

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 8 квітень 2026

Головний редактор:

Русіна Юлія Олександрівна —
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Київського національного університету
технологій та дизайну, Україна

Члени редакційної колегії:

Вараксіна Олена Вікторівна — кандидат
економічних наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського
державного аграрного університету, Україна

Возняк Агнешка Дорота — доктор філософії
(PhD), ад'юнкт, Державна академія прикладних
наук у Кросно, Польща

Горященко Юлія Григорівна — доктор еко-
номічних наук, професор, професор кафедри
підприємництва, торгівлі та економіки під-
приємства Університету митної справи та фін-
ансів, Україна

Казак Оксана Олексіївна — кандидат еко-
номічних наук, доцент, заступник декана, до-
цент кафедри фінансів Київського столичного
університету імені Бориса Грінченка, Україна

Кожокару Марія — доктор філософії (PhD),
завідувач кафедри Молдавського державного
університету, Республіка Молдова

Нестеренко Ірина Володимирівна — канди-
дат економічних наук, доцент кафедри обліку,
аудиту та оподаткування Державного біотех-
нологічного університету, Україна

Славкова Олена Павлівна — доктор еконо-
мічних наук, професор кафедри публічного
управління та адміністрування Сумського
національного аграрного університету, Україна

Юрченко Олександр Анатолійович — кан-
дидат економічних наук, доцент кафедри між-
народної економіки Київського столичного
університету імені Бориса Грінченка, Україна

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 8 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,
Наукова установа
"Науково-дослідний центр сталого розвитку",
ТОВ "ДКС Центр"*

Видавець:

*Наукова установа
"Науково-дослідний центр сталого розвитку"*

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 21.04.26 р.
Підписано до друку 21.04.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 101.5.
Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 2104/2.

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 обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
 - висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;
 - список літератури;
 - список літератури (References) в романському алфавіті.

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 8 квітень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Деліні М. М.

Ризик-орієнтоване управління як прояв соціальної відповідальності бізнесу в умовах невизначеності 9

Білоус С. П.

Ефективність податкової системи у стимулюванні інноваційного розвитку креативного бізнесу 14

Даций О. І., Братусь Г. А., Каліна І. І.

Структурні трансформації в еру економіки знань: виклики та перспективи 19

Зачосова Н. В., Герасименко О. М.

Сутність та місце штучного інтелекту в процесах формування та розвитку інтелектуального капіталу організації 24

Качала Т. М.

Креативне підприємництво в системі міжнародних ланцюгів вартості: європейський вектор розвитку 33

Мохонько Г. А., Манаєнко І. М.

Проектний менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства 38

Калачевська Л. І., Бричко А. М.

Інвестиційний консалтинг у післякризовому відновленні підприємств: оцінка ефективності інвестиційних проектів 44

Могилюний О. М., Малік М. Й., Анікеєнко В. М.

Регуляторні функції спільної аграрної політики Євросоюзу щодо розвитку малих форм підприємницької діяльності та їх адаптація до умов України 54

Черниченко Т. В., Стегней М. І., Феєр О. В.

Глобальна нестабільність та її вплив на монетарну політику 63

Перевозова І. В., Лесків Г. З.

Роль технологій на базі штучного інтелекту в удосконаленні системи управління асортиментом товарів 68

Лунак Р. А., Наконечна Н. В.

Проектне управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій 73

Рибчук А. В., Процишин О. Р., Зінкевич В. І.

Інструменти прогнозування макроекономічних ризиків у країнах ЄС та Україні в контексті структурних і трансформаційних змін 80

Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Гетманьчик І. П.

Інституційні проблеми визначення земельних рент І, II і III як критеріїв ефективності новацій та інвестицій в сільськогосподарське землекористування 86

Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Карачина Н. П., Романенко С. В.

Маркетинг і консалтинг у соціальній сфері та бізнесі в умовах цифрової трансформації 95

Чимшиф В. І., Сорока А. М., Биковець Н. П., Смирнова І. М.

Smart-Port: нова парадигма управління морськими портами 103

Бачо Р. Й., Ганусич В. О., Сочка К. А.

Еволюція, сучасна структура та інструменти ринку "паперового" золота 110

Василишин С. І., Нежид Ю. С.

Розкриття інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами у звітності із сталого розвитку аграрних підприємств: порівняльний аналіз закордонного та українського досвіду 118

Єрмакова О. А., Шершун О. М., Рулінська О. В.

Формування інвестиційно-інноваційних орієнтирів розвитку регіонів Українського Причорномор'я на основі аналізу ланцюгів доданої вартості 126

Кулиняк І. Я., Іванюк У. В.

Цифрові інструменти забезпечення інвестиційної підтримки релокації бізнесу в Україні 133

Міщук Є. В., Астаф'єва К. О.

Управлінські рішення у сферах маркетингу послуг і персоналу в контексті формування цінності в сервісній економіці 139

Ніколайчук О. А., Приймак Н. С.

Організаційні аспекти розвитку інфраструктури готелів України в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення 147

Семенова В. Г., Гребенник Н. Г., Петрова О. С.

Механізм управління інтелектуальним капіталом як інструмент для зниження ризиків у логістичних процесах на підприємствах 154

Заблюцька Р. О., Тамразян Г. Г.

Нові технологічні галузі як середовище формування сучасних імперативів тінізації міжнародної торгівлі 160

Нестеров Д. О., Перерва П. Г.

Інформаційний потенціал як економічна категорія 167

Височанська М. Я., Горіништейн М. А.

Еколого-економічний стан природоохоронних територій Західного Полісся 173

Боднар Т. П., Сліпченко О. О.

Шляхи модернізації контрольно-аналітичних процедур у системі ефективного управління використанням земельних ресурсів 181

Одрехівський М. В., Коломацький В. В.

Сучасні соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств 189

Шипуліна Ю. С., Семенютин А. О.

Еволюція та цифрова трансформація маркетингу вищої освіти в Україні 196

Лицур І. М., Несторяк Ю. Ю., Буценко Р. А.

Інвестиційне забезпечення відтворення основного капіталу лісгосподарських виробництв в Україні: концептуальні засади та прикладний інструментарій 203

Шарук Т. М., Цаль-Цалко Ю. С.

Інфраструктура: поняття та види на підприємствах залізничного транспорту 210

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 8 квітень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Кнейслер О. В., Прокопчук Б. О.

Фінансове забезпечення діяльності підприємств у парадигмі сучасної фінансової науки: теоретичний вимір 221

Максименко І. Я., Лищенко О. Г., Болдуєва О. В., Болдуєв М. В., Ткаченко М. В.

Бухгалтерський облік — як інструмент стратегічного управління економічною діяльністю підприємства з урахуванням вимог міжнародних стандартів фінансової звітності 231

Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Подольчук Д. В., Вітченко С. Е.

Трансформація бізнес-моделей в умовах гео економічної фрагментації: диференційований ландшафт конкурентних позицій 238

Півторак М. В., Кустріч А. О., Безугла Ж. С., Бухенська М. С., Волков С. С.

Ризик-менеджмент як інструмент зниження невизначеності у процесі цифрової трансформації бізнесу 247

Фатюха Н. Г., Зоря О. П.

Капітальні інвестиції та конкурентоспроможність бізнесу: статистична оцінка та облікова політика 254

Опалько В. В., Третяк Н. М., Нагайчук Н. Г.

Цифрові інвестиційні платформи як інструмент адаптації економіки до соціально-економічних викликів 262

Бутенко Д. С.

Управління розвитком торговельних підприємств: сталі підходи та імперативи реалізації в Україні 270

Жарікова О. Б., Буга О. І., Михальчишина А. Г.

Ефективність фондового ринку як чинник інвестиційної привабливості національної економіки 279

Нараєвський С. В.

Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі країн Східної Азії 286

Салойд С. В.

Інтеграційно-адаптивна модель підвищення ефективності управлінської праці в умовах цифрової трансформації: синтез поведінкових, організаційних та цифрових підходів 297

Ільченко Т. В., Балабанова К. Є., Симоненко О. І.

Роль емоційного маркетингу у формуванні лояльності до бренду в соціальних мережах 306

Вацлавський О. І., Федорович І. М.

Управління фінансовими ресурсами Пенсійного фонду України в умовах соціально-економічних викликів 314

Давидюк А. П., Кульганік О. М.

Міжкультурні особливості міжнародних переговорів у глобальних логістичних ланцюгах 322

Міняйленко І. В., Чижевська М. Б., Кобець С. П.

Управління товарними даними в торгівлі: РІМ- та МДМ-системи, управлінські рішення і контроль відповідності 329

Пірникоза П. В.

Проблеми забезпечення боргової стійкості України в умовах викликів воєнного стану 335

Ращенко А. В., Лесь А. В.

Адаптація моделей споживчої поведінки в умовах інформаційного шуму: діджитал-дослідження українського сегмента Messy Middle 342

Хадарцев О. В., Скрильник А. С., Кулакова С. Ю.

Імплементация Agile-підходів в управлінні проєктами омніканальної торгівлі: ризик-орієнтована оцінка ефективності 349

Шурдук І. В., Васюта В. Б., Івасенко О. А., Григор'єва О. В.

Експертиза якості і сертифікація у цифровому середовищі: цифрові паспорти товарів, простежуваність та аналітика відповідності 354

Трушкіна Н. В., Фраєр О. В.

Методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв 360

Британська Н. Н., Спірюгов Д. В.

Стратегічні вектори підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств у сучасних умовах 368

Кобушко Я. В., Грабін О. Ю.

Нормативно-правове поле регулювання діяльності підприємств України в умовах цифрової трансформації 377

Поплюйко Я. В., Мельник М. О.

Статистичний аналіз розвитку банківської системи України за 2015—2025 рр.: проблеми та перспективи 384

Азарова А. О., Лук'яненко І. Г., Педоренко І. О.

Математична та структурна моделі оцінювання ефективності HRM-систем засобами нейромережових технологій 391

Біляк Ю. В.

Методичний інструментарій визначення потенціалу фінансового убезпечення суб'єктів господарювання аграрного сектору в умовах економічних конфліктів 398

Лопатюк І. А.

Експертиза товарів як інструмент формування довіри на споживчому ринку 406

Лоскоріх Г. А., Перчі О. Ф.

Обліково-інформаційне забезпечення контрольних процедур у цифровому податковому адмініструванні суб'єктів господарювання приватного та державного секторів 412

Єрмаков М. А., Карпенко І. О.

Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті сталого розвитку 420

Кріль Я. Я., Шевчук В. Р., Благодир С. Ф.

Нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку підприємств готельного господарства в Україні: системні прогалини та рекомендації 425

Галушка В. В., Балицька М. В.

Операційна спроможність як чинник стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану 434

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 8 квітень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Джур О. Є., Данильченко Ю. Г.

Впровадження принципів циклічної економіки в операційну діяльність "ДТЕК": міжнародний досвід декарбонізації та управління відходами 444

Блащук-Дев'яткіна Н. З., Ушкало Н. М.

Джерела фінансування малого і середнього підприємництва 452

Білобровенко Т. В., Купріянова А. О.

Аналіз ролі ПДВ у формуванні доходів державного бюджету України 458

Фетісов В. А.

Модель оцінювання конкурентоспроможності аутсорсингового сектору в умовах цифрової економіки 465

Николайчук М. Г.

Стратегування публічної дипломатії України в умовах війни та повоєнного економічного відновлення 470

Пушний В. В.

Оптимізація замкненого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції на основі концепції беззбитковості 478

Защитас С. М.

Забезпечення фінансової стабільності з урахуванням функціонування ринків віртуальних активів 482

Герашенко П. О.

Моделювання факторного впливу на формування чистого прибутку аграрних підприємств України 496

Циб Ю. Я.

Концептуалізація структурно-функціональних взаємозв'язків на фондовому ринку 504

Марчук С. В.

Штучний інтелект у теорії виробництва: новий економічний фактор? 511

Косович О. В.

Конкурентний статус м'ясопереробних підприємств в умовах війни: чинники формування та механізми забезпечення 517

Єфименко О. С.

Зарубіжний досвід інноваційних фінансових інструментів фондового ринку 524

Державне управління

Близнюк А. С., Дацій Н. В.

Антикорупційні механізми супроводження діяльності держави: комунікативний та інституційний виміри 529

Братусь Г. А., Сіцінський Н. А., Палій С. А.

Інституційне забезпечення публічного управління у сфері забезпечення безпеки медичних виробів: міжнародний досвід для України 535

Тюріна Д. М.

Роль територіальних громад як ключових суб'єктів управління туризмом 541

Подольчак Н. Ю., Стеців І. С., Корчинська О. О.

Методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням аспектів інформаційної безпеки 545

Помаза-Пономаренко А. А., Тарадуда Д. В.

Розвиток публічного управління в Україні 553

Весоловська М. К., Карковська В. Я.

Алгоритмічна раціональність без емпатії: ризики витіснення емоційного інтелекту з управлінських систем на основі ШІ 559

Осьмак А. С., Карпенко О. В., Штига П. С.

Інтелектуальні інструменти охорони ментального здоров'я населення України 567

Андрющенко К. А., Лезіна А. В.

Теоретичні аспекти взаємодії публічної влади та бізнесу 573

Вавренюк С. А., Хмиров І. М., Хрятинський А. П., Яценко О. А., Данильчук І. З.

Механізм управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій як чинник забезпечення національної безпеки 577

Зикун Н. І., Каницур І. Г., Гусятинська А. М., Сирота О. О.

Державне регулювання збалансованого розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності регіону 583

Толмачов О. А., Родченко Л. М., Світлак І. І., Івчук В. М., Могиль О. О.

Напрями розвитку державної політики соціального захисту військовослужбовців 587

Антонова Л. В., Шульга А. А., Величко В. В.

Нормативно-правове забезпечення державної міграційної політики України в умовах вимушеної мобільності громадян 593

Динник І. П.

Кореляція між індексом демократії та стабільністю парламентських систем: аналіз досвіду країн ЄС 602

Яневська Т. М.

Загрози державній політиці формування кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я у контексті професійного вигорання серед лікарів в Україні 607

Скок П. О., Андрющенко А. Д.

Наукові підходи взаємодії публічної влади та фармацевтичного бізнесу 613

Бавикін І. М.

Оцінка стану ринку медичних виробів та ефективності державного контролю безпеки в Україні 617

Івкін В. І.

Агровольтаїка в системі сучасної стратегії децентралізації енергетики 622

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 8 / 2026

CONTENTS:

Economy

Dielini M.

RISK-BASED MANAGEMENT AS A MANIFESTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN TIMES OF UNCERTAINTY 9

Bilous S.

THE EFFECTIVENESS OF THE TAX SYSTEM IN STIMULATING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CREATIVE BUSINESS 14

Datsii O., Bratus G., Kalina I.

STRUCTURAL TRANSFORMATIONS IN THE ERA OF THE KNOWLEDGE ECONOMY: CHALLENGES AND PROSPECTS 19

Zachosova N., Herasymenko O.

THE ESSENCE AND PLACE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESSES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL CAPITAL 24

Kachala T.

CREATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL VALUE CHAINS: A EUROPEAN VECTOR OF DEVELOPMENT 33

Mokhonko H., Manaenko I.

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES 38

Kalachevska L., Brychko A.

INVESTMENT CONSULTING IN POST-CRISIS RECOVERY OF ENTERPRISES: ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENT PROJECTS 44

Mohylnyi O., Malik M., Anikeienko V.

REGULATORY FUNCTIONS OF THE COMMON AGRICULTURAL POLICY OF THE EUROPEAN UNION REGARDING THE DEVELOPMENT OF SMALL FORMS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY AND THEIR ADAPTATION TO THE CONDITIONS OF UKRAINE 54

Chernnychko T., Stehnei M., Feier O.

GLOBAL INSTABILITY AND ITS IMPACT ON MONETARY POLICY 63

Perevozova I., Leskiv H.

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE PRODUCT ASSORTMENT MANAGEMENT SYSTEM 68

Lupak R., Nakonechna N.

PROJECT MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT FOR THE COMPETITIVENESS OF INFORMATION TECHNOLOGY ENTERPRISES 73

Rybchuk A., Protsishyn O., Zinkevich V.

TOOLS FOR FORECASTING MACROECONOMIC RISKS IN THE EU COUNTRIES AND UKRAINE IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL AND TRANSFORMATIONAL CHANGES 80

Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Hetmanchyk I.

INSTITUTIONAL PROBLEMS OF DETERMINING LAND RENTS I, II AND III AS CRITERIA FOR THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIONS AND INVESTMENTS IN AGRICULTURAL LAND USE 86

Holovchuk Y., Palamarenko Y., Karachyna N., Romanenko S.

MARKETING AND CONSULTING IN THE SOCIAL SECTOR AND BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION 95

Chymshyr V., Soroka L., Bykovets N., Smyrnova I.

SMART-PORT: A NEW PARADIGM FOR MANAGING SEAPORTS 103

Bacho R., Hanusych V., Sochka K.

THE EVOLUTION, CURRENT STRUCTURE AND INSTRUMENTS OF THE 'PAPER' GOLD MARKET 110

Vasylishyn S., Nezhyd Yu.

DISCLOSURE OF INFORMATION ON STAKEHOLDERS ENGAGEMENT IN AGRIBUSINESS SUSTAINABILITY REPORTS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL AND UKRAINIAN PRACTICES 118

Iermakova O., Shershun O., Rulinska O.

FORMATION OF INVESTMENT AND INNOVATION DEVELOPMENT PRIORITIES FOR THE UKRAINIAN BLACK SEA REGIONS BASED ON VALUE ADDED CHAIN ANALYSIS 126

Kulyniak I., Ivaniuk U.

DIGITAL TOOLS TO PROVIDE INVESTMENT SUPPORT FOR BUSINESS RELOCATION IN UKRAINE 133

Mishchuk Ie., Astafieva K.

MANAGERIAL DECISIONS IN SERVICE MARKETING AND PERSONNEL MARKETING IN THE CONTEXT OF VALUE CREATION IN THE SERVICE ECONOMY 139

Nikolaichuk O., Pryimak N.

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF HOTEL INFRASTRUCTURE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND POST-WAR RECONSTRUCTION 147

Semenova V., Hrebennyk N., Petrova O.

THE INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT MECHANISM AS A TOOL FOR MITIGATING RISKS IN CORPORATE LOGISTICS PROCESSES 154

Zablotska R., Tamrazian H.

NEW TECHNOLOGICAL INDUSTRIES AS AN ENVIRONMENT FOR THE FORMATION OF MODERN IMPERATIVES OF INTERNATIONAL TRADE SHADOWIZATION 160

Nesterov D., Pererva P.

INFORMATION POTENTIAL AS AN ECONOMIC CATEGORY 167

Vysochanska M., Horinshtein M.

ECOLOGICAL AND ECONOMIC STATE OF NATURAL PROTECTED AREAS OF WESTERN POLISSIA 173

Bodnar T., Slipchenko O.

DIRECTIONS FOR MODERNIZING CONTROL AND ANALYTICAL PROCEDURES IN THE SYSTEM OF EFFECTIVE LAND RESOURCE MANAGEMENT 181

Odrekhivskyi M., Kolomatskyi V.

MODERN SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS FOR MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTERPRISES 189

Shypulina Yu., Semeniutin A.

EVOLUTION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION MARKETING IN UKRAINE 196

Lytsur I., Nestoriak Yu., Butsenko R.

INVESTMENT SUPPORT FOR THE RENEWAL OF FIXED CAPITAL IN FORESTRY ENTERPRISES IN UKRAINE: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL TOOLS 203

Sharuk T., Tsal-Tsalco Y.

INFRASTRUCTURE: CONCEPT AND TYPES AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES 210

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 8 / 2026

CONTENTS:

Economy

Kneysler O., Prokopchuk B.

FINANCIAL SUPPORT FOR ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE PARADIGM OF MODERN FINANCIAL SCIENCE:
THEORETICAL FRAMEWORK 221

Maksymenko I., Lyshchenko O., Boldueva O., Bolduev M., Tkachenko M.

ACCOUNTING — AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S ECONOMIC ACTIVITIES TAKING INTO ACCOUNT
THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS 231

Panchenko V., Reznikova N., Podolchuk D., Vitchenko S.

BUSINESS MODEL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF GEO-ECONOMIC FRAGMENTATION: A DIFFERENTIATED
LANDSCAPE OF COMPETITIVE POSITIONS 238

Pivtorak M., Kustrich L., Bezugla Zh., Bukhenska M., Volkov S.

RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR REDUCING UNCERTAINTY IN THE PROCESS OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION 247

Fatiukha N., Zorya O.

CAPITAL INVESTMENTS AND BUSINESS COMPETITIVENESS: STATISTICAL ASSESSMENT AND ACCOUNTING POLICY 254

Opalko V., Tretiak N., Nagaichuk N.

DIGITAL INVESTMENT PLATFORMS AS A TOOL FOR ADAPTING THE ECONOMY TO SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES 262

Butenko D.

MANAGEMENT OF TRADING ENTERPRISE DEVELOPMENT: SUSTAINABLE APPROACHES AND IMPLEMENTATION
IMPERATIVES IN UKRAINE 270

Zharikova O., Buha O., Mykhalchyshyna L.

EFFICIENCY OF THE STOCK MARKET AS A FACTOR OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY 279

Naraievskiy S.

ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF FOREIGN TRADE OF EAST ASIAN COUNTRIES 286

Saloid S.

INTEGRATIVE-ADAPTIVE MODEL FOR ENHANCING MANAGERIAL EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION:
A SYNTHESIS OF BEHAVIORAL, ORGANIZATIONAL, AND DIGITAL APPROACHES 297

Ilchenko T., Balabanova K., Symonenko O.

THE ROLE OF EMOTIONAL MARKETING IN BUILDING BRAND LOYALTY ON SOCIAL MEDIA 306

Vatslavskiy O., Fedorovych I.

FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT OF THE PENSION FUND OF UKRAINE AMID SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES 314

Davydiuk L., Kulhanik O.

INTERCULTURAL FEATURES OF INTERNATIONAL NEGOTIATIONS IN GLOBAL LOGISTICS CHAINS 322

Minyaylenko I., Chyzhevska M., Kobets S.

PRODUCT DATA MANAGEMENT IN COMMERCE: PIM AND MDM SYSTEMS, MANAGERIAL DECISIONS AND COMPLIANCE CONTROL 329

Pirnykoza P.

PROBLEMS OF ENSURING UKRAINE'S DEBT SUSTAINABILITY IN THE FACE OF MARTIAL LAW CHALLENGES 335

Rashchenko A., Les A.

ADAPTATION OF CONSUMER BEHAVIOR MODELS UNDER INFORMATION OVERLOAD: A DIGITAL STUDY OF THE MESSY MIDDLE
IN THE UKRAINIAN MARKET SEGMENT 342

Khadartsev O., Skrylnyk A., Kulakova S.

IMPLEMENTATION OF AGILE APPROACHES IN OMNICHANNEL TRADE PROJECT MANAGEMENT:
A RISK-ORIENTED EFFICIENCY ASSESSMENT 349

Shurduk I., Vasiuta V., Ivasenko O., Hryhorieva O.

QUALITY EXPERTISE AND CERTIFICATION IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: DIGITAL PRODUCT PASSPORTS, TRACEABILITY
AND COMPLIANCE ANALYTICS 354

Trushkina N., Fraier O.

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR EVALUATING AND RANKING PROJECTS BASED ON A SYSTEM OF CRITERIA 360

Brytanska N., Spiruyhov D.

STRATEGIC VECTORS FOR ENHANCING FINANCIAL SUSTAINABILITY AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS
OF MUNICIPAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS 368

Kobushko Ia., Hrabyn O.

THE REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK GOVERNING THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF DIGITAL TRANSFORMATION 377

Popliuiko Ya., Melnyk M.

STATISTICAL ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN 2015—2025: PROBLEMS AND PROSPECTS 384

Azarova A., Lukyanenko I., Pedorenko I.

MATHEMATICAL AND STRUCTURAL MODELS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF HRM SYSTEMS
USING NEURAL NETWORK TECHNOLOGIES 391

Biliak Y.

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING THE FINANCIAL SECURITY POTENTIAL OF AGRICULTURAL SECTOR ENTITIES IN TIMES
OF ECONOMIC CONFLICT 398

Lopashuk I.

PRODUCT EXPERTISE AS A TOOL FOR BUILDING TRUST IN THE CONSUMER MARKET 406

Loskorikh G., Perchi O.

ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT FOR CONTROL PROCEDURES IN THE DIGITAL TAX ADMINISTRATION OF PRIVATE
AND PUBLIC SECTOR ENTITIES 412

Yermakov M., Karpenko I.

SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR IN ENSURING A COMPANY'S COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT 420

Kril Ya., Shevchuk V., Blahodyr S.

LEGAL AND REGULATORY FRAMEWORK OF ACCOUNTING FOR HOTEL ENTERPRISES IN UKRAINE: SYSTEMIC GAPS
AND RECOMMENDATIONS 425

Halushka V., Balytska M.

OPERATIONAL CAPACITY AS A FACTOR OF THE RESILIENCE OF UKRAINE'S BANKING SYSTEM UNDER MARTIAL LAW 434

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 8 / 2026

CONTENTS:

Economy

Dzhur O., Danylchenko Y.	
IMPLEMENTATION OF CYCLIC ECONOMY PRINCIPLES INTO DTEK OPERATIONAL ACTIVITIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE IN DECARBONIZATION AND WASTE MANAGEMENT	444
Blashchuk-Devyatkina N., Ushkalo N.	
SOURCES OF FINANCING FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES	452
Bilobrovenko T., Kupriianova A.	
AN ANALYSIS OF THE ROLE OF VAT IN THE FORMATION OF REVENUE FOR THE STATE BUDGET OF UKRAINE	458
Fietisov V.	
MODEL FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF THE OUTSOURCING SECTOR IN THE DIGITAL ECONOMY	465
Nykolaichuk M.	
STRATEGISING UKRAINE'S PUBLIC DIPLOMACY UNDER CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR ECONOMIC RECOVERY	470
Pushnyi V.	
OPTIMIZATION OF A CLOSED-LOOP PRODUCTION AND PROCESSING SYSTEM OF AGRICULTURAL PRODUCTS BASED ON THE BREAK-EVEN CONCEPT	478
Zashchypas S.	
ENSURING FINANCIAL STABILITY IN THE CONTEXT OF THE FUNCTIONING OF VIRTUAL ASSET MARKETS	482
Herashchenko P.	
MODELING THE FACTOR INFLUENCE ON THE FORMATION OF NET PROFIT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE	496
Tsyb Yu.	
CONCEPTUALIZATION OF STRUCTURAL AND FUNCTIONAL INTERCONNECTIONS IN THE STOCK MARKET	504
Marchuk S.	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PRODUCTION THEORY: A NEW ECONOMIC FACTOR?	511
Kosovych O.	
COMPETITIVE STATUS OF MEAT PROCESSING ENTERPRISES IN WARTIME: DETERMINANTS AND SUPPORT MECHANISMS	517
Yefymenko O.	
FOREIGN EXPERIENCE OF INNOVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS IN THE STOCK MARKET	524

Public administration

Blyznyuk A., Datsii N.	
ANTI-CORRUPTION MECHANISMS FOR SUPPORTING STATE ACTIVITY: COMMUNICATIVE AND INSTITUTIONAL DIMENSIONS	529
Bratus G., Sitsinsky N., Palii S.	
INSTITUTIONAL FRAMEWORK OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF MEDICAL DEVICE SAFETY: INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR UKRAINE	535
Tiurina D.	
THE ROLE OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS KEY SUBJECTS OF TOURISM GOVERNANCE	541
Podolchak N., Stetsiv I., Korchynska O.	
METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL PLATFORMS IN THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES WITH CONSIDERATION OF INFORMATION SECURITY ASPECTS	545
Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D.	
DEVELOPMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE	553
Vesolovska M., Karkovska V.	
ALGORITHMIC RATIONALITY WITHOUT EMPATHY: RISKS OF DISPLACING EMOTIONAL INTELLIGENCE IN AI-BASED MANAGEMENT SYSTEMS	559
Osmak A., Karpenko O., Shpyha P.	
INTELLECTUAL TOOLS FOR SAFEGUARDING THE MENTAL HEALTH OF THE POPULATION OF UKRAINE	567
Andriushchenko K., Liezina A.	
THEORETICAL ASPECTS OF THE INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY AND BUSINESS	573
Vavreniuk S., Khmyrov I., Khriapynskyi A., Yashchenko O., Danylchuk I.	
THE MECHANISM OF MANAGERIAL DECISIONS OF THE HEAD OF EMERGENCY RESPONSE WORK AS A FACTOR IN ENSURING NATIONAL SECURITY	577
Zykun N., Kantsur I., Husiatynska A., Syrota O.	
STATE REGULATION OF THE BALANCED DEVELOPMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES IN THE REGION	583
Tolmachov O., Rodchenko L., Svitlak I., Ivchuk V., Mogyl O.	
DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF STATE POLICY ON SOCIAL PROTECTION OF SERVICEMEN	587
Antonova L., Shulha A., Velichko V.	
REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK OF UKRAINE'S STATE MIGRATION POLICY UNDER THE CONDITIONS OF FORCED MOBILITY OF CITIZENS	593
Dynnyk I.	
THE CORRELATION BETWEEN THE DEMOCRACY INDEX AND THE STABILITY OF PARLIAMENTARY SYSTEMS: AN ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF EU COUNTRIES	602
Yanevska T.	
THREATS TO THE STATE POLICY OF FORMING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL BURNOUT AMONG DOCTORS IN UKRAINE	607
Skok P., Andriushchenko A.	
THEORETICAL ASPECTS OF THE INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY AND BUSINESS	613
Bavykin I.	
ASSESSMENT OF THE MEDICAL DEVICE MARKET STATE AND EFFECTIVENESS OF STATE SAFETY CONTROL IN UKRAINE	617
Ivkin V.	
AGROVOLTAICS IN THE SYSTEM OF THE MODERN ENERGY DECENTRALIZATION STRATEGY	622

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.9

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОЯВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

М. Dielini,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Production and Investment Management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

RISK-BASED MANAGEMENT AS A MANIFESTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN TIMES OF UNCERTAINTY

В статті досліджено сутність поняття "ризик" та "ризик-орієнтоване управління". Проведено розмежування сутності ризик-орієнтованого управління із ризик-менеджментом підприємств, що полягає в інтеграції цього управління в загальну систему управління, коли ризик-менеджмент носить фрагментарний характер. Визначено, що ключовим при ризик-орієнтованому управлінні на підприємстві є формування такого мислення персоналу, який приймає відповідні управлінські рішення з позиції ймовірності та наслідків настання ризику. Управління ризиком при цьому носить не фрагментарний характер й не з позиції страху ризику, а з розуміння його супутності сучасним бізнес-процесам. Зазначено роль ризик-орієнтованого управління в забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Визначено основні наслідки відсутності ризик-орієнтованого управління на підприємствах та обгрунтовано його соціально-відповідальне значення для підприємств України та їхніх стейкхолдерів, що полягає в забезпеченні основних підприємницьких функцій.

The article examines the essence of the concepts of "risk" and "risk-oriented management", highlights their relevance. The essence of risk-oriented management is distinguished from enterprise risk management, which consists in integrating this management approach into the general management system, when risk management is fragmentary in nature. It is determined that the important thing in risk-oriented management at an enterprise is the formation of such thinking (mindset) in personnel who make appropriate managerial decisions from the standpoint of the probability and consequences of the occurrence of risk. Risk management according to this approach is not fragmentary in nature and not from the standpoint of fear of risk, but from the understanding of its concomitant with modern business processes. The role of risk-oriented management in ensuring the financial stability of the enterprise, its financial and economic security is indicated. The main consequences of the absence of risk-oriented management at enterprises are determined and its socially responsible significance for Ukrainian enterprises and their stakeholders is substantiated, which consists in ensuring the core functions of business activity — generation of revenue and profit. Corporate social responsibility (CSR) is defined as the responsibility of a business for its activities to

various groups of stakeholders and it is noted that in modern conditions, CSR should also be manifested in the responsible management of the financial component of the enterprise, which will ensure its financial stability and solvency. This results in positive socio-economic consequences, namely: timely payment of wages, payment of obligations to partners, payment of taxes, ensuring profit for the company and owners of the enterprise, creating new working places, etc. That is why modern enterprise management should incorporate a new approach — taking into account the risk component, its probability and consequences when making managerial decisions. In times of uncertainty, this becomes one of the manifestations of social responsibility of business and its socio-economic component.

Ключові слова: ризик, ризик-орієнтоване управління, соціальна відповідальність бізнесу, соціальні інновації, фінансова стійкість, невизначеність.

Key words: risk, risk-oriented management, corporate social responsibility, social innovation, financial sustainability, uncertainty.

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

В умовах глобальних потрясінь, продовження повномасштабної війни в Україні та високої волатильності макросередовища, в якому функціонує підприємство, загострюються всі бізнес-процеси, так як це є наслідком нестабільності зовнішнього середовища. Ризик та невизначеність стають щоденними супутниками діяльності компаній. За таких умов перед бізнесом все одно залишаються питання забезпечення власної фінансової спроможності, захисту працівників, відповідальності перед своїми стейкхолдерами. Причому можна відмітити зростання важливості іміджевої складової бізнесу. Збереженню звичних темпів діяльності, сприянню розвитку компанії, її масштабуванню, досягненню основних цілей сприятиме управління нею з урахуванням тих викликів, які сьогодні постають. Маємо зазначити, що управління підприємством на застарілих засадах — без проактивної стратегії управління ризиком, без врахування ризику при плануванні та організації бізнес-процесів — стає безвідповідальною практикою, так як це значно впливає на погіршення фінансової стійкості підприємства й, відповідно, на його можливість відповідати по своїх зобов'язаннях як перед працівниками компанії, так й іншими стейкхолдерами. З урахуванням цього, вважаємо, що ризик-орієнтоване управління є проявом соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах невизначеності як в Україні, так й у світі в цілому. Це й обґрунтовує актуальність та доцільність проведеного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням дослідження сутності, напрямкам застосування та можливостям імплементації ризик-орієнтованого підходу в управлінні присвячені наукові доробки низки вітчизняних вчених, а саме: Гросул В.А. та Усова М.О. [1], Петрова І.Л. [2], Чернодід І.С., Іващенко Т.О.,

Шолудченко С.В. [3], Штангрет А.М., Караїм М.М., Караїм О.В. [4], Дуднева Ю., Зайцева А. [5], Дикань В.Л. та Остапюк Б.Б. [6], Бобуль В.В., Лоскутова Г.А. [7], Ковтун О.А., Чорненко Л.М., Білик О.А. та Єрмішовою С.В. [8]. Дані науковці зазначають на важливості даного підходу до управління, визначають його місце в загальній системі управління, а також роль в забезпеченні фінансової стійкості та безпеці підприємств в сучасних умовах невизначеності.

Інтереси Букресвої Д.С., Денисенко К.В. [9], Білика Р.Р., та Варвуса А.І. [10] охоплюють соціальну відповідальність бізнесу, актуальність та особливості реалізації в сучасних умовах.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в глибокому теоретичному дослідженні ризик-орієнтованого управління та його обґрунтуванні як прояву соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах турбулентності та волатильності макросередовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети нашого дослідження наведемо характеристику основних категорій. Так, Гросул В.А. та Усова М.О., проводячи глибокий історичний теоретичний аналіз вивчення ризику, визначають ризик підприємства як об'єктивно-суб'єктивну категорію, яка демонструє невизначеність в сучасному світі, що є наслідком чинників бізнес-середовища, й які здійснюють як прямий, так й опосередкований вплив на функціонування підприємств [1].

Петрова І.Л. визначає ризик як ймовірність виникнення втрат, збитків, недоотримання доходів підприємством, що при прийнятті управлінських рішень може бути оцінено як кількісно, так й якісно [2]. Дане визначення робить акцент на вимірювальній природі ризику, ідею чого ми повністю поділяємо та що є основною відмінністю ризику від невизначеності, яку оцінити неможливо.

Ця ж науковиця характеризує ризик-орієнтований підхід як комплексний та інтегрований, який є частиною управлінської діяльності підприємства, різних її аспектів та є наслідком розвитку ризик-менеджменту. Він передбачає ідентифікацію ризиків, з якими може стикнутись компанія, оцінку їхнього впливу та ймовірності настання й, відповідно, планування та задіяння певного набору заходів з метою зниження та обмеження наслідків настання ризиків. Вона ж зауважує на важливості формування ризик-орієнтованого мислення в працівників компанії, яке означає відношення до ризику не з позиції страху, а з позиції сприйняття відповідно до сучасних умов — постійного супутника бізнес-діяльності [2]. Тобто, необхідним є сприйняття ризику як невід'ємної складової сучасної бізнес-діяльності. Тим, що ми не можемо оминути та який є притаманним будь-якій активності. Таким чином, вихідне положення з цієї позиції надає можливості й формуванню процесів управління з урахуванням ймовірного ризику, який може настати. Важливим стає не страх його, а підготовка до його настання та планування діяльності в такий спосіб, коли прийняття управлінських рішень супроводжується орієнтацією та врахуванням на можливі ризики.

В підтвердження цих слів Чорнодід І.С., Іващенко Т.О., Шолудченко С.В. також аргументують важливість усвідомлення понять "ризикорієнтоване мислення" та "ризикорієнтований світогляд" [3].

Штангрет А.М., Караїм М.М., Караїм О.В. також розрізняють поняття ризик-менеджменту та ризик-орієнтованого управління. Основна різниця, на їхню думку, полягає в тому, що ризик-менеджмент зосереджується саме на ризиках та управлінні ними, в той час як ризик-орієнтоване управління спрямоване на досягнення цілей підприємства з врахуванням ризику, його притаманності щоденній діяльності підприємства [4], що підтверджує вищенаведене.

Дуднева Ю. та Зайцева А. також зауважують на важливості розвитку ризик-орієнтованого управління в сучасних умовах, що стає засобом реагування на ті виклики, які постають перед підприємствами. Авторки зазначають, що, на відміну від ризик-менеджменту, який носить фрагментарний характер, ризик-орієнтоване управління віддзеркалює інтегровану систему загально-го менеджменту підприємства. Вони також наголошують на необхідності наявності ризик-орієнтованого мислення в працівників підприємства, що знаходить вже свого втілення в міжнародних стандартах (наприклад, ISO 9001:2015 "Система менеджменту якості. Вимоги" [5]. Основними перевагами імплементації ризик-орієнтованого управління в загальну систему управління підприємства вони вважають забезпечення ефективності управління бізнесом та його процесами, підвищення адаптивності підприємства, розвиток виробничих потужностей тощо [5]. Дані переваги є цілком логічними, адже вони витікають з того, що бізнес-процеси налагоджені таким чином, що максимально забезпечується управління ризиком, врахована ймовірність його настання та задіяно певні інструменти. Окрім перелічених цими авторами позитивних наслідків, нам вбачається за потрібне додати також й забезпечення фінансової стійкості компанії, зростання виробничих та інших можливостей підприємства, покращення його показників

інвестиційної привабливості та ін. Тобто, це засіб зростання показників діяльності організації, які й відображають результат ефективності управління компанією.

Дикань В.Л. та Остапюк Б.Б. також зауважують на інтеграції стратегій ризик-орієнтованого управління з загальними стратегіями компаній [6].

Бобуль В.В. та Лоскутова Г.А. в підтвердження наших ідей зазначають, що ризик-орієнтоване управління є одним з аспектів забезпечення фінансової стійкості підприємства й наголошують на турбулентності сучасного світу. Розглядаючи складові фінансової безпеки підприємства, вони виводять, зокрема, й управління ризиками, й соціальну відповідальність [7]. Ми поділяємо думку цих авторів, в тому що управління на засадах орієнтації на ризики в дійсності забезпечує фінансову стійкість підприємства й, в подальшому, його фінансову безпеку. Це обумовлено тим, що врахування ризиків в діяльності підприємства, при плануванні та реалізації бізнес-процесів, забезпечує його ефективну діяльність, збереження дохідної частини та її зростання при оптимістичному сценарії. Таким чином, підприємство, яке управляється за допомогою ризик-орієнтованого підходу має всі можливості бути фінансово стійким та забезпечувати свій розвиток.

Так само Петрова І.Л. зазначає роль ризик-орієнтованого управління в економічній безпеці підприємства, називаючи ризик-орієнтований підхід соціальною інновацією [2]. З чим ми погоджуємось, так як це є відносно новітнім підходом, який дозволяє досягти позитивних соціально-економічних наслідків та забезпечити сталий розвиток підприємства. Завдяки цій інновації розв'язується важлива проблема, яка постала перед підприємствами в сучасних умовах — управління підприємством, бізнес-процесами в умовах невизначеності та ризикового середовища.

Не можемо не погодитись із Ковтун О.А., Чорненькою Л.М., Білик О.А. та Єрмішовою С.В., які в своєму науковому дослідженні дійшли висновку, що управління фінансовою поведінкою на засадах використання ризик-орієнтованого підходу дозволяє сформулювати нову парадигму фінансового менеджменту, коли при прийнятті рішень враховується невизначеність та ризик [8]. Тобто автори також підкреслюють інновативний характер ризик-орієнтованого управління.

Важливість такого управління є доведеним фактом з урахуванням тих викликів, які постали перед вітчизняними та світовими підприємствами. Це має стати інтегрованою складовою діяльності будь-якого підприємства, братись до уваги при управлінні бізнес-процесами та бути невід'ємною частиною управлінського мислення. На нашу думку, в умовах, які складаються наразі в Україні та світі, відсутність ризик-орієнтованого управління є ознакою безвідповідальності перед своєю компанією, своїми стейкхолдерами та державою взагалі. Рівень викликів, з якими стикнулись вітчизняні підприємства, вимагає побудови нової системи управління, яка б задовільнила тим вимогам, що наразі постають перед представниками бізнесу.

Неврахування ризику /ів в свої бізнес-процеси, повсякденну діяльність підприємства, спричинятиме неготовність підприємства до тих викликів, які виникають у нього. Компанії, які є неготовими до ризиків, зазнають

значних втрат, в тому числі й фінансових. А відповідність своїм економічним цілям, прибутковість компанії, забезпечення її доходів та фінансове зростання є одним з проявів соціальної відповідальності бізнесу (СВБ).

Соціальну відповідальність бізнесу можна визначити як відповідальність підприємства за свою діяльність перед різними групами стейкхолдерів.

Букресєва Д.С. та Денисенко К.В. визначають її як поєднання діяльності компанії та її розвитку із допомогою суспільству [9].

Білик Р.Р. та Варвус А.І. характеризують її як концепцію компанії з врахування інтересів суспільства та несення відповідальності за свою діяльність [10].

Дані визначення цілком збігаються з нашим баченням СВБ, яка може проявлятися в різних напрямків та залежно від групи стейкхолдерів. Наприклад, якщо ми говоримо про працівників компанії, то напрямками СВБ виступають: дотримання законодавства про працю, виплата конкурентоздатної заробітної плати, яка забезпечує гідний рівень життя, підтримка професійного та особистого розвитку персоналу, розкриття його потенціалу, програми підтримки родин працівників та ін.

У разі, коли мова йде про власників бізнесу, то тоді СВБ проявляється у отриманні доходу та, в подальшому, прибутку, зростанні компанії, забезпеченні її успішності та створенні позитивного іміджу. Дохідність та прибутковість компанії є важливою не тільки для цієї групи стейкхолдерів, але й для інших, а саме: працівники компанії (так як це стає джерелом виплати заробітної плати, надання додаткових програм підтримки), партнери (дозволяє відповідати по своїх зобов'язаннях, в т.ч. й фінансових), громади та держава взагалі (своєчасна сплата податків, надання робочих місць, виробництво продукції, потрібної споживачам тощо).

Важливим для розвитку держави, підтримки її економіки є забезпечення фінансової стійкості підприємства, що в сучасних умовах господарювання як в Україні, так й світі, знаходиться під загрозою. Тому, підприємство має відповідально ставитись до своєї основної функції — забезпечення доходності та прибутковості, що дозволить зберегти свої позиції та сприятиме покращенню фінансового стану. Цю частину діяльності підприємства можна віднести до соціально-економічної відповідальності бізнесу, яка характеризує саме економічну складову СВБ. Для цього необхідним є застосування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. Він за таких умов виступає одним із інструментів СВБ, так як забезпечує досягнення основних фінансових цілей та сприяє фінансовій стійкості підприємства. Сучасні підходи до ведення бізнесу мають включати таке мислення, щоб максимально ефективно та швидко реагувати на можливі зміни, ризики, які виникають й бути до них готовими. Це не означає, що ризиків треба уникати, це означає, що будь-яка діяльність підприємства будується на засадах врахування ймовірності настання того чи іншого ризику та наслідків цього. Інтеграція ризик-орієнтованого мислення в діяльність компанії дозволить максимально гнучко та швидко відповідати на ті виклики, які постають перед підприємством, що набуває гострої актуальності в сучасних умовах господарювання. Саме тому, за нашою думкою, даний підхід до уп-

равління й є одним із проявів соціальної відповідальності бізнесу: відповідальності за ефективну роботу підприємства, забезпечення його фінансової стійкості із врахуванням викликів, можливих потенційних ризиків, які можуть виникнути.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, нами досліджено основні категорійні поняття, дотичні до теми дослідження. Визначено, що ризик-орієнтоване управління являє собою нову форму мислення — управління підприємством та прийняття управлінських рішень з урахуванням оцінки ймовірності та наслідків настання ризиків. Це набуває гострої актуальності в сучасних умовах невизначеності та турбулентності, в яких функціонують підприємства як України, так й всього світу. Враховуючи вищезгадане, нові виклики вимагають використання нового підходу до управління бізнес-процесами, який й будується на ризик-орієнтованому управлінні. Даний підхід, водночас, є соціальною інновацією, яка дозволяє досягти позитивної економічної мети та розв'язати соціально-економічну проблему; й проявом соціальної відповідальності бізнесу. Соціальна відповідальність тут проявляється в тому, що підприємство в тих умовах, що склались, зберігаючи попередні підходи до управління, не розширюючи їх й не інтегруючи нові, просто може втратити свої позиції на ринку, не забезпечити власну фінансову стійкість, не зможе швидко та гнучко відповідати на ті виклики, які постають перед ним. Саме тому важливим є інтеграція ризик-орієнтованого управління в свою діяльність кожного підприємства незалежно від розміру та сфери діяльності. Це робить підприємство соціально-відповідальним та забезпечує його стале функціонування, що дозволяє відповідати по своїх зобов'язаннях перед різними групами стейкхолдерів та сприяє досягненню соціально-економічного ефекту в масштабах країни. Розвитку цих ідей та дослідженню ролі соціальної відповідальності бізнесу в управлінні самими ризиками будуть присвячені подальші роботи автора.

Література:

1. Гросул В.А., Усова М.О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. № 176. С. 58—64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>
2. Петрова І.Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація у забезпеченні економічної безпеки. Вчені записки Університету "КРОК". 2020. № 3 (59). С. 243—248. DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-243-248
3. Чорнодід І.С., Іващенко Т.О., Шолудченко С.В. Ризикорієнтований підхід у системі сучасного менеджменту організацій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-18>
4. Штангрет А.М., Караїм М.М., Караїм О.В. Безпекі аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60/2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>

5. Дуднєва Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. Електронне наукове фахове видання "Адаптивне управління: теорія і практика". Серія "Економіка". 2023. № 15 (30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)

6. Дикань В.Л., Остапчук Б.Б. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. №90. С. 9—18. <https://doi.org/10.18664/btie.90.337046>

7. Бобуль В.В., Лоскутова Г.А. Ризик-орієнтоване управління як складова фінансово-економічної безпеки підприємства. Review of transport economic and management. 2023. № 9 (25). С. 95—104. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288918>

8. Kovtun O., Chornenka L., Bilyk O., Yermishova S. Management of financial behavior of enterprises on the basis of risk-oriented management. Інвестиції: практика та досвід. 2026. №6. С. 241—247. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.241>

9. Букреева Д.С., Денисенко К.В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. №38/2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>

10. Білик Р.Р., Варвус А.І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. №3. С. 318—323. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48>

References:

1. Hrosul, V.A. and Usova, M.O. (2021), "Risk: essence, causes and main types", Ekonomichnyj prostir, pp. 58—64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>

2. Petrova, I.L. (2020), "Risk-based management as a social innovation in ensuring economic security", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 3 (59), pp. 243—248. DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-243-248

3. Chornodid, I.S., Ivaschenko, T.O. and Sholudchenko, S.V. (2023), "Risk-based approach in the system of modern management of organizations", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, vol.7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-18>

4. Shtanhret, A. Karaim, M. and Karaim, O. (2024), "Security aspects of the application of risk-oriented enterprise management under the conditions of marital state", Ekonomika ta suspil'stvo, vol.60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>

5. Dudnieva, Yu. and Zaitseva, A. (2023), "Risk-oriented management of enterprises in terms of uncertainty of the external context", Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika, vol. 15 (30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)

6. Dykan, V.L., Ostapiuk, B.B. and Chernysh, V.V. (2025), "Risk-oriented enterprise management: modern challenges and opportunities", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 90, pp. 9—18. <https://doi.org/10.18664/btie.90.337046>

7. Bobul', V.V. and Loskutova, H.A. (2023), "Risk-oriented management as a component of the financial and economic security of an enterprise", Review of transport economic and management, vol. 9 (25), pp. 95—104. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288918>

8. Kovtunm O., Chornenkam L. and Bilykm O., Yermishova S. (2026), "Management of financial behavior of enterprises on the basis of risk-oriented management", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol.6, pp. 241-247. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.241>

9. Bukreieva, D.S. and Denysenko, K.V. (2022), "Corporate social responsibility as the basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 38/2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>

10. Bilykm R.R. and Varvusm A.I. (2023), "Corporate social responsibility as the basis for the security of entrepreneurship in modern conditions", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 8, no. 3, pp. 318—323. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48>

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

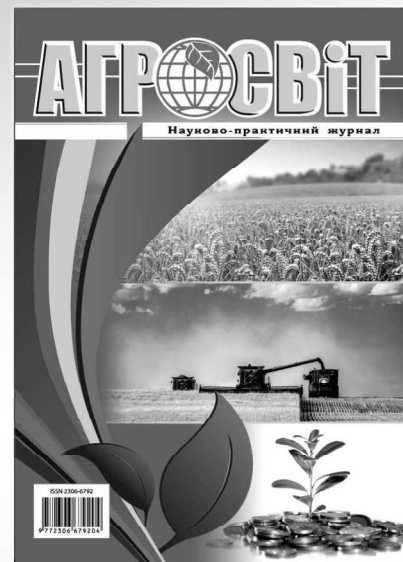
Професійно / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

С. П. Білоус,
д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.14

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ У СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ

S. Bilous,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Public Service, Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

THE EFFECTIVENESS OF THE TAX SYSTEM IN STIMULATING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CREATIVE BUSINESS

У статті досліджено ефективність податкової системи як ключового інструменту стимулювання інноваційного розвитку креативного бізнесу в умовах євроінтеграції та глобалізації. Обґрунтовано роль податкової політики у формуванні сприятливого середовища для розвитку креативних індустрій, які базуються на інтелектуальному капіталі та інноваціях. Проаналізовано вплив податкового навантаження, механізмів податкового регулювання та адміністрування на інноваційну активність підприємств. Визначено основні проблеми податкової системи України, зокрема її невідповідність специфіці креативного бізнесу, надмірний податковий тиск та недостатність стимулюючих інструментів. Запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності податкової системи, зокрема впровадження інноваційно орієнтованих податкових стимулів, оптимізацію податкового навантаження, спрощення та цифровізацію податкового адміністрування, а також гармонізацію з нормами ЄС. Доведено, що реалізація цих заходів сприятиме розвитку креативного підприємництва, підвищенню інноваційної активності та інтеграції України у глобальний економічний простір.

The article examines the effectiveness of the tax system as a key instrument for stimulating the innovative development of creative business in the context of globalization and European integration. It is substantiated that the tax policy plays a crucial role in shaping a favorable institutional environment for the development of creative industries, which are based on intellectual capital, innovation, and the creation of intangible value. The study highlights that an efficient tax system should perform not only a fiscal function but also a regulatory and stimulating one, encouraging entrepreneurial activity and innovation processes. The impact of tax burden, tax regulation instruments, and tax administration on the development of innovative entrepreneurship is analyzed. It is determined that excessive tax pressure, complexity of administration, and instability of tax legislation significantly limit the investment capacity of enterprises, hinder the implementation of innovative projects, and contribute to the shadowing of business activities and the outflow of creative capital abroad. At the same time, the research emphasizes that properly designed tax incentives, including R&D tax credits, preferential taxation for startups, and reduced taxation on intellectual property, can significantly enhance innovation activity and support the growth of creative industries. The main problems of the tax system in Ukraine in the context of supporting creative business are identified, including its

insufficient adaptation to the specifics of creative industries, high tax burden on small and medium-sized enterprises, imperfect tax control mechanisms, lack of systematic tax incentives, and a low level of harmonization with European practices. These issues limit the integration of Ukrainian creative businesses into global value chains and reduce their international competitiveness. The article proposes strategic directions for improving the effectiveness of the tax system, such as the introduction of innovation-oriented tax incentives, optimization of tax burden, simplification and digitalization of tax administration, and alignment with EU standards. It is argued that the implementation of these measures will contribute to the development of creative entrepreneurship, increase innovation activity, and ensure the integration of Ukraine into the global economic space.

Ключові слова: податкова система, податкова політика, оподаткування, податкове навантаження, ефективність податкової системи, креативний бізнес, креативні індустрії, інноваційний розвиток, креативне підприємництво.

Key words: tax system, tax policy, taxation, tax burden, efficiency of the tax system, creative business, creative industries, innovative development, creative entrepreneurship.

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

У сучасних умовах трансформації економіки особливого значення набуває розвиток креативного бізнесу як важливого драйвера інновацій, цифровізації та формування доданої вартості. Креативні індустрії забезпечують не лише економічне зростання, а й підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному рівні.

Водночас ефективність функціонування креативного сектору значною мірою залежить від інституційного середовища, ключовим елементом якого виступає податкова система. Саме податкова політика може або стимулювати розвиток інноваційного підприємництва, або стримувати його через надмірне податкове навантаження та складність адміністрування.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах євроінтеграції України, де необхідним є формування ефективної податкової моделі, що відповідатиме європейським практикам підтримки інновацій та креативних індустрій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ефективності податкової системи та її впливу на інноваційний розвиток економіки є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється ролі податкової політики як інструменту стимулювання інноваційної активності, розвитку підприємництва та формування конкурентоспроможної економіки.

Зокрема, у працях вітчизняних дослідників розкрито теоретико-методологічні засади функціонування податкової системи та її впливу на інноваційні процеси. Так, у дослідженні О. Побережця [1] обґрунтовано взаємозв'язок між характеристиками податкової системи та розвитком інноваційної діяльності, підкреслено необхідність її адаптації до сучасних економічних викликів.

Аналогічної позиції дотримуються О. Данілов та інші науковці [2], які досліджують механізми податкового стимулювання інновацій та наголошують на важливості орієнтації податкової політики на підтримку національної інноваційної системи.

Вагомий внесок у розвиток теорії податкового стимулювання інновацій зроблено у працях, присвячених аналізу інструментів податкового регулювання. Зокрема, дослідження Н. Слободян, Ю. Левченко, В. Слободян [3] свідчать, що такі інструменти, як податкові кредити, прискорена амортизація, податкові пільги та інвестиційні знижки, здатні суттєво впливати на активізацію інноваційної діяльності підприємств.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання ефективності податкової системи у стимулюванні саме креативного бізнесу залишається недостатньо дослідженим. Більшість робіт зосереджені на загальних аспектах інноваційної діяльності або окремих галузях (зокрема ІТ-секторі), тоді як комплексний підхід до оцінки впливу податкової політики на розвиток креативних індустрій у контексті міжнародної економічної інтеграції потребує подальшого наукового обґрунтування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є дослідження ефективності податкової системи у стимулюванні інноваційного розвитку креативного бізнесу та обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах міжнародної економічної інтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Податкова система виступає одним із ключових інструментів державного регулювання економіки, оскільки через механізми оподаткування держава формує фінансову базу для виконання своїх функцій та одночасно впливає на розподіл і перерозподіл ресурсів у суспільстві. Саме через податки відбувається акумулювання частини створеного валового продукту, який спрямовується на фінан-

сування соціальних програм, розвиток інфраструктури, підтримку стратегічних галузей та забезпечення макроекономічної стабільності. У цьому контексті податкова система не обмежується лише фіскальною роллю, а набуває характеру багатофункціонального інструменту, здатного коригувати економічні процеси [2].

Важливим аспектом функціонування податкової системи є її вплив на поведінку суб'єктів господарювання. Рівень податкового навантаження, структура податків, наявність пільг і стимулів безпосередньо визначають економічні рішення бізнесу: обсяги інвестування, вибір видів діяльності, рівень інноваційної активності, масштаби виробництва та навіть географію розміщення підприємств. За сприятливих умов оподаткування підприємства мають більше можливостей для розширення діяльності, впровадження нових технологій та виходу на нові ринки. Натомість надмірний податковий тиск або складність адміністрування можуть стримувати розвиток бізнесу, сприяти тінізації економіки та знижувати загальний рівень підприємницької активності [4].

Ефективність податкової системи визначається не лише її здатністю забезпечувати стабільні бюджетні надходження, але й тим, наскільки вона сприяє економічному зростанню та інноваційному розвитку. Сучасні підходи до формування податкової політики передбачають баланс між фіскальними інтересами держави та потребами бізнесу. Зокрема, важливим є створення таких умов, за яких податки не виступають виключно як обов'язковий платіж, а трансформуються в інструмент стимулювання підприємництва, підтримки інновацій та розвитку пріоритетних секторів економіки.

Особливого значення це набуває в умовах формування економіки знань, де ключовими факторами розвитку стають інновації, креативність та інтелектуальний капітал. У таких умовах податкова система повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на підтримку нових форм господарювання. Запровадження податкових пільг для інноваційної діяльності, стимулювання інвестицій у дослідження та розробки, спрощення податкового адміністрування для малого і середнього бізнесу є важливими складовими підвищення її ефективності [5].

Податкова система виступає не лише механізмом мобілізації фінансових ресурсів, а й потужним важелем впливу на економічну динаміку. Її ефективність проявляється у здатності створювати сприятливе середовище для розвитку підприємництва, активізації інноваційних процесів та забезпечення сталого економічного зростання.

Креативний бізнес характеризується високим рівнем інтелектуального капіталу, інноваційністю, гнучкістю та орієнтацією на створення нематеріальної доданої вартості. До нього належать такі сфери, як ІТ, дизайн, медіа, реклама, культурні індустрії тощо. Особливістю креативного підприємництва є: високий рівень ризику; залежність від людського капіталу; потреба у постійних інвестиціях в інновації; значна частка нематеріальних активів [6]. У таких умовах податкова система повинна бути адаптованою до специфіки цих секторів і виконувати стимулюючу функцію.

Податкове навантаження є одним із визначальних чинників, що безпосередньо впливають на можливості розвитку креативного бізнесу, оскільки саме через систему оподаткування формується економічне середо-

вище, у якому функціонують підприємства. Для креативних індустрій, які базуються переважно на інтелектуальному капіталі, інноваціях та гнучких бізнес-моделях, рівень податкового навантаження має особливо важливе значення. Надмірне оподаткування у таких умовах може виступати серйозним стримуючим фактором, оскільки обмежує фінансові ресурси, необхідні для розвитку, масштабування та впровадження нових ідей.

Зокрема, високий рівень податкового навантаження призводить до зниження інвестиційної активності, адже підприємства змушені спрямовувати значну частину доходів на виконання податкових зобов'язань замість інвестування у власний розвиток. Це, у свою чергу, обмежує можливості фінансування інноваційних проєктів, які часто потребують значних вкладень і мають довгостроковий період окупності. У сфері креативного бізнесу, де інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності, така ситуація може суттєво гальмувати розвиток підприємств [7].

Крім того, надмірне податкове навантаження сприяє тінізації бізнесу, коли суб'єкти господарювання, намагаючись оптимізувати свої витрати, переходять у неформальний сектор економіки. Це не лише знижує надходження до бюджету, але й створює нерівні конкурентні умови на ринку. Ще одним негативним наслідком є відтік креативного капіталу за кордон, коли підприємці, фахівці та інноваційні компанії обирають більш сприятливі податкові юрисдикції для ведення діяльності. У результаті країна втрачає потенціал розвитку високотехнологічних та інноваційних секторів.

Водночас ефективна та збалансована податкова політика може виконувати стимулюючу функцію і сприяти активному розвитку креативних індустрій. Запровадження податкових пільг для інноваційних підприємств дозволяє зменшити фінансовий тиск і створити умови для реалізації нових проєктів. Важливим інструментом є також спеціальні режими оподаткування, які враховують специфіку діяльності креативного бізнесу та забезпечують більш гнучкі умови функціонування. Значний ефект можуть мати податкові кредити на дослідження та розробки (R&D), які стимулюють підприємства інвестувати у створення нових продуктів, технологій та рішень. Крім того, зниження податкового навантаження на стартапи сприяє формуванню сприятливого підприємницького клімату, підтримці молодих компаній та розвитку інноваційної екосистеми [8].

Разом із тим, в Україні, незважаючи на окремі позитивні тенденції, зокрема активний розвиток ІТ-сектору, податкова система все ще має низку суттєвих недоліків. Серед них варто відзначити складність адміністрування податків, що створює додаткові витрати часу та ресурсів для бізнесу. Нестабільність податкового законодавства формує високий рівень невизначеності, що ускладнює стратегічне планування діяльності підприємств. Також спостерігається недостатній рівень стимулювання інноваційної діяльності, що не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал креативних індустрій. Особливо гострою є проблема надмірного податкового тиску на малий бізнес, який є основою розвитку креативного підприємництва.

У сучасних умовах розвитку креативних індустрій податкова система України не повною мірою відповідає потребам інноваційної економіки. Незважаючи на окремі позитивні зрушення, зберігається низка системних проблем, що стримують розвиток креативного бізнесу, зни-

Таблиця 1. Основні проблеми ефективності податкової системи у сфері креативного бізнесу

№	Проблема	Характеристика	Вплив на креативний бізнес
1	Невідповідність податкової системи специфіці креативних індустрій	Орієнтація податкової моделі на традиційні галузі, недостатнє врахування нематеріальних активів та інновацій	Ускладнення діяльності інноваційних підприємств, зниження ефективності бізнес-моделей
2	Високе податкове навантаження	Значний рівень податкового тиску, особливо для малого та середнього бізнесу	Зниження інвестиційної активності, стримування розвитку стартапів
3	Недосконалість податкового контролю	Надмірний адміністративний тиск у поєднанні з недостатньою прозорістю та ефективністю контролю	Зростання витрат бізнесу, ризики корупційних проявів, зниження довіри до системи
4	Відсутність системних податкових стимулів	Обмежене використання інструментів підтримки інновацій (пільг, кредитів, стимулів для R&D)	Гальмування інноваційного розвитку, зниження конкурентоспроможності
5	Низький рівень інтеграції з європейськими практиками	Недостатня гармонізація податкової політики з нормами та підходами ЄС	Ускладнення виходу на міжнародні ринки, обмеження участі у глобальних ланцюгах вартості

Джерело: узагальнено автором.

жують його інвестиційну привабливість та обмежують інтеграцію у міжнародні економічні процеси. Узагальнення основних проблем ефективності податкової системи у сфері креативного підприємництва подано в таблиці 1.

Як видно з таблиці, проблеми ефективності податкової системи у сфері креативного бізнесу мають комплексний та системний характер. Найбільш вагомими є структурні недоліки податкової моделі, яка недостатньо адаптована до особливостей інноваційної та креативної діяльності. Це проявляється у неврахуванні ролі інтелектуального капіталу, гнучких форм зайнятості та цифрових бізнес-моделей. Водночас значний рівень податкового навантаження та складність адміністрування створюють додаткові бар'єри для розвитку малого та середнього бізнесу, який є основою креативних індустрій. Недосконалість податкового контролю посилює ці проблеми, формуючи середовище з підвищеними ризиками та низьким рівнем довіри між державою і бізнесом [9].

Окремої уваги потребує відсутність системних стимулів для інноваційної діяльності, що обмежує можливості розвитку нових технологій та креативних продуктів. Крім того, недостатня інтеграція податкової політики з європейськими практиками стримує включення українського креативного бізнесу до міжнародних ланцюгів доданої вартості [9]. Усунення зазначених проблем є необхідною умовою підвищення ефективності податкової системи та активізації інноваційного розвитку креативних індустрій.

Підвищення ефективності податкової системи в умовах розвитку креативної економіки потребує комплексного та системного підходу, орієнтованого не лише на забезпечення фіскальних надходжень, а й на формування сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Особливість креативного бізнесу полягає у його високій залежності від інтелектуального капіталу, гнучких форм організації та постійної генерації нових ідей, що вимагає адаптації податкових інструментів до сучасних економічних реалій [10].

Насамперед важливим напрямом є запровадження ефективних податкових стимулів для інноваційної діяльності. Йдеться про створення умов, за яких підприємствам буде економічно вигідно інвестувати у дослідження та розробки. Застосування податкових кредитів на R&D дозволяє частково компенсувати витрати на інновації, що особливо важливо для креативного бізнесу, де такі витрати є значними та ризиковими. Пільгове оподаткування стартапів сприяє їх становленню на почат-

кових етапах розвитку, коли фінансові ресурси є обмеженими, а рівень невизначеності — високим. Крім того, зниження податкового навантаження на операції, пов'язані з інтелектуальною власністю, стимулює створення та комерціалізацію креативних продуктів.

Другим важливим напрямом є оптимізація податкового навантаження, що передбачає більш гнучкий і диференційований підхід до різних секторів економіки, зокрема креативних індустрій. Врахування їх специфіки дозволяє сформувати більш справедливую та ефективну систему оподаткування. Особливу увагу слід приділити підтримці малого та середнього бізнесу, який є основним носієм інновацій у креативному секторі. Зменшення податкового тиску на ці підприємства сприятиме їх розвитку, розширенню діяльності та підвищенню конкурентоспроможності.

Не менш важливим є спрощення податкового адміністрування, оскільки складні та бюрократизовані процедури виступають суттєвим бар'єром для розвитку бізнесу. Цифровізація податкових процесів, впровадження електронних сервісів та автоматизація звітності дозволяють зменшити адміністративні витрати, підвищити прозорість і ефективність взаємодії між державою та платниками податків. Скорочення бюрократичних процедур, у свою чергу, знижує ризики помилок і зловживань, створюючи більш сприятливі умови для підприємницької діяльності.

Важливим стратегічним напрямом є гармонізація податкової системи з європейськими стандартами. У контексті євроінтеграції це передбачає адаптацію національного податкового законодавства до практик ЄС, що сприятиме підвищенню прозорості, передбачуваності та стабільності податкової політики. Така гармонізація створює передумови для активнішої інтеграції українського креативного бізнесу у міжнародні ланцюги доданої вартості, розширення експортних можливостей та залучення іноземних інвестицій.

Окрему роль відіграє розвиток інноваційної екосистеми, яка забезпечує взаємодію між бізнесом, державою, науковими установами та інвесторами. Підтримка кластерних ініціатив сприяє концентрації ресурсів, обміну знаннями та формуванню синергії між учасниками ринку. Стимулювання креативного підприємництва, зокрема через освітні програми, грантову підтримку та інституційні механізми, дозволяє створити сприятливе середовище для появи нових ідей та їх реалізації.

Підвищення ефективності податкової системи має базуватися на поєднанні стимулюючих, регуляторних та

інституційних заходів. Лише за умови комплексної трансформації податкової політики можливо забезпечити активізацію інноваційного розвитку креативного бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та інтеграцію у глобальний економічний простір.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективність податкової системи є визначальним фактором розвитку креативного бізнесу в умовах сучасної економіки. Податкова політика повинна виконувати не лише фіскальну, а й стимулюючу функцію, створюючи сприятливе середовище для інноваційного розвитку.

Встановлено, що існуюча податкова система України потребує вдосконалення з урахуванням специфіки креативних індустрій. Основними напрямками підвищення її ефективності є зниження податкового навантаження, впровадження інноваційних стимулів, спрощення адміністрування та гармонізація з європейськими стандартами. Реалізація запропонованих заходів сприятиме розвитку креативного підприємництва, підвищенню інноваційної активності та інтеграції України до глобальних економічних процесів.

Література:

1. Побережець О.В., Філатова М.О. Ефективна податкова система як фактор розвитку інноваційних процесів у державі: досвід Фінляндії та України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Том 22. Вип. 2 (54). С. 129—138.
2. Данілов О. Модернізація податкової системи та податкового обліку в контексті євроінтеграції. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 30—36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-5>
3. Слободян Н.Я., Левченко Ю.Г., Слободян В.Я. Інновації у податковій політиці: стратегічний підхід до розвитку бізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 140—145.
4. Губанов В., Ущенко П., Денисенко Ю. Модернізація податкової системи України в умовах надзвичайних викликів і загроз. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 12. Том 2. С. 144—156. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-2-270-144-156>
5. Миськів Л. Проблеми ведення податкового обліку в умовах трансформаційних процесів в економіці країни. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 627—634. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.627>
6. Грищенко І.М. Креативна економіка: перспективи розвитку в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 34—39.
7. Ніценко В.С., Данкевич А.Є., Немашкало К.Р. Стимулювання розвитку креативних індустрій в поствоєнний період відновлення економіки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Т. 11, № 1. С. 124—128.
8. Осадча О.О., Нєдєлько Д.В. Сприяння розвитку креативних індустрій в Україні: аналіз існуючих фіскальних механізмів підтримки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 1 (16). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-19>
9. Безугла Л., Лазакович І. Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>
10. Ханін С. Інноваційна спроможність регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки: сучасні виклики для України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Вип. 338 (1). С. 441—445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-64>

References:

1. Poberezhets, O.V., and Filatova, M.O. (2023), "An effective tax system as a factor in the development of innovation processes in the state: the experience of Finland and Ukraine", Market economy: modern theory and practice of management, vol. 22, no. 2 (54), pp. 129—138.
2. Danilov, O. (2026), "Modernization of the tax system and tax accounting in the context of European integration", Sustainable Economic Development, vol. 1 (58), pp. 30—36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-5>
3. Slobodian, N., Levchenko, Y., and Slobodian, V. (2025), "Innovations in the tax policy: a strategic approach to business development", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 10, no. 1, pp. 140 — 145.
4. Gubanov, V., Ushchenko, P., and Denysenko, Yu. (2023), "Modernization of the Tax System of Ukraine in Conditions of Extraordinary Challenges and Threats", Current Problems of Economics, vol. 12, no. 2, pp. 144—156. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-2-270-144-156>
5. Myskiv, L. (2024), "Problems of tax accounting in the context of transformation processes in the country's economy", Economic Analysis, Vol. 34, no. 4, pp. 627—634. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.627>
6. Hryshchenko, I.M. (2018), "Creative economy: development prospects in Ukraine", Economy and society, vol. 18, pp. 34—39.
7. Nitsenko, V.S., Dankevych, A.E., and Nemashkalo, K.R. (2026), "Stimulating the development of creative industries in the post-war period of economic recovery in Ukraine", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, Vol. 11, no. 1, Pp. 124—128.
8. Osadcha, O.O., and Nediello, D.V. (2025), "Promoting the development of creative industries in Ukraine: analysis of existing fiscal support mechanisms", Digital Economy and Economic Security, vol. 1 (16). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-19>
9. Bezugla, L., and Lazakovich, I. (2024), "Creative industries and creative economy: Ukraine's experience in wartime", Economy and Society, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>
10. Khanin, S. (2025), "Innovative capacity of regional economic systems in the context of the formation of a creative economy: modern challenges for Ukraine", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 338(1), Pp. 441—445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-64>

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 330.341.4

О. І. Дацій,
 д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу,
 Міжрегіональна Академія управління персоналом
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>
 Г. А. Братусь,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри управління бізнесом,
 Міжрегіональна Академія управління персоналом
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>
 І. І. Каліна,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу,
 Міжрегіональна Академія управління персоналом
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.19

СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ЕРУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

О. Datsii,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
 of Business Economics, Interregional Academy of Personnel Management
 G. Bratus,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
 of Business Management, Interregional Academy of Personnel Management,
 I. Kalina,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
 of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management

STRUCTURAL TRANSFORMATIONS IN THE ERA OF THE KNOWLEDGE ECONOMY: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті досліджено теоретико-методологічні засади структурних трансформацій в умовах становлення економіки знань як нової парадигми суспільного розвитку. Розкрито сутність поняття "економіка знань" у чотирьох аспектах: як нового типу господарської системи, як сукупності змін у сучасній економіці, як елемента сценарного підходу до стратегії розвитку та як розділу економічної теорії. Запропоновано авторську періодизацію формування економіки знань, яка охоплює три етапи (інформаційно-технократичний, інноваційний та соціально-гуманістичний) та шість періодів, що відображають еволюцію економічної ролі знань упродовж XX — початку XXI століття. Визначено ключові детермінанти сучасних структурних зрушень: зростання ролі теоретичного знання, розвиток високотехнологічних галузей, збільшення частки сфери послуг, вплив інформаційно-комунікаційних технологій, формування креативної економіки. Проаналізовано економічний механізм поширення знань, який розглядається як сукупність економічних, соціальних та інституційних структур, методів та інструментів, що забезпечують передачу знань від виробника-донора до споживача-реципієнта. Досліджено феномен зовнішніх ефектів знань, виявлено п'ять причин їх виникнення: відсутність прав інтелектуальної власності на знання; обмежена раціональність економічних агентів та високий ступінь асиметрії інформації; високий рівень взаємозалежності виробничих функцій; високий рівень трансакційних витрат; специфічна економічна природа знань. Запропоновано класифікацію зовнішніх ефектів

знань за вісьмома ознаками: за суб'єктом, що створює ефект; за характером впливу; за рівнем впливу; за джерелом виникнення; за напрямом впливу; за центральною концепцією (простір/час); за можливістю інтерналізації. Визначено способи інтерналізації зовнішніх ефектів знань: через ринковий механізм (науково-технічна кооперація, суспільні угоди) та за участю держави (пряме бюджетне фінансування, державні закупівлі, довгострокове прогнозування, створення інститутів). Обґрунтовано роль держави як координатора гетерогенних суб'єктів, залучених до виробництва знання, що є колективним процесом, залежним від попереднього шляху розвитку. Доведено необхідність створення наднаціонального інституту забезпечення прав суспільної інтелектуальної власності для подолання проблеми безбілетника та корекції негативних ефектів, що виникають у результаті реалізації прав інтелектуальної власності. Окреслено перспективи подальших досліджень, зокрема необхідність розробки методики кількісної оцінки зовнішніх ефектів знань та створення механізму наднаціонального регулювання процесів поширення знань.

The article examines the theoretical and methodological foundations of structural transformations in the context of the formation of the knowledge economy as a new paradigm of social development. The essence of the concept of "knowledge economy" is revealed in four aspects: as a new type of economic system, as a set of changes in the modern economy, as an element of the scenario approach to development strategy, and as a branch of economic theory. The author's periodization of the formation of the knowledge economy is proposed, which covers three stages (information-technocratic, innovative, and socio-humanistic) and six periods reflecting the evolution of the economic role of knowledge throughout the 20th — early 21st centuries. The key determinants of modern structural shifts are identified: the growing role of theoretical knowledge, the development of high-tech industries, the increase in the share of services, the impact of information and communication technologies, and the formation of the creative economy. The economic mechanism of knowledge diffusion is analyzed, which is considered as a set of economic, social and institutional structures, methods and tools that ensure the transfer of knowledge from the donor-producer to the recipient-consumer. The phenomenon of knowledge externalities is investigated, five reasons for their occurrence are identified: lack of intellectual property rights to knowledge; bounded rationality of economic agents and a high degree of information asymmetry; high degree of interdependence of production functions; high level of transaction costs; specific economic nature of knowledge. A classification of knowledge externalities is proposed according to eight criteria: by the subject creating the effect; by the nature of the impact; by the level of impact; by the source of origin; by the direction of impact; by the central concept (space/time); by the possibility of internalization. The ways of internalizing knowledge externalities are identified: through the market mechanism (scientific and technical cooperation, public agreements) and with the participation of the state (direct budget financing, public procurement, long-term forecasting, creation of institutions). The role of the state as a coordinator of heterogeneous actors involved in the production of knowledge, which is a collective process dependent on the previous development path, is substantiated. The necessity of creating a supranational institute for ensuring the rights of public intellectual property to overcome the free-rider problem and correct the negative effects arising from the implementation of intellectual property rights is proved. The prospects for further research are outlined, in particular the need to develop a methodology for the quantitative assessment of knowledge externalities and the creation of a mechanism for supranational regulation of knowledge diffusion processes.

Ключові слова: економіка знань, структурні трансформації, зовнішні ефекти знань, інтерналізація, національна інноваційна система, креативна економіка, людський капітал.

Key words: knowledge economy, structural transformations, knowledge externalities, internalization, national innovation system, creative economy, human capital.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В історичному контексті економічний розвиток може бути представлений як трансформація соціально-економічної системи під впливом прогресу науково-технічних знань, що виступають основною рушійною силою

будь-якої економіки — і аграрної, й індустріальної, і постіндустріальної. Наприкінці ХХ ст. автори доповіді Світового банку про світовий розвиток відзначили, що "для країн, які перебувають в авангарді світової економіки, баланс між знаннями та матеріальними ресурса-

ми значно змістився в бік перших, і знання стали, ймовірно, найважливішим фактором, що визначає рівень життя, — більш важливим, ніж земля, праця чи капітал" [8, р. 1]. Нині світова економіка перебуває на стадії глибокої трансформації, яка пов'язана з новими економічними викликами XXI століття й покликана відіграти важливу роль у створенні майбутньої посткризової світової економіки. На тлі процесу трансформації, що зачіпає світогосподарські зв'язки, відбувається процес становлення якісно нових явищ, які отримали назви нова економіка, економіка знань, інформаційна економіка, віртуальна економіка, креативна економіка. Ці зміни вимагають від економічної науки, з одного боку, дати адекватне тлумачення та характеристику явищам, що відбуваються в сучасній економіці, з іншого боку, знайти найкращі форми організації виробництва, створити відповідну новим умовам модель людської діяльності. Проблема знання проходить через всю історію людського пізнання та практичної діяльності й виступає ключовим предметом розгляду філософії, соціології, психології, культурології, економіки. Багатоманітність підходів до вивчення знання та відсутність єдиного усталеного тлумачення цього поняття як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі пов'язані, передусім, зі складністю, багаторівневістю та багатоаспектністю цієї категорії.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Зростаючий вплив економічного значення знань на постіндустріальний розвиток суспільства вивчався в працях таких учених, як Д. Белл, Ф. Махлуп, Т. Стоунер, Е. Тоффлер, Ф. Хайєк, Д. Форє. Окремі аспекти економіки знань висвітлюються в рамках еволюційної економіки (Б.-А. Лундвалл, Р. Нельсон, С. Вінтер, К. Фрімен, Дж. Дозі), нової (Д. Норт) і "найновішої" (П. Девід) економічної історії, теорії прав власності (Дж. Стігліц), теорії національних інноваційних систем (К. Фрімен, Я. Фагерберг, Л. Орсеніго, Дж. Дозі, Н. Розенберг), теорії економічного зростання (П. Ромер, Р. Лукас, Ф. Агіон), теорії людського капіталу (Т. Шульц, Г. Беккер), теорії асиметрії інформації та інформаційної ефективності (Дж. Акерлоф, Дж. Стігліц). Теоретичним дослідженням з цієї тематики присвячено роботи українських економістів — В.Л. Макарова, Б.Г. Клейнера, Г.П. Журавльової, О.С. Білокрилової, А.Є. Варшавського. Серед робіт у галузі теорії зовнішніх ефектів знань слід особливо відзначити праці представників різних напрямів економічної теорії: теорії добробуту (А. Маршалл, П. Самуельсон), економічної теорії суспільного сектора (Е. Аткинсон, Ф. Батор), теорії інтерналізації зовнішніх ефектів (А. Пігу, У. Баумоль). Найбільший інтерес серед досліджень, присвячених емпіричному аналізу зовнішніх ефектів знань, становлять роботи А. Джаффі, М. Фелдмана, Д. Одретча, Ф.-А. Таубе, Дж. Дозі, Д. Форнала. Незважаючи на значні досягнення світової економічної думки, в економіці знань багато теоретико-методологічних питань залишаються дискусійними й потребують подальшого уточнення та обґрунтування.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретико-методологічний аналіз структурних трансформацій в еру економіки

знань, визначення основних викликів та перспектив цього процесу, а також обґрунтування ролі інтерналізації зовнішніх ефектів знань як передумови формування нової господарської системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В економічній науці не існує однозначного підходу до опису характерної для сучасної економіки трансформації світогосподарських зв'язків, зумовленої зміною в процесах суспільного відтворення економічної ролі знання в цілому та наукового знання зокрема. Комплексні процеси і зміни, притаманні сучасній господарській системі, свідчать про те, що основні риси нової економіки продовжують складатися, що надає незавершеності теоріям сучасної економіки, яку дослідники називають постіндустріальною, інформаційною, віртуальною, цифровою, інноваційною, креативною, новою, заснованою на знаннях, відзначаючи тим самим як основоположні відповідні економічні атрибути та якості нової епохи.

Теорії сучасної економіки суттєво різняться трактуванням економічної ролі знання та інформації, але при цьому є: а) відображенням різних етапів постіндустріальної соціально-економічної трансформації та логіки причинно-наслідкових зв'язків становлення нової суспільно-економічної формації (релятивістський підхід); б) окремими компонентами нової парадигми сучасної економічної науки, яка розуміється як "система ідей і уявлень, здатна вирішити наявні в науці суперечності, дати пояснення накопиченому емпіричному матеріалу та відкрити шлях до подальшого поглиблення знання" (абсолютистський підхід).

На основі аналізу підходів, що сформувалися в економічній літературі, пропонується тлумачити термін "економіка знань" у рамках чотирьох підходів. По-перше, термін "економіка знань" уживається як синонім такого типу господарської системи, де органічно переплітається традиційний сектор економіки з новими елементами, надаючи всій системі принципово нової якості. По-друге, під економікою знань розуміється сукупність різних змін, що виникають у сучасній економіці — як у галузях, що отримали назву галузей економіки знань (науково-дослідницький, освітній сектори, високі технології), так і в економічній системі загалом. По-третє, економіка знань проявляється у світовій економічній практиці на сучасному етапі як елемент сценарного підходу до вироблення стратегії економічного розвитку. По-четверте, термін "економіка знань" трактується як розділ економічної теорії (теорія економіки знань), що вивчає процеси виробництва, накопичення, поширення, споживання, засвоєння знань та інформації.

Розглянувши формування економіки знань у рамках релятивістського підходу, пропонується хронологія зміни етапів постіндустріальної трансформації світової економічної системи як послідовна зміна трьох етапів (інформаційно-технократичного, інноваційного, соціально-гуманістичного), що складаються з шести періодів. Наведена періодизація проведена на основі аналізу зміни економічної ролі знань упродовж усього XX ст. У дисертаційному дослідженні показано, що на сучасному етапі знання в процесі становлення економіки знань, послідовно проходячи етапи розвитку постіндустріальної економіки, при допоміжній ролі інформаційно-комунікаційних

технологій, перетворюються на вирішальний фактор, що визначає тенденції виробничої та соціально-економічної трансформації суспільства.

Особливу увагу слід приділити феномену зовнішніх ефектів знань — терміну, який не має поки що стійкого характеру у вітчизняній науковій літературі. Пропонується таке авторське трактування зовнішніх ефектів знань: це сприятливий вплив одного господарюючого суб'єкта на добробут іншого (який отримує додаткову вигоду), що відбувається поза рамками ринкових трансакцій і не знаходить відображення в ринкових цінах, у результаті виробництва або споживання знань без будь-якої (або меншої, ніж отримана вигода) безпосередньої компенсації виробнику знання.

Виявлено п'ять причин виникнення зовнішніх ефектів знань:

1. відсутність прав інтелектуальної власності на знання;
2. обмежена раціональність економічних агентів і високий ступінь асиметрії інформації;
3. високий ступінь взаємозалежності виробничих функцій і функцій корисності економічних агентів, що не знаходить відображення в цінах;
4. високий рівень трансакційних витрат;
5. специфічна економічна природа знань (кумулятивний характер, невиключність і неконкурентність у виробництві та споживанні).

Розроблено авторську класифікацію зовнішніх ефектів. Залежно від суб'єкта, що створює зовнішній ефект, можна виділити виробничі та споживчі зовнішні ефекти знань. Конкретизуючи цю класифікацію, слід уточнити, що класифікація за суб'єктом, який створює зовнішній ефект, може бути доповнена класифікацією за суб'єктом-реципієнтом зовнішнього ефекту. Залежно від того, хто є джерелом, а хто реципієнтом зовнішніх ефектів знань, виділено чотири групи зовнішніх ефектів: зовнішні ефекти між виробниками благ, зовнішні ефекти між споживачами благ, зовнішні ефекти, що виникають у виробництві, для споживачів і зовнішні ефекти, що виникають у споживанні, для виробників.

За характером впливу на добробут зовнішнього суб'єкта виділено прямі та непрямі зовнішні ефекти знань. Прямі (або технологічні) зовнішні ефекти знань — це "перетоки" знань, не опосередковані ринковими угодами, у результаті яких знання стає одним із факторів виробництва. На відміну від прямих непрямі (або монетарні) зовнішні ефекти знань є результатом зміни цін на фактори виробництва й призводять до зовнішньої грошової економії. Особливістю цих ефектів є їх непрямий характер, оскільки вони не призводять до неефективного розміщення ресурсів і не спотворюють функцію пропозиції.

За рівнем впливу виділено зовнішні ефекти знань приватні, що впливають на окремих господарюючих суб'єктів, і суспільні, що впливають на всіх господарюючих суб'єктів. До суспільних зовнішніх ефектів можна віднести додаткові вигоди суспільства у зв'язку з підвищенням рівня освіти, підвищенням активності наукових досліджень тощо.

За джерелом виникнення виділено економічні та соціальні зовнішні ефекти знань. Джерелом економічних зовнішніх ефектів знань є господарська діяльність економічних агентів. Соціальні зовнішні ефекти виникають між людьми не під час виробничої діяльності, а в процесі суспільних відносин.

І економічні, і соціальні зовнішні ефекти знань у переважній більшості випадків є позитивними.

За напрямом впливу виділено горизонтальні (внутрішньогалузеві) та вертикальні (міжгалузеві) зовнішні ефекти знань. Горизонтальні зовнішні ефекти знань виникають у результаті спеціалізації галузі, оскільки знання, накопичене однією фірмою, має тенденцію сприяти розвитку технологічно близьких фірм. Вертикальні зовнішні ефекти знань виникають у результаті різноманітності та диверсифікованості знань, сконцентрованих у комплементарних галузях.

Залежно від центральної концепції, що лежить в основі розгляду (простір або час), виділено часові (що впливають на наступні покоління) та просторові (що впливають на господарських суб'єктів, які перебувають в одному економічному просторі) зовнішні ефекти знань. Часові зовнішні ефекти знань створюються, наприклад, у результаті впливу технологічних проривів, досягнень науково-технічної революції. До розгляду просторових зовнішніх ефектів знань слід віднести теорію дифузії інновацій Т. Гегерстранда, теорію підприємництва, заснованого на зовнішніх ефектах знань, Д. Аудретча, нову економічну географію П. Кругмана. У рамках цієї традиції відзначається існування просторово обмежених зовнішніх ефектів знань, які спонукають економічних агентів, що межують із важливими джерелами знань, вести свою інноваційну діяльність вищими темпами, ніж конкуруючі економічні агенти, які розташовуються в будь-якому іншому місці.

У дисертаційному дослідженні запропоновано шляхи інтерналізації зовнішніх ефектів знань: за допомогою ринкового механізму шляхом укладання суспільних угод або науково-технічної кооперації та за участю держави шляхом прямого державного фінансування та державних закупівель, довгострокового прогнозування, створення інститутів, що регулюють режим поширення знань, і створення сприятливого інституційного середовища. Важливим способом інтерналізації зовнішніх ефектів знання і вирішення проблеми існування стимулів до інвестування у виробництво нових знань є науково-технічна кооперація, формування стратегічних альянсів у науково-дослідницькій сфері, що сприяють інтерналізації позитивних зовнішніх ефектів знань. Такі союзи відрізняються від традиційних картелів та інших олігополістичних угод, оскільки вони стосуються конкретних термінів, ринків, продуктів і процесів і не виключають конкуренції в усіх галузях (у їх більшості), не охоплені угодами. При цьому саме науково-технічна кооперація відіграє найбільш значущу роль у процесах формування альянсів.

Домогосподарства, на відміну від конкуруючих підприємств, не можуть об'єднатися для того, щоб інтерналізувати зовнішні ефекти. Однак певні суспільні угоди можна розглядати як спроби змусити людей брати до уваги зовнішні ефекти, які їхня поведінка може породити. Моральні принципи спонукають людей співпереживати іншим і, отже, інтерналізувати зовнішні ефекти. В умовах економіки знань суспільні угоди щодо ефективно працюють у науковому середовищі, де вони набирають форми норми цитування попередників-виробників знання та засудження плагіату як норми наукового виробництва. Однак суспільні угоди в силу об'єктивних причин мають обмежену сферу практичної реалізації.

Разом з тим інтерналізація зовнішніх ефектів знань не завжди можлива без допомоги держави. Перевагою прямого бюджетного фінансування як інструменту інтерналізації зовнішніх ефектів знань є адресність його надання. Водночас пряма державна підтримка створює підґрунтя для виникнення корупції, лобіювання інтересів, опортуністичної поведінки. Саме з цими наслідками прямої державної підтримки пов'язаний феномен "провалу держави" (ризик провалу держави у відборі, проведенні та фінансуванні дослідження можуть бути розцінені як суттєві).

У цьому контексті права інтелектуальної власності відіграють важливу роль у створенні інститутів, що забезпечують можливість привласнення знань (і, отже, можливість збільшення стимулів до фінансування досліджень). Режим інтелектуальної власності заохочує розвиток ринку знань і, отже, призводить до вищого рівня розподілу праці та спеціалізації. Торгівля знаннями розцінюється як головний інструмент досягнення переваг ринкової координації. Це положення підтверджується і свідченнями зростання торгівлі патентами та ліцензіями на міжнародних і внутрішніх ринках.

Своєрідний парадокс економіки знання полягає в тому, що сучасна тенденція комерціалізації (продуктизації) наукового знання та зменшення ролі інституту відкритого знання підриває можливість отримання переваг, зумовлених властивістю неконкурентності знання в споживанні, коли знання все більше й більше стає ключовим фактором економічного зростання. Спостерігається тенденція до комерціалізації інтелектуальних ресурсів, яка є субоптимальною з суспільної точки зору. В останні десятиліття спостерігається зміцнення інституту інтелектуальної власності: різке збільшення кількості отриманих патентів, поширення прав інтелектуальної власності на нові сфери та їх глобальний характер, зростання рівня захисту, поява нових правових інститутів. У результаті зміцнення цього інституту створюється система з високими транзакційними витратами та перешкодами накопиченню й використанню знань. Знання, що існує в явній, кодифікованій формі, практично не має бар'єрів до поширення, однак його поширення може бути обмежене режимом інтелектуальної власності.

При цьому слід відзначити найважливішу роль інституту відкритого знання в інноваційному процесі та процесі побудови майбутньої посткризової світової економіки знань, а також підкреслити необхідність створення наднаціонального інституту забезпечення прав суспільної інтелектуальної власності. Цей механізм має сприяти подоланню проблеми безбілетника, корекції негативних ефектів, що з'являються в результаті реалізації прав інтелектуальної власності, за допомогою викупу та повернення прав інтелектуальної власності в суспільну сферу. Створення подібного механізму диктується необхідністю забезпечення основного принципу функціонування систем відкритого знання та, як наслідок, основною детермінантою розвитку економіки знань — вільного і всезагального доступу до знань.

Держава відіграє ключову роль у координації гетерогенних гравців, залучених до виробництва знання, яке виступає як колективний процес, залежний від попереднього шляху розвитку. У цьому ключі свого роду інструментом інтерналізації зовнішніх ефектів виступає і виконання державою функції довгострокового прогнозу-

вання. Нині одним із найбільш перспективних визнається метод "Форсайт" — процес відбору стратегічних напрямів наукового і технологічного розвитку на національному рівні, який відбувається з урахуванням думок основних суб'єктів національної інноваційної системи. Держава сприяє координації ступеня невиключності, пов'язаної з правами інтелектуальної власності, що особливо важливо в тих випадках, коли знання кумулятивне, отже, можливість зробити нове знання залежить від умов доступу до вже існуючого знання.

ВИСНОВКИ

Основоположні тенденції формування економіки, заснованої на знаннях, — науково-технічна кооперація та посилення режиму інтелектуальної власності — є об'єктивним наслідком інтерналізації зовнішніх ефектів знань. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що структурні трансформації в еру економіки знань характеризуються переходом від індустріальної парадигми до постіндустріальної, де знання стають головним фактором виробництва та джерелом економічного зростання. Зовнішні ефекти знань, які виникають у процесі виробництва, поширення та споживання знань, є об'єктивною передумовою формування нової господарської системи. Процес інтерналізації цих ефектів, що здійснюється як через ринкові механізми, так і за активної участі держави, визначає траєкторію структурних змін та перспективи розвитку національних економік в умовах глобалізації. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методики кількісної оцінки зовнішніх ефектів знань та створення ефективного механізму наднаціонального регулювання процесів поширення знань з метою максимізації позитивних ефектів для суспільного добробуту.

Література:

1. Шевченко О.В., Степаненко С.В. Інституційне забезпечення розвитку економіки знань як передумова ефектної територіальної організації господарства України. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1 (26). С. 45—58.
2. Пальчук О. Перехід від сировинної економіки до економіки знань: людський капітал як ключ до процвітання України. Світ фінансів. 2025. № 4. С. 39—53.
3. Назарко С.О. Становлення економіки знань в умовах повоєнної відбудови. Науковий вісник Сіверщини. 2023. № 2 (11). С. 159—172.

References:

1. Shevchenko, O.V. and Stepanenko, S.V. (2023), "Institutional ensuring the development of the knowledge economy as a prerequisite for the effective territorial organization of the economy of Ukraine", *Naukovyi visnyk Polissia*, Vol. 1 (26), pp. 45—58.
2. Palchuk, O. (2025), "From a resource-based economy to a knowledge economy: human capital as the key to Ukraine's prosperity", *Svit finansiv*, Vol. 4, pp. 39—53.
3. Nazarko, S.O. (2023), "Establishment of knowledge economy in conditions of post-war reconstruction", *Naukovyi visnyk Sivershchyny*, Vol. 2 (11), pp. 159—172.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Н. В. Зачосова,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

О. М. Герасименко,

д. е. н., доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3144-0709>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.24

СУТНІСТЬ ТА МІСЦЕ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСАХ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

N. Zachosova,

Doctor of Economics, Professor, Professor of Management and Public Service Department,

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

O. Herasymenko,

Doctor of Economics, Associate Professor of Economics and International Economic

Relations Department, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

THE ESSENCE AND PLACE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESSES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL CAPITAL

У статті досліджено теоретико-методологічні засади функціонування інтелектуально-капіталізованих організацій (ІКО) в умовах цифрової трансформації економіки та активного впровадження технологій штучного інтелекту. Особливу увагу приділено аналізу ролі штучного інтелекту як системного чинника впливу на формування, розвиток і трансформацію інтелектуального капіталу, а також на структуру внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів організацій. Розглянуто взаємозв'язок між людським інтелектуальним капіталом, організаційним капіталом та формуванням нових форм цифрового і штучного капіталу в умовах посилення процесів цифровізації.

Методологічною основою дослідження виступають категоріальні методи "Проста модель компенсаційного гомеостату" та "Універсальна схема взаємодії", доповнені традиційним бібліографічним аналізом наукових джерел. Застосування зазначеного інструментарію дозволило виявити структурно-функціональні особливості інтеграції штучного інтелекту в систему управління організацією, а також визначити його вплив як на первинні ресурси інтелектуальної діяльності (когнітивні, аналітичні та креативні здібності персоналу), так і на результати їх трансформації у вигляді організаційного, структурного та відносного капіталу.

У роботі визначено місце штучного інтелекту в організаційно-управлінській схемі ІКО, де він розглядається як багаторівневий інструмент впливу, що забезпечує підвищення ефективності прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів та формування нових моделей взаємодії із зовнішнім середовищем. Показано, що впровадження ІІ сприяє переходу організацій від традиційних моделей управління до цифрово-орієнтованих, у яких ключову роль відіграє синергія людського та штучного інтелекту.

Окремо проаналізовано протиріччя, що виникають між елементами двокомпонентного ядра ІКО на різних етапах її розвитку. Встановлено, що такі протиріччя посилюються під впливом цифровізації та технологій штучного інтелекту і проявляються у взаємодії між людським та технологічним компонентами капіталу. Визначено можливі комбінації взаємодії цих елементів, які формують як конфліктні, так і синергійні сценарії розвитку організаційної системи.

У межах дослідження також ідентифіковано режими взаємодії компонентів двокомпонентного ядра ІКО, що виникають унаслідок зазначених протиріч. Обґрунтовано, що прогресивні режими взаємодії створюють умови для підвищення інноваційної активності організацій, розвитку їх інтелектуального потенціалу та формування адаптивних механізмів управління в умовах невизначеності цифрового середовища. При цьому особливу роль відіграє перехід від моделі клієнтоорієнтованої раціоналізації до моделі інноваційної діяльності та внутрішнього самовдосконалення персоналу.

Отримані результати мають практичне значення для формування управлінських підходів до інтеграції штучного інтелекту в систему розвитку інтелектуального капіталу організацій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою прикладних рекомендацій щодо забезпечення ефективної взаємодії людського та штучного інтелекту, формування цифрової інфраструктури підтримки управлінських рішень та підвищення рівня системної складності сучасних організацій в умовах цифрової економіки.

The article examines the theoretical and methodological foundations of the functioning of intellectual-capital-based organizations (ICOs) under the conditions of accelerating digital transformation, artificial intelligence (AI) adoption, and increasing relevance of these processes for Ukraine's economic development. Particular attention is paid to the role of artificial intelligence as a systemic driver influencing the formation, development, and transformation of intellectual capital, as well as its impact on internal and external business processes of organizations operating in both global and Ukrainian socio-economic environments.

In the context of Ukraine's post-crisis economic recovery, digital modernization, and integration into the European economic space, the issues of digitalization and the development of intellectual capital acquire special importance. The strengthening of innovation capacity, human capital development, and AI-driven transformation of management systems are becoming key prerequisites for increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises. In this regard, artificial intelligence is considered not only as a technological tool but also as a strategic factor shaping new forms of digital and artificial capital within organizations.

The methodological basis of the study includes the categorical methods of the "Simple Model of Compensatory Homeostat" and the "Universal Interaction Scheme," complemented by a traditional bibliographic analysis of scientific sources. The application of this methodological toolkit made it possible to identify structural and functional features of AI integration into organizational systems, as well as to determine its influence on both primary intellectual resources (cognitive, analytical, and creative abilities of personnel) and the results of their transformation into organizational, structural, relational, and digital capital.

The study defines the position of artificial intelligence within the organizational and managerial framework of ICOs, where it functions as a multi-level mechanism that enhances decision-making efficiency, optimizes business processes, and supports the formation of new interaction models with external stakeholders. It is shown that the implementation of AI contributes to the transition from traditional management systems to digitally oriented models characterized by the synergy of human and artificial intelligence.

Special attention is given to contradictions arising between the elements of the two-component core of ICOs at different stages of their development under the influence of digital transformation. These contradictions are particularly evident in the interaction between human intellectual capital and technological systems, as well as between traditional managerial approaches and algorithm-based decision-making models. The study identifies possible combinations of interaction between these components, forming both conflict and synergistic development trajectories.

Furthermore, the research identifies interaction regimes of the two-component core elements under AI-driven transformation. It is demonstrated that progressive interaction regimes create conditions for enhancing innovation activity, strengthening organizational learning capacity, and forming adaptive management mechanisms in uncertain digital environments. In particular, emphasis

is placed on the transition from customer-oriented rationalization to innovation-driven development and internal human capital self-improvement.

The findings are of practical importance for Ukrainian enterprises seeking to enhance their competitiveness through digital transformation, AI implementation, and intellectual capital development. The results may be used for designing managerial recommendations aimed at improving AI integration strategies, developing digital competencies of personnel, and building adaptive digital infrastructures for decision support systems.

Overall, the article substantiates that artificial intelligence serves as a key driver of intellectual capital transformation, defining new logic of organizational development in the digital era and ensuring long-term competitiveness of enterprises, particularly in the context of Ukraine's ongoing economic modernization and European integration processes.

Ключові слова: штучний інтелект, інтелектуальний капітал, когнітивна активність, категоріальний метод, універсальна схема взаємодії, компенсаційний гомеостат, цифрова економіка.

keywords: artificial intelligence, intellectual capital, cognitive activity, categorical method, universal interaction scheme, compensatory homeostat, digital economy.

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

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується активним становленням цифрової економіки, що супроводжується глибокими трансформаціями у способах створення вартості, управління ресурсами та організації бізнес-процесів. В умовах цифровізації, автоматизації та стрімкого розвитку інформаційних технологій особливої ваги набувають нематеріальні фактори виробництва, серед яких провідне місце посідає інтелектуальний капітал організації. Саме знання, компетенції персоналу, інноваційний потенціал та інформаційні ресурси стають визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємств.

Для України ця проблематика є надзвичайно актуальною, оскільки в умовах післякризового відновлення та євроінтеграційних процесів цифрова трансформація економіки виступає ключовим драйвером розвитку. Активне впровадження цифрових технологій, розвиток ІТ-сектору та інтеграція у глобальний цифровий простір зумовлюють необхідність переосмислення ролі інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу.

Водночас сутність і структура інтелектуального капіталу організації зазнають істотних змін під впливом стрімкого розвитку штучного інтелекту. Хоча витоки концепції штучного інтелекту сягають середини ХХ століття, її активне практичне застосування та наукове осмислення значно посилюлися лише в останнє десятиліття. Це зумовлює недостатній рівень теоретичної розробленості та потребу у поглибленому дослідженні сутнісних характеристик цього явища.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема визначення місця та ролі штучного інтелекту в процесах формування та розвитку інтелектуального капіталу організації, а також оцінка його впливу на трансформацію структури, функцій і механізмів управління цим капіталом у сучасних умовах цифровізації.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових досліджень і публікацій з проблематики інтелектуального капіталу та ролі штучного інтелекту свідчить про поступове формування комплексного міждисциплінарного підходу, що поєднує економічну теорію, менеджмент, інформаційні технології та інноваційний розвиток.

У зарубіжній науковій думці фундаментальні засади теорії інтелектуального капіталу були закладені такими дослідниками, як Leif Edvinsson та Thomas A. Stewart, які розглядали інтелектуальний капітал як сукупність людських, структурних та клієнтських активів, що формують приховану вартість компанії. Подальший розвиток цієї концепції пов'язаний із працями Paul Strassmann, який досліджував ефективність управління знаннями як основи створення доданої вартості. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється інтеграції штучного інтелекту в систему інтелектуального капіталу. Зокрема, Francesco Caputo розглядає концепцію "гібридного інтелектуального капіталу", що поєднує людський і машинний інтелект, підкреслюючи їх взаємодоповнюваність у процесі створення знань.

Також у зарубіжних дослідженнях акцентується увага на трансформації бізнес-моделей під впливом штучного інтелекту, що змінює підходи до управління знаннями, інноваціями та людськими ресурсами. Дослідження показують, що штучний інтелект дедалі більше інтегрується у всі сфери діяльності, формуючи нові джерела інтелектуального капіталу та підвищуючи ефективність прийняття управлінських рішень.

В українській науковій літературі проблематика інтелектуального капіталу активно розвивається у працях таких учених, як Г.О. Партин та А.Г. Загородній, які досліджують його сутність, структуру та методи оцінювання, виділяючи людський, структурний і соціально-репутаційний компоненти. Значний внесок у розвиток теорії

інтелектуального капіталу в умовах цифровізації зробили З. Юринець та В. Бабій, які обґрунтовують необхідність використання сучасних цифрових інструментів та систем показників для оцінки ефективності управління інтелектуальними ресурсами.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із впливом штучного інтелекту на формування інтелектуального капіталу. Зокрема, Василь Приймак та Ірина Корнілова аналізують роль технологій штучного інтелекту в оцінюванні та розвитку інтелектуального капіталу підприємств, підкреслюючи їх значення для підвищення ефективності управління знаннями. Важливими є також дослідження С. Сіденко, які розглядають інтелектуальний капітал як ключовий фактор інноваційного розвитку України та її післявоєнного відновлення.

Крім того, сучасні українські науковці (зокрема В.В. Бобиль та К.Є. Ханнуф) акцентують увагу на трансформації інтелектуального капіталу під впливом цифровізації та глобальних викликів, що проявляється у зміні його структури, функцій і механізмів формування.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є комплексне визначення ролі та значення штучного інтелекту у процесах формування і розвитку інтелектуального капіталу організації. Особлива увага приділяється аналізу його впливу як на трансформацію сутності та структури ресурсів, що використовуються в цих процесах, так і на зміну бізнес-процесів підприємства, включаючи внутрішньовиробничу діяльність і взаємодію із зовнішнім середовищем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використання методу "Універсальна схема взаємодії" стосовно інтелектуального капіталу організації дало змогу сформулювати його цілісну організаційно-управлінську модель, відображену на рис. 1. Такий підхід дозволяє системно охарактеризувати взаємозв'язки між складовими інтелектуального капіталу в умовах становлення цифрової економіки та активного впровадження інноваційних технологій.

У подальшому доцільним є визначення ролі та місця штучного інтелекту у процесах формування і розвитку інтелектуального капіталу організації з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації. Зокрема, штучний інтелект виступає не лише інструментом автоматизації, а й чинником глибокої трансформації ресурсної бази підприємства. Його вплив проявляється на рівні використання ресурсів, включаючи фізіологічні та когнітивні аспекти інтелектуальної діяльності людини, які зазнають змін під впливом цифрових технологій і систем штучного інтелекту.

Водночас значущим є і вплив штучного інтелекту на результати цих процесів, що знаходить відображення у трансформації внутрішніх бізнес-процесів організації, підвищенні ефективності управлінських рішень та оптимізації виробничих і інформаційних потоків. Крім того, змін зазнають і процеси взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема зі стейкхолдерами, що безпосередньо впливає на формування організаційного та відносного капіталу [2, с. 385]. Таким чином, у контексті цифрової економіки штучний інтелект стає ключовим драйвером розвитку інтелектуального капіталу та підвищення конкурентоспроможності організації.

На рисунку чорним кольором виокремлено блоки, що відповідають елементам траєкторій формування інтелектуального капіталу організації із залученням штучного інтелекту як ресурсу (поряд із природним інтелектом людини), а також як кінцевого результату. Така візуалізація дозволяє більш чітко простежити інтеграцію цифрових технологій у процеси створення та розвитку інтелектуального капіталу в умовах цифрової економіки.

Активне впровадження штучного інтелекту зумовлює суттєві зміни у процесах відтворення інтелектуального капіталу, в межах яких відбувається трансформація ресурсів у більш складні та якісно нові компоненти на вищих етапах їх розвитку. Це відповідає сучасним тенденціям цифровізації, де знання та дані перетворюються на стратегічний актив, а інтелектуальні системи — на інструмент їх ефективного використання.

Подальший аналіз ролі штучного інтелекту у зазначених процесах доцільно здійснювати через виокрем-



Рис. 1. Місце штучного інтелекту в структурній схемі ІКО

Джерело: складено авторами.

лення ключових видів когнітивної активності, у межах яких він функціонує як ресурс і/або як результат у вигляді одного з базових компонентів інтелектуального капіталу. Когнітивна активність у цьому контексті виступає фундаментальною характеристикою інтелектуального капіталу, оскільки забезпечує трансформацію наявних знань і компетенцій у нові результати та інновації.

З огляду на концепцію ролі штучного інтелекту в структурно-компонентній моделі інтелектуального капіталу, до основних видів когнітивної активності, у яких він задіяний, належать: навчання (у тому числі з використанням цифрових платформ і адаптивних систем), виробнича раціоналізація (оптимізація процесів на основі аналітики даних) та клієнтоорієнтована раціоналізація (персоналізація взаємодії зі споживачами за допомогою ШІ) [3, с. 106].

Ключовим завданням особи, яка приймає управлінські рішення, є здійснення ефективного регуляторного впливу на перебіг цих процесів з метою забезпечення їх максимальної результативності та досягнення переходу інтелектуального капіталу на вищий рівень розвитку, що характеризується більшою системною та організаційною складністю. Для цього доцільно застосовувати категоріальний підхід простого компенсаційного гомеостату, який передбачає врахування суперечностей між окремими елементами системи.

У межах цього підходу протиріччя між складовими компонентами (підсистемами) розглядається як джерело динамічного розвитку: будучи внутрішньо нестійкими, вони водночас забезпечують загальну стійкість системи, формуючи її гомеостаз. Умовою виникнення таких суперечностей є конкуренція між компонентами за обмежені ресурси, що в умовах цифрової економіки дедалі частіше набувають форми інформаційних, інтелектуальних і технологічних ресурсів (рис. 2).

Компоненти системи доцільно розглядати як елементи-перетворювачі, оскільки їх функціональне призначення полягає у трансформації вхідних ресурсів у результати визначеного характеру. У контексті цифро-

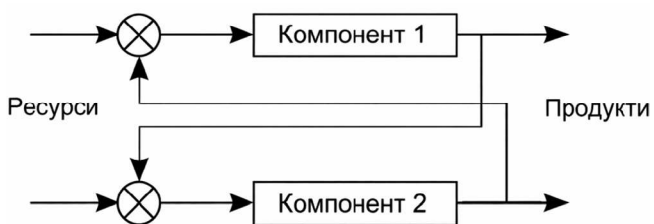


Рис. 2. Проста модель компенсаційного гомеостату

Джерело: [8].

вої економіки та активного впровадження технологій штучного інтелекту такі перетворення набувають більш складного та динамічного характеру, оскільки обробка даних, знань і інформаційних потоків здійснюється із залученням інтелектуальних цифрових систем.

Результат функціонування кожного елемента-перетворювача чинить безпосередній вплив як на стан іншого, протилежного елемента, так і на систему в цілому. При цьому характер такого впливу може бути різним і визначається типом зворотного зв'язку між елементами. Зокрема, можливе посилення ефективності функціонування іншого елемента, що проявляється у зростанні його продуктивності та відповідає позитивному зворотному зв'язку. Водночас може спостерігатися і зворотна ситуація — зниження продуктивності протилежного елемента, що свідчить про наявність негативного зворотного зв'язку.

Таким чином, взаємодія елементів системи в умовах цифровізації та використання штучного інтелекту зумовлює формування різних режимів її функціонування. З урахуванням можливих комбінацій позитивних і негативних зворотних зв'язків можуть бути реалізовані чотири базові режими функціонування системи, які систематизовано та наведено у таблиці 1.

Режими функціонування 2 і 3 характеризуються відносною стійкістю та здатністю системи до саморегуляції, що є особливо важливим в умовах цифрової економіки та використання технологій штучного інтелекту. Водночас режим 1 має нестійкий характер і не може підтримуватися протягом тривалого часу, оскільки у перспективі призводить до дестабілізації та руйнування системи. Що стосується режиму 4, то він також є обмеженим у часі: система або зазнає руйнування через надлишковість ресурсів, або трансформується, переходячи на вищий рівень системної та організаційної складності, що часто спостерігається в умовах цифрової трансформації підприємств.

З урахуванням того, що в межах дослідження ролі штучного інтелекту у процесах формування та розвитку інтелектуального капіталу організації аналізу підлягають три ключові види когнітивної активності, які реалізуються в сучасних організаціях, можливими є три основні попарні комбінації компонентів у ядрі інтелектуального капіталу. До них належать: "навчання — виробнича раціоналізація", "навчання — клієнтоорієнтована раціоналізація" та "виробнича раціоналізація — клієнтоорієнтована раціоналізація". Саме ці поєднання відображають найбільш значущі напрями інтеграції штучного інтелекту в управління знаннями, оптимізацію бізнес-процесів і взаємодію зі споживачами в умовах цифровізації.

Таблиця 1. Можливі варіанти взаємодії компонентів в ІКО

Режим	Тип зворотній зв'язку	Характер взаємодії	Результат взаємодії
1	--	Обидва елемента блокують розвиток друг друга	Локальний регрес, зниження продуктивності системи
2	+-	Елемент 1 стимулює розвиток елемента 2 Елемент 2 блокує розвиток елемента 1	Локальний ізогрес, тимчасове збереження продуктивності системи
3	-+	Елемент 2 стимулює розвиток елемента 1 Елемент 1 блокує розвиток елемента 2	Локальний ізогрес, тимчасове збереження продуктивності системи
4	++	Обидва елемента стимулюють розвиток друг друга	Локальний прогрес, зростання продуктивності системи

Джерело: [8].

Застосування категоріального методу простого компенсаційного гомеостату до зазначених парних комбінацій дає змогу глибше дослідити механізми їх взаємодії, виявити внутрішні суперечності та визначити умови досягнення системної рівноваги. Отримані результати свідчать про те, що баланс між зазначеними компонентами є критично важливим для ефективного функціонування організації в цифровому середовищі.

Зокрема, протиріччя типу "навчання — виробнича раціоналізація" у межах простої моделі компенсаційного гомеостату відображено на рис. 3, що дозволяє візуалізувати динаміку взаємного впливу цих елементів та роль штучного інтелекту у забезпеченні їх узгодженого розвитку.

Можливі режими взаємодії компонентів інтелектуального капіталу організації у двокомпонентному ядрі "навчання — виробнича раціоналізація" доцільно інтерпретувати з урахуванням сучасних процесів цифровізації економіки та зростаючої необхідності інтеграції технологій штучного інтелекту у виробничу діяльність.

Режим 1. У даному випадку працівник характеризується недостатнім рівнем розвитку як інтелекту сприйняття, так і аналітичного мислення. Виконуючи стандартні операції на основі раніше здобутих знань, він не прагне до вдосконалення виробничих процесів шляхом впровадження цифрових рішень і систем штучного інтелекту. Така поведінка може бути зумовлена кількома факторами: по-перше, психологічним опором змінам і небажанням опановувати новітні технології; по-друге, поверхневим використанням інструментів штучного інтелекту виключно для прискорення виконання завдань без належного контролю якості результатів, що в довгостроковій перспективі спричиняє збої у виробничих процесах; по-третє, побоюванням втрати робочого місця через потенційну автоматизацію праці. Наприклад, використання генеративних систем для написання програмного коду без глибокого розуміння архітектури програмних продуктів може при-

звести до появи складних для виявлення помилок і ускладнення підтримки системи.

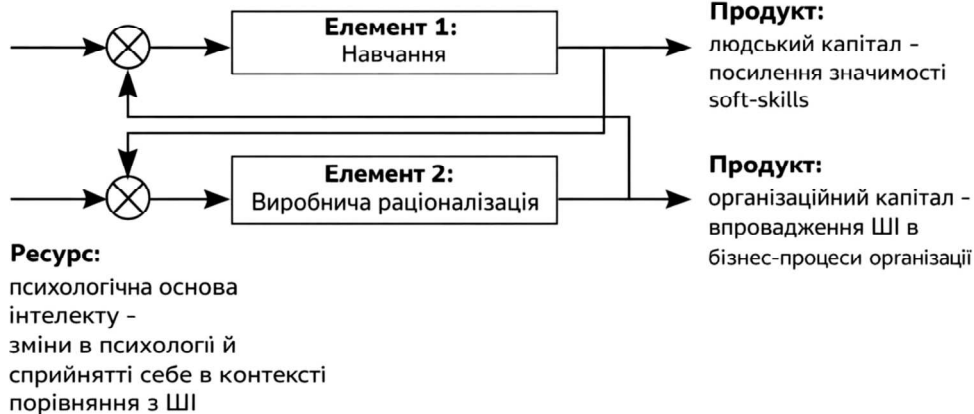
Режим 2. У процесі набуття знань працівник починає активно використовувати інструменти штучного інтелекту для підвищення ефективності своєї діяльності, що поступово створює передумови для трансформації всієї системи виробничих процесів. У результаті цифровізації відбувається автоматизація значної частини рутинних операцій, що може призвести до скорочення потреби у низькокваліфікованій праці. Це, у свою чергу, знижує мотивацію до подальшого навчання окремих категорій працівників. Такий сценарій є характерним для сучасної цифрової економіки, де штучний інтелект дедалі частіше виконує функції, що раніше належали людині, трансформуючи структуру зайнятості.

Режим 3. Ініціатива впровадження систем штучного інтелекту виходить від керівництва організації, проте працівники, усвідомлюючи потенційні ризики для свого професійного становища, можуть відкрито або приховано протидіяти таким змінам. Відмова від опанування нових цифрових компетенцій стримує розвиток інтелектуального капіталу та обмежує можливості використання штучного інтелекту у виробничих процесах. Подібні явища спостерігалися і раніше, зокрема в період індустріалізації, коли працівники чинили опір технологічним нововведенням через страх втрати роботи.

Режим 4. Найбільш ефективний і бажаний варіант розвитку передбачає усвідомлення працівниками об'єктивної необхідності цифрової трансформації та активне прийняття технологій штучного інтелекту. У цьому випадку індивідуальне освоєння цифрових інструментів поєднується з їх системним використанням на рівні всієї організації, що сприяє переходу інтелектуального капіталу на якісно новий рівень. Такий розвиток може відбуватися або через посилення мотивації до навчання і залученості персоналу, або через орієнтацію на безперервне самовдосконалення як ключову умову збереження

Ресурс:

фізіологічна основа
інтелекту -
зміни в характері
протекання мисленнєвих
процесів працівника



Ресурс:

психологічна основа
інтелекту -
зміни в психології й
сприйнятті себе в контексті
порівняння з ШІ

Рис. 3. Проста модель компенсаційного гомеостату для двокомпонентного ядра "навчання — виробнича раціоналізація"

Джерело: складено авторами.

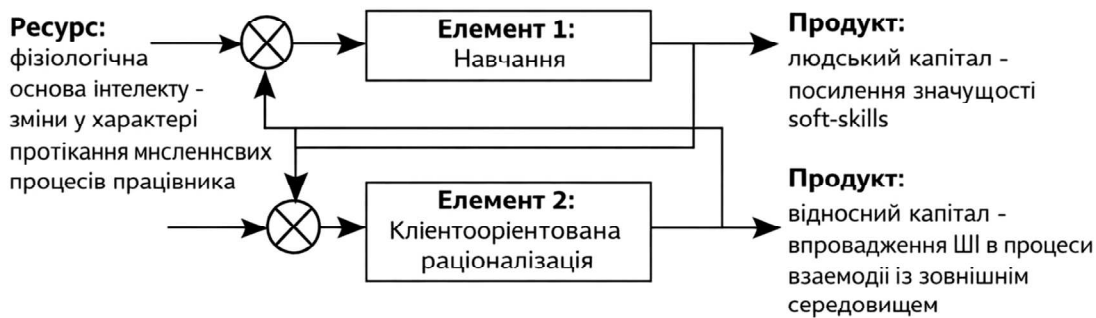


Рис. 4. Проста модель компенсаційного гомеостату для двокомпонентного ядра "навчання — клієнтоорієнтована раціоналізація"

Джерело: розроблено авторами.

конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Досягнення цього стану можливе, зокрема, через впровадження програм підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетенцій і формування позитивного ставлення до інновацій.

Таким чином, ефективна інтеграція штучного інтелекту у взаємодію компонентів інтелектуального капіталу потребує не лише технологічних рішень, а й глибоких організаційних і поведінкових змін, що відповідають викликам цифровізації.

Протиріччя типу "навчання — клієнтоорієнтована раціоналізація" у межах простої моделі компенсаційного гомеостату відображено на рис. 4. Відповідно до узагальнених підходів, наведених у таблиці 1, можливі режими взаємодії зазначених компонентів також можуть бути інтерпретовані з урахуванням впливу цифрових технологій та ролі штучного інтелекту у формуванні сучасних підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами.

Режим 1. Працівник може застосовувати системи штучного інтелекту для виконання окремих рутинних операцій, подібно до попереднього розглянутої комбінації, однак таке використання має епізодичний і несистемний характер. Воно залишається на рівні індивідуальної ініціативи і не інтегрується в загальну цифрову стратегію організації. У результаті досягається лише локальна оптимізація без суттєвого впливу на розвиток інтелектуального капіталу. Наприклад, у сфері продажів працівник може сформулювати комерційну пропозицію за допомогою нейромережі без належної перевірки її змісту, що призводить до технічної нереалізованості пропозиції, незадоволення клієнтів і фінансових втрат для підприємства. Така ситуація підкреслює необхідність усвідомленого та контрольованого використання ІІ в умовах цифровізації економіки.

Режим 2. Працівник ефективно опановує інструменти штучного інтелекту на рівні виконання рутинних завдань у процесах взаємодії із зовнішнім середовищем, що сприяє зростанню продуктивності та розширенню клієнтської бази. Проте в довгостроковій перспективі інтенсивне зростання обсягів діяльності без належної адаптації внутрішніх бізнес-процесів може призвести до їх перевантаження та виникнення збоїв. Наприклад, сформована за допомогою ІІ комерційна пропозиція може бути реалізована в терміновому режимі для збереження домовленостей із клієнтом, однак це негативно впливає на стратегічне планування та обслуговування інших клієнтів. Такий сценарій є типовим для цифро-

вої економіки, де швидкість масштабування часто випереджає можливості організаційної інфраструктури.

Режим 3. Подібно до попереднього випадку, ініціатива впровадження штучного інтелекту належить керівництву, яке інтегрує цифрові технології у процеси взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас персонал стикається з труднощами в опануванні нових інструментів, що гальмує ефективність їх використання. У таких умовах доцільними управлінськими рішеннями є підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх цифрових компетенцій або поступова заміна кадрів більш підготовленими фахівцями, здатними ефективно працювати в умовах цифрової трансформації.

Режим 4. Найбільш результативна модель реалізується за умови, що працівники вже мають достатній рівень цифрових навичок і готові до використання систем штучного інтелекту, а керівництво впроваджує комплексну та послідовну стратегію цифровізації взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. У такому випадку інтелектуальний капітал організації переходить на новий рівень розвитку: або за рахунок посилення залученості персоналу (зміщення акценту від навчання до залучення), або через активізацію інноваційної діяльності, коли зростання клієнтської бази та фінансових ресурсів створює умови для ширшого використання ІІ у генерації нових ідей та рішень.

Суперечність типу "виробнича раціоналізація — клієнтоорієнтована раціоналізація" у межах простої моделі компенсаційного гомеостату відображено на рис. 5.

Відповідно до підходів, наведених у табл. 1, можливі режими взаємодії цих компонентів також можуть бути інтерпретовані з урахуванням впливу цифровізації та необхідності системного впровадження штучного інтелекту.

Режим 1. Керівництво організації ухвалює рішення щодо використання систем штучного інтелекту у внутрішніх бізнес-процесах, однак їх застосування носить формальний або неконтрольований характер. У результаті працівники використовують ІІ без достатнього розуміння його можливостей і обмежень, що призводить до невідповідності кінцевого продукту очікуванням клієнтів. Це свідчить про недостатню узгодженість між внутрішньою цифровою трансформацією та зовнішньою орієнтацією на споживача.

Режим 2. Системи штучного інтелекту ефективно інтегровані у діяльність організації, що забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів у короткостроковій

Ресурс:

фізіологічна основа
інтелекту –
зміни в характері
протекання мисленієвих
процесів працівника

**Продукт:**

людський капітал –
посилення значимості
soft-skills

Продукт:

відносинський капітал –
впровадження ШІ в процеси
взаємодії з зовнішнім
середовищем

Ресурс:

психологічна основа
інтелекту –
зміни в психології й
сприйнятті себе в контексті
порівняння з ШІ

Рис. 5. Проста модель компенсаційного гомеостату для двокомпонентного ядра "виробнича раціоналізація – клієнтоорієнтована раціоналізація"

Джерело: складено авторами.

перспективі. Проте розширення можливостей формування пропозицій і зростання кількості клієнтів призводять до ускладнення внутрішніх процесів. Організація може зіткнутися з труднощами в обслуговуванні збільшеного попиту, а також із підвищенням складності запитів з боку постійних клієнтів, що вимагає подальшого розвитку інтелектуального капіталу та вдосконалення цифрової інфраструктури.

Режим 3. Формування ділових пропозицій із використанням неймереж загалом узгоджується з їх застосуванням у внутрішніх бізнес-процесах організації, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації економіки. Водночас у довгостроковій перспективі можуть виникати труднощі, пов'язані з технічною реалізацією таких рішень. Зокрема, це обумовлено відставанням технологічної бази або недостатньою адаптацією цифрових інструментів до нових вимог взаємодії з клієнтами, що швидко змінюються під впливом розвитку штучного інтелекту. У результаті виникає дисбаланс між внутрішньою ефективністю процесів і зовнішніми очікуваннями ринку.

Режим 4. Найбільш збалансований варіант передбачає синхронне впровадження сучасних цифрових технологій і систем штучного інтелекту як у внутрішні бізнес-процеси, так і у взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Такий підхід забезпечує системний ефект цифрової трансформації, що може призводити до зростання фінансових результатів організації та посилення її інноваційного потенціалу. У цьому випадку можливий перехід від компонента "клієнтоорієнтована раціоналізація" до "інноваційної діяльності", коли розширення ринку стимулює генерацію нових ідей за допомогою ІІ. Водночас відбуваються і внутрішні якісні зміни: працівники усвідомлюють необхідність постійного розвитку цифрових компетенцій, що сприяє зміщенню акценту від "виробничої раціоналізації" до "самовдосконалення". Такий сценарій є найбільш релевантним для умов цифрової економіки, де ефективне використання штучного інтелекту стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності організації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Використання категоріальних методів "Проста модель компенсаційного гомеостату" та "Універсальна схема взаємодії" у поєднанні з традиційним методом аналізу бібліографічних джерел із проблематики дослідження дозволило отримати низку узагальнених результатів щодо ролі штучного інтелекту в умовах цифровізації економіки та посилення значення інтелектуального капіталу.

1. Визначено місце штучного інтелекту в організаційно-управлінській структурі інтелектуально-капіталізованих організацій. Показано, що ІІ виступає не лише інструментом обробки та трансформації інформаційних ресурсів, а й ключовим фактором впливу на якісні характеристики інтелектуального капіталу, зокрема його людську, організаційну та цифрову складові. При цьому штучний інтелект впливає як на первинні ресурси (когнітивні та креативні здібності персоналу, цифрові компетентності), так і на результати їх трансформації у формі організаційного, структурного та відносного капіталу, що в подальшому формує основу штучного та цифрового капіталу підприємства.

2. Виявлено та систематизовано ключові протиріччя, що виникають між елементами двокомпонентного ядра інтелектуально-капіталізованої організації на різних етапах її розвитку під впливом цифровізації та впровадження технологій штучного інтелекту. Обґрунтовано, що такі протиріччя проявляються між людським інтелектуальним капіталом і технологічно-цифровими системами, а також між традиційними управлінськими підходами та новими алгоритмічними моделями прийняття рішень. Визначено можливі комбінації взаємодії елементів ядра, що формують як конфліктні, так і синергійні траєкторії розвитку організації.

3. Визначено режими взаємодії компонентів двокомпонентного ядра в умовах посилення ролі штучного інтелекту та цифрової трансформації бізнес-процесів. Показано, що в межах цих режимів можливе як виникнення адаптивно-прогресивних сценаріїв розвитку, так і формування інноваційно-стабілізаційних моделей фун-

кціонування організації. Особливу увагу приділено прогресивним режимам, які забезпечують синергію між інтелектуальним і штучним капіталом, сприяючи переходу від клієнтоорієнтованої раціоналізації до інноваційно-цифрової трансформації бізнес-моделі та розвитку внутрішнього потенціалу самонавчання персоналу.

Перспективи подальшого використання отриманих результатів полягають у розробці більш деталізованих управлінських рекомендацій для менеджменту організацій, спрямованих на ефективну інтеграцію штучного інтелекту в систему управління інтелектуальним капіталом в умовах цифрової економіки. Це передбачає формування адаптивної інфраструктури підтримки рішень, розвиток цифрових компетентностей персоналу та забезпечення переходу організацій до більш високого рівня системної складності, де взаємодія людського та штучного інтелекту стає основою довгострокової конкурентоспроможності.

Література:

1. Глембицький О.. Аналіз ефективності застосування штучного інтелекту у формуванні інтелектуального капіталу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 336(6). 2024. С. 383—389.
2. Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (37). С. 105—109. DOI: 10.37405/1729-7206.2019.-2(37).105-109.
3. Новікова Н.Л., Науменко Р.А., Ільїна А.О. Маркери професійної компетентності державних службовців. Економіка України. 2018. № 9 (682). С. 85—98. DOI: 10.15407/economyukr.2018.09.085.
4. Чуприна О. О. Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу. DSpace at NLU. 2023. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/11012/1/Vnyua_etp_2013_3_5.pdf
5. Юринєць З., Бабій В. Людський капітал та проблема його оцінки. "Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні": IV міжнародна науково-практична конференція. Львів: Видавництво ЛНУ. 2019. С. 288-290
6. Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets. Updated 2024. <http://www.sveiby.com/articles/> (дата звернення: 15.01.2026).
7. Bagdadli S., Gianecchini M., Andresen M., Cotton R., Kase R., Lazarova M., Smale A., Bosak J., Briscoe J., Chudzikowski K., Dello Russo S., Reichel A. Human capital development practices and career success: the moderating role of country development and income inequality. Journal of Organizational Behavior. 2021. Vol. 42, No. 4. P. 429—447. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2506>
8. Shan L.L. Strategic Investment Planning with Technology Choice in Manufacturing Systems. London: Routledge, 1st edition. 2018. 172 p. DOI: 10.4324/9780429450907
9. Zhukov, S.A., Zelich V.V., and Sojma, S.Ju. (2019). "Human capital in the economic system of modern society: the mechanism of formation, investment and prospects for development in Ukraine", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy - Bulletin of Economic Science of Ukraine vol. 2 (37), 105—109. DOI: 10.37405/1729-7206.2019.-2(37).105-109.
10. Novikova, N.L., Naumenko, R.A., and Il'i'na, A.O. (2018). "Markers of professional competence of public officials", Ekonomika Ukrainy - Economy of Ukraine, vol. 9 (682), 85—98. DOI: 10.15407/economyukr.2018.09.085
11. Chupryna, O.O. (2013), "Methodological approaches to assessing intellectual capital", DSpace at NLU. Available at: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/11012/1/Vnyua_etp_2013_3_5.pdf (accessed April 5, 2026)
12. Yurynets Z. and Babiy V. (2019), "Human capital and the problem of its assessment", "Problemy stanovlennya informatsiynoy ekonomiky v Ukrayini": IV mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya ["Problems of the formation of the information economy in Ukraine": IV international scientific and practical conference], Vydavnytstvo LNU, Lviv, Ukraine, pp. 288—290

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

Т. М. Качала,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу,
ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6885-792X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.33

КРЕАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ

T. Kachala,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Business Economics, University Interregional Academy of Personnel Management

CREATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL VALUE CHAINS:
A EUROPEAN VECTOR OF DEVELOPMENT

У статті досліджено особливості розвитку креативного підприємництва в системі міжнародних ланцюгів вартості та обґрунтовано роль європейського вектора у забезпеченні інноваційного розвитку економіки. Визначено сутність креативного бізнесу як важливого чинника формування доданої вартості, що базується на інтелектуальному капіталі, інноваціях та цифрових технологіях. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку креативних індустрій у Європейському Союзі та їх значення у глобальних економічних процесах. Узагальнено статистичні дані щодо внеску креативного сектору у ВВП, зайнятість та структуру доданої вартості в ЄС. Досліджено потенціал України щодо інтеграції до міжнародних ланцюгів вартості, визначено ключові проблеми та бар'єри розвитку креативного підприємництва. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності, розвиток експортного потенціалу, удосконалення інституційного середовища та гармонізацію з європейськими стандартами. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та її інтеграції у глобальний економічний простір.

The article examines the peculiarities of the development of creative entrepreneurship within the system of international value chains and substantiates the role of the European vector in ensuring innovative economic growth. It is emphasized that in the context of globalization and digital transformation, creative industries are becoming key participants in global economic processes, generating a significant share of value added at the stages of idea development, design, marketing, and branding. The study analyzes current trends in the development of the European creative sector, highlighting its leading position in the global creative economy. Based on statistical data from Eurostat and the European Commission, the contribution of cultural and creative sectors to GDP, employment, and export activity in the European Union is examined. It is determined that the high level of digitalization, institutional support, and innovation orientation ensures the competitiveness of European creative industries and their effective integration into global value chains. Special attention is paid to assessing the potential of Ukraine in integrating into international value chains in the field

of creative industries. The main challenges hindering this process are identified, including insufficient institutional support, high tax burden, limited access to international markets, weak protection of intellectual property rights, and an underdeveloped investment environment. At the same time, the study highlights the significant potential of the Ukrainian creative sector, particularly in IT services, digital content, and freelance economy. The article proposes a set of strategic measures aimed at enhancing the integration of creative entrepreneurship into international value chains. These include improving the regulatory and legal framework, stimulating innovation and startup development, strengthening export capacity, creating a favorable investment climate, enhancing intellectual property protection, and expanding international cooperation within European programs. It is argued that the implementation of these measures will contribute to increasing innovation activity, strengthening the competitiveness of creative enterprises, and ensuring the integration of Ukraine into the global economic space.

Ключові слова: креативні індустрії; креативне підприємництво; креативний бізнес; міжнародні ланцюги вартості; глобальні ланцюги доданої вартості; європейський креативний сектор.

Key words: creative industries; creative entrepreneurship; creative business; international value chains; global value chains; European creative sector.

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

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації світової економіки особливого значення набуває розвиток креативного підприємництва як одного з ключових драйверів інноваційного зростання. Креативні індустрії формують нову економічну парадигму, де основним ресурсом виступають знання, творчість та інтелектуальний капітал. Водночас ефективне функціонування креативного бізнесу значною мірою залежить від його інтеграції до міжнародних ланцюгів вартості, що забезпечують доступ до глобальних ринків, ресурсів і технологій.

Європейський креативний сектор є одним із найбільш розвинених у світі та демонструє ефективні механізми інтеграції креативного підприємництва у глобальні економічні процеси. Для України, яка перебуває на етапі активної євроінтеграції, особливо актуальним є дослідження європейського досвіду та визначення перспектив включення національного креативного бізнесу до міжнародних ланцюгів доданої вартості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика креативного підприємництва, креативних індустрій та їх інтеграції до міжнародних ланцюгів вартості останніми роками привертає дедалі більшу увагу українських науковців. У сучасних дослідженнях простежуються кілька основних напрямів: теоретичне осмислення сутності креативної економіки, аналіз її інноваційної природи, дослідження експортного потенціалу креативного сектору, а також вивчення механізмів інтеграції України до глобальних ланцюгів створення вартості.

Важливий внесок у дослідження креативної економіки зробили І.С. Каленюк та Н.Б. Кузнецова [1], які у праці "Креативна економіка у світовому інноваційному процесі" обґрунтували місце креативної економіки в інноваційному розвитку та довели тісний зв'язок між креативними індустріями, культурною взаємодією та поширенням інновацій на мікро-, мезо- і макrorівнях. Їхній підхід є важливим для розуміння того, що креативний сектор слід розглядати не лише як культурне явище, а і як вагомий економічний чинник формування нової моделі зростання.

Суттєве значення для української наукової думки має праця І. М. Кукси та Т.О. Петухової "Креативна економіка як елемент інноваційної та стійкої стратегії розвитку України" [2]. Дослідниці розглядають креативну економіку як складову інноваційної та стійкої моделі національного розвитку, акцентуючи увагу на її ролі у підвищенні конкурентоспроможності держави, структурній модернізації економіки та формуванні нових ринкових ніш. Ця праця заклала важливе теоретичне підґрунтя для подальших досліджень креативного підприємництва в Україні.

Питання розвитку креативних індустрій в умовах глобалізації детально досліджувала А.В. Холодницька у статті "Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації" [3]. Авторка проаналізувала експортний потенціал вітчизняного креативного сектору, визначила роль креативних товарів і послуг у нарощуванні присутності України на світовому ринку та окреслила практичні напрями реалізації експортної стратегії у цій сфері. Це дослідження є важливим саме для обґрунтування зовнішньоекономічного виміру креативного бізнесу.

У новіших дослідженнях акцент зміщується у бік аналізу міжнародної інтеграції та зовнішньоторговельної динаміки. Зокрема, І. Свищук у статті "Сучасні трен-

ди розвитку креативних індустрій в Україні" [4] досліджує розвиток креативних індустрій у контексті глобальних економічних трансформацій, аналізує експорт та імпорт креативних товарів і послуг, а також визначає перспективи інтеграції України до міжнародного ринку креативних індустрій через цифровізацію, інституційні реформи та стимулювання інвестицій. Це дослідження є особливо актуальним для сучасного етапу, оскільки безпосередньо пов'язує креативні індустрії з глобальними ринками та конкурентоспроможністю.

Окремий напрям формують праці, присвячені глобальним ланцюгам створення вартості. Так, В. Яновська та В. Гурочкіна у статті "Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічного розвитку" [5] узагальнюють теоретичні підходи до глобальних ланцюгів створення вартості та підкреслюють необхідність переходу України від низькододаних виробничих сегментів до високотехнологічного й інтелектуально насиченого функціонального оновлення. Для теми креативного підприємництва ця праця важлива тим, що дає методологічну основу для осмислення місця творчих та інноваційних видів діяльності в міжнародних ланцюгах вартості.

Варто також відзначити праці С.Д. Щеглюк [6], у яких досліджено просторові форми організації креативної індустрії в Україні, зокрема креативні кластери та інші моделі локалізації креативного потенціалу. Хоча ці роботи більшою мірою зосереджені на регіональному вимірі, вони є важливими для розуміння інфраструктурної бази розвитку креативного підприємництва та його подальшої інтеграції до ширших міжрегіональних і міжнародних мереж вартості.

Отже, наявні наукові праці українських дослідників формують вагомий теоретико-методологічний фундамент для аналізу креативного підприємництва. Водночас у сучасній літературі ще недостатньо розкритими залишаються питання саме включення креативного бізнесу України до міжнародних ланцюгів вартості, участі у європейських креативних екосистемах, а також механізмів функціонального переходу від локального творчого продукту до глобально конкурентоспроможного креативного товару чи послуги. Саме це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей розвитку креативного підприємництва у системі міжнародних ланцюгів вартості та обґрунтування ролі європейського вектора у забезпеченні інноваційного розвитку економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Креативне підприємництво є важливою складовою сучасної економіки, що базується на створенні та комерціалізації інтелектуального продукту. Воно охоплює діяльність у сферах дизайну, медіа, реклами, інформаційних технологій, культури та інших галузях, де основною цінністю є творчий підхід і новаторство. На відміну від традиційного бізнесу, креативне підприємництво орієнтується на нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність, бренд та культурний капітал [7].

Однією з ключових характеристик сучасної економіки є формування міжнародних ланцюгів вартості, у межах яких різні етапи створення продукту — від ідеї до реалізації — розподіляються між країнами. У таких ланцюгах креативні індустрії займають стратегічно важливі позиції, оскільки забезпечують створення найбільшої доданої вартості на етапах розробки концепції, дизайну, маркетингу та просування продукту [8].

Інтеграція креативного підприємництва до міжнародних ланцюгів вартості сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, розширенню ринків збуту та доступу до сучасних технологій. Вона також стимулює розвиток інновацій, оскільки підприємства отримують можливість співпрацювати з міжнародними партнерами, обмінюватися знаннями та впроваджувати нові бізнес-моделі.

Європейський креативний сектор є прикладом успішної інтеграції креативного бізнесу у глобальні економічні процеси. Країни Європейського Союзу активно підтримують розвиток креативних індустрій через державні програми, фінансові інструменти та сприятливе регуляторне середовище. Значну роль відіграють такі ініціативи, як підтримка стартапів, розвиток кластерів, стимулювання експорту креативних послуг та захист інтелектуальної власності.

За даними Європейської Комісії та Eurostat, креативні індустрії (Cultural and Creative Sectors — CCS) відіграють суттєву роль у формуванні економічної доданої вартості Європейського Союзу. Вони забезпечують близько 4,4% ВВП ЄС та генерують понад 7,6 млн робочих місць, що становить приблизно 3,8% загальної зайнятості (табл. 1) [9—10].

Особливістю креативного сектору є його висока стійкість до кризових явищ та здатність до швидкої адаптації через цифровізацію. Після пандемії COVID-19 та в умовах геополітичної нестабільності креативні індустрії демонструють активне відновлення, зокрема за рахунок розвитку цифрового контенту, онлайн-платформ та креативних послуг.

Аналіз структури креативного сектору ЄС свідчить про домінування таких напрямів, як ІТ та цифровий контент, реклама, дизайн, аудіовізуальна продукція та ви-

Таблиця 1. Основні показники розвитку креативних індустрій у ЄС

Показник	Значення
Частка у ВВП ЄС	4,4 %
Кількість зайнятих	понад 7,6 млн осіб
Частка зайнятості	3,8 %
Частка експорту послуг	близько 30 % креативних послуг орієнтовані на експорт
Частка МСП	понад 90 % підприємств

Джерело: узагальнено за [9—10].

Таблиця 2. Основні показники розвитку креативних індустрій у ЄС

Сектор	Частка у доданій вартості
ІТ та цифровий контент	25–30 %
Реклама та маркетинг	15–20 %
Аудіовізуальна індустрія	15 %
Дизайн та архітектура	10–12 %
Видавнича діяльність	8–10 %
Інші (музика, мистецтво)	10–15 %

Джерело: узагальнено за [9–10].

давнича діяльність (табл. 2). Найбільшу частку доданої вартості формують галузі, пов'язані з цифровими технологіями, що підтверджує зростання ролі цифровізації у розвитку креативного підприємництва.

Особливістю європейського підходу є комплексна підтримка креативного підприємництва, що включає не лише фінансову допомогу, а й розвиток інфраструктури, освітніх програм та міжнародного співробітництва. Це сприяє формуванню конкурентоспроможного креативного сектору, здатного ефективно функціонувати у міжнародних ланцюгах вартості.

Для України інтеграція до європейського креативного простору відкриває значні можливості для розвитку національного бізнесу. Участь у міжнародних програмах, розширення експортного потенціалу та залучення інвестицій сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств. Водночас існують певні виклики, серед яких недостатній рівень фінансування, обмежений доступ до глобальних ринків, недосконалість правового регулювання та слабкий захист інтелектуальної власності.

Важливим напрямом розвитку креативного підприємництва в Україні є впровадження інноваційних технологій та цифровізація бізнес-процесів. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств, зменшити витрати та розширити можливості для виходу на міжнародні ринки. Крім того, необхідним є розвиток людського капіталу, що передбачає підготовку фахівців із креативним мисленням та підприємницькими навичками [11].

Україна має значний потенціал інтеграції до європейських ланцюгів вартості у сфері креативних індустрій. За оцінками аналітичних досліджень:

— частка креативних індустрій в економіці України становить близько 3–4 % ВВП;

— ІТ-сектор формує понад 40 % експорту креативних послуг;

— спостерігається активне зростання фриланс-економіки та цифрового підприємництва.

Однак рівень інтеграції до міжнародних ланцюгів вартості залишається нижчим порівняно з країнами ЄС, що зумовлено інституційними та економічними обмеженнями (табл. 3).

Таблиця 3. Основні показники розвитку креативних індустрій у ЄС

Показник	ЄС	Україна
Частка у ВВП	4,4 %	3–4 %
Частка зайнятості	3,8 %	близько 3 %
Рівень інтеграції у GVC	Високий	Середній
Державна підтримка	Системна	Обмежена
Рівень цифровізації	Високий	Середній–високий

Джерело: узагальнено автором.

З метою активізації інтеграції креативного бізнесу до міжнародних ланцюгів вартості необхідно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, які охоплюють інституційний, інноваційний та міжнародний виміри розвитку. Передусім важливим є удосконалення нормативно-правової бази у сфері креативних індустрій, що передбачає гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, спрощення регуляторних процедур та створення прозорих умов ведення бізнесу. Це дозволить підвищити довіру інвесторів і сприятиме формуванню стабільного середовища для розвитку креативного підприємництва.

Не менш значущим є стимулювання інноваційної діяльності та підтримка стартапів, які виступають основним джерелом нових ідей та технологій у креативній економіці. Запровадження фінансових інструментів підтримки, таких як гранти, податкові пільги та венчурне фінансування, сприятиме розвитку підприємницької ініціативи та підвищенню конкурентоспроможності національного бізнесу на міжнародному рівні [12]. Важливим напрямом є розвиток експортного потенціалу креативних продуктів і послуг, що дозволить українським підприємствам інтегруватися до глобальних ринків та розширити географію своєї діяльності. Це потребує активізації державної підтримки експорту, просування національних брендів, участі у міжнародних виставках і платформах, а також використання цифрових каналів збуту.

Поряд із цим необхідно забезпечити формування сприятливого інвестиційного клімату, який передбачає мінімізацію ризиків для інвесторів, розвиток фінансової інфраструктури та створення ефективних механізмів державно-приватного партнерства. Це сприятиме залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій у розвиток креативного сектору. Особливої уваги потребує посилення захисту прав інтелектуальної власності, оскільки саме інтелектуальний продукт є основою креативного бізнесу. Забезпечення ефективних механізмів правового захисту, боротьба з піратством та підвищення рівня правової культури сприятимуть зростанню довіри до українського ринку з боку міжнародних партнерів. Нарешті, важливим чинником є розширення міжнародної співпраці та активна участь у європейських програмах, що відкриває доступ до фінансування, знань і нових ринків. Інтеграція до європейського креативного простору сприятиме обміну досвідом, підвищенню кваліфікації фахівців та зміцненню позицій українського креативного бізнесу у глобальних ланцюгах вартості.

Реалізація зазначених заходів дозволить сформувати ефективну систему підтримки креативного підприємництва та забезпечити його повноцінну інтеграцію до міжнародних економічних процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Креативне підприємництво відіграє важливу роль у формуванні міжнародних ланцюгів вартості та забезпеченні інноваційного розвитку економіки. Його інтеграція до глобальних економічних процесів сприяє

підвищенню конкурентоспроможності підприємств, розширенню ринків збуту та залученню інвестицій. Європейський досвід розвитку креативних індустрій демонструє ефективність комплексного підходу до підтримки креативного бізнесу, що поєднує державну політику, інновації та міжнародну співпрацю. Для України важливим є використання цього досвіду з урахуванням національних особливостей та сучасних викликів.

Подальший розвиток креативного підприємництва в Україні потребує активної державної підтримки, вдосконалення інституційного середовища та інтеграції до європейського креативного простору. Це створить передумови для сталого економічного зростання та зміцнення позицій країни у глобальній економіці.

Література:

1. Каленюк І.С., Кузнецова Н.Б. Креативна економіка у світовому інноваційному процесі. Міжнародна економічна політика. 2022. № 1 (36). С. 101—123.
2. Куksa І.М., Петухова Т.О. Креативна економіка як елемент інноваційної та стійкої стратегії розвитку України. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 48—52.
3. Холодницька А.В. Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 151—157. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/19.pdf (дата звернення 01.03.2026).
4. Свищук І.Л. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій в Україні. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 150—157.
5. Яновська В., Гурочкіна В. Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-108.
6. Щеглюк С.Д. Особливості розвитку креативної індустрії України: перспективні форми просторової організації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 6 (128). С. 143—150.
7. Безугла Л., Лазакович І. Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>
8. Янковський А.М. Сутність та характеристики глобальних ланцюгів вартості: теоретичний аспект. Вчені записки: збірник наукових праць КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. 2024. Вип. 36. С. 217—225.
9. Eurostat. Cultural statistics and creative economy indicators. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення 06.03.2026).
10. European Commission. Creative Europe Programme and Cultural and Creative Sectors Report. Brussels: European Commission. 2022. URL: <https://culture.ec.europa.eu> (accessed: 06.03.2026).
11. Осадча О.О., Неделько Д.В. Сприяння розвитку креативних індустрій в Україні: аналіз існуючих фіскальних механізмів підтримки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 1 (16). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-19>
12. Ханін С. Інноваційна спроможність регіональних економічних систем в умовах становлення креативної

економіки: сучасні виклики для України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Вип. 338 (1). С. 441—445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-64>

References:

1. Kalenyuk, I.S., and Kuznetsova, N.B. (2022), "Creative economy in the world innovation process", International Economic Policy, vol. 1 (36), pp. 101—123.
2. Kuksa, I.M., and Petukhova, T.O. (2018), "Creative economy as an element of innovative and sustainable development strategy of Ukraine", Effective economy, vol. 2, pp. 48—52.
3. Kholodnytska, A.V. (2018), "Current trends in the development of creative industries in Ukraine in the context of globalization", Economy and society, vol. 14, pp. 151—157, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/19.pdf (accessed: 01.03.2026).
4. Svishchuk, I.L. (2025), "Modern trends in the development of creative industries in Ukraine", Sustainable development of the economy, vol. 1 (52), pp. 150—157.
5. Yanovska, V., and Gurochkina, V. (2024), "Ukraine in global value chains: challenges and prospects for economic development", Economy and Society, vol. 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-108.
6. Shcheglyuk, S.D. (2017), "Peculiarities of the development of the creative industry of Ukraine: promising forms of spatial organization", Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, vol. 6 (128), pp. 143—150.
7. Bezugla, L., and Lazakovich, I. (2024), "Creative industries and creative economy: Ukraine's experience in wartime", Economy and Society, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>
8. Yankovsky, A.M. (2024), "The essence and characteristics of global value chains: theoretical aspect", Scientific notes: collection of scientific works of the Vadym Hetman Kyiv National University of Economics, vol. 36, pp. 217—225.
9. Eurostat (2023), Cultural statistics and creative economy indicators, Publications Office of the European Union, Luxembourg, available at: <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed: 06.03.2026).
10. European Commission (2022), Creative Europe Programme and Cultural and Creative Sectors Report. Brussels: European Commission, available at: <https://culture.ec.europa.eu> (accessed: 06.03.2026).
11. Osadcha, O.O., and Nediello, D.V. (2025), "Promoting the development of creative industries in Ukraine: analysis of existing fiscal support mechanisms", Digital Economy and Economic Security, vol. 1 (16). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-19>
12. Khanin, S. (2025), "Innovative capacity of regional economic systems in the context of the formation of a creative economy: modern challenges for Ukraine", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 338 (1), pp. 441—445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-64>

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Г. А. Мохонько,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2126-6871>
І. М. Манаєнко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3246-3603>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.38

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Н. Mokhonko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, National Technical University
of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
І. Manaenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, National Technical University
of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES

У статті досліджено роль проєктного менеджменту як важливого інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку економіки. Проаналізовано наукові підходи до трактування понять "управління проєктами" та "проєктний менеджмент", що дозволило систематизувати їхній зміст та визначити ключові особливості застосування у практиці управління підприємствами. Досліджено основні напрями та ключові завдання проєктного менеджменту підприємств, що спрямовані на підвищення результативності управлінських процесів. Висвітлено сучасні тенденції та прогностичні зміни розвитку проєктного менеджменту в умовах трансформації бізнес-середовища. Особливу увагу приділено інтеграції принципів ESG у систему проєктного менеджменту підприємства. Авторами обґрунтовано, що впровадження ESG-підходу сприяє підвищенню прозорості управління, зменшенню ризиків та формуванню довгострокової цінності для підприємства і його стейкхолдерів. Узагальнено основні напрями інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процес реалізації проєктів.

The article examines the role of project management as a key tool for enhancing the efficiency of enterprise operations in the current economic development context. Scientific approaches to the concepts of "project management" and "project governance" are analyzed, which allowed for systematizing their content and identifying the key features of their application in enterprise

management practice. The classification of scientific approaches to defining these categories is summarized, and their role in forming an effective project management system is highlighted. The main directions and key tasks of enterprise project management aimed at improving the efficiency of managerial processes are investigated. It is substantiated that the application of project management tools contributes to more effective planning, organization, and control of managerial decision implementation. Significant attention is given to the analysis of current trends and forecasted changes in project management development in the context of business environment transformation. It is determined that the further development of project management is associated with the expansion of the strategic role of project governance. Particular attention is given to the integration of ESG principles into the enterprise project management system. The main directions of integrating environmental, social, and governance aspects into the project implementation process are summarized. The authors substantiate that the implementation of the ESG approach contributes to increasing management transparency, reducing risks, and creating long-term value for the enterprise and its stakeholders. The study also highlights the role of digital tools in strengthening ESG-oriented project resilience. The findings also emphasize data-driven decision-making and stakeholder alignment in ESG-based project governance. It has been established that the use of an ESG-oriented approach makes it possible to improve the efficiency of project management and ensure the sustainability of enterprise performance and long-term strategic adaptability.

Ключові слова: проєктний менеджмент, управління проєктами, ефективність діяльності підприємства, управлінські інструменти.

Key words: project management, project administration, enterprise performance efficiency, management tools.

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

На сучасному етапі функціонування вітчизняних підприємств характеризуються постійними та динамічними змінами у сфері управління й виробничої діяльності, що зумовлені впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У таких умовах для збереження конкурентних позицій, адаптації до ринкових трансформацій і забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі керівникам підприємств необхідно застосовувати сучасні підходи та інструменти управління. Одним із таких інструментів є проєктний менеджмент, який дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити результативну реалізацію стратегічних і операційних завдань підприємства.

В умовах активного розвитку інновацій та впровадження новітніх технологій керівники підприємств дедалі частіше стикаються з необхідністю розроблення і реалізації різноманітних проєктів. Ефективне управління проєктною діяльністю передбачає не лише планування і координацію виконання завдань,

а й використання сучасних методів та інструментів управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування у керівників підприємств та працівників відповідних структурних підрозділів чіткого розуміння категоріального апарату проєктного менеджменту, що сприятиме більш ефективному плануванню, реалізації і контролю проєктів, а також підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування категоріального апарату понять "управління проєктами" та "проєктного менеджменту" досліджували в своїх наукових працях вітчизняні дослідники: Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. [1], Кобиляцький Л.С. [2], Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. [3], Щукін Б.М. [4], Баглей Р.Р., Бучинська Т.В., Гомотюк В.О. [5]. Зокрема, Корзаченко О.В. [6] у своєму дослідженні розглядає проблеми ефективного функціонування бізнес-процесів на українських підприємствах та можливі шляхи їхньої оптимізації, аналізує ключові фактори, що знижують продуктивність підприємств, та пропонує підходи до підвищення ефективності

організаційних процесів. В науковій праці Вербіцька І.І. та Бучинська Т. В. [7] проаналізували роль проєктного менеджменту як ключового інструменту реалізації стратегічних і бізнес-пріоритетів міжнародних компаній, зробили акцент на інтеграції сучасних методів управління проєктами в діяльність компаній для підвищення ефективності та продуктивності бізнес-процесів.

Разом із тим, у попередніх дослідженнях недостатньо розкрито сучасні підходи до управління проєктами в умовах цифровізації. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання прогностичного розвитку проєктного менеджменту, ключові напрями його впровадження на підприємствах, а також інтеграції управлінських підходів у систему управління проєктами. Це підкреслює актуальність подальших досліджень, спрямованих на аналіз напрямів і ключових завдань проєктного менеджменту на підприємствах, а також дослідження прогностичних змін і тенденцій його розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі проєктного менеджменту як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства, а також узагальнення сучасних підходів до його розвитку в умовах цифровізації. Для досягнення поставленої мети доцільно сформулювати наступні завдання дослідження:

— проаналізувати та систематизувати наукові підходи до визначення понять "управління проєктами" і "проєктний менеджмент";

— визначити основні напрями та ключові завдання проєктного менеджменту підприємств в умовах диджиталізації;

— дослідити прогностичні зміни та сучасні тенденції розвитку проєктного менеджменту;

— обґрунтувати основні напрями інтеграції ESG-принципів у систему проєктного менеджменту підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проєктний менеджмент є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє системно планувати, координувати та контролювати реалізацію стратегічних і операційних завдань. У сучасних умовах динамічного розвитку ринків та посилення конкуренції підприємства потребують методів управління, що забезпечують оптимальне використання ресурсів, скорочення термінів виконання робіт і підвищення якості результатів. У цьому контексті важливе значення має наукове осмислення сутності управління проєктами та проєктного менеджменту, яке дозволяє сформулювати єдину методологічну основу для їхнього практичного впровадження в діяльність організації.

Основні підходи до визначення понять "управління проєктами" та "проєктний менеджмент" представлено у наукових джерелах, які систематизовано у таблиці 1.

Проведений аналіз представлених у таблиці визначень дозволяє узагальнити існуючі наукові підходи до трактування сутності управління проєктами та визначити його ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств. Водночас сучасні умови розвитку економіки, що характеризуються активним впровадженням цифрових технологій, зумовлюють необхідність адаптації інструментів проєктного менеджменту до процесів диджиталізації. У цьому контексті особливої актуальності набуває визначення основних напрямів застосування проєктного менеджменту на підприємствах та формування відповідних управлінських завдань. Основні напрями проєктного менеджменту підприємств в умовах диджиталізації та ключові завдання, що сприя-

Таблиця 1. Класифікація визначення понять "управління проєктами" та "проєктний менеджмент" у науковій літературі

Автор	Визначення поняття «управління проєктами» та «проєктний менеджмент»
Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В.	Управління проєктами – діяльність підприємства щодо ефективного управління учасниками проєкту та наявними ресурсами, при використанні спеціальних методів, які сприяють успішному завершенню і досягненню поставленої мети
Кобиляцький Л. С.	Управління проєктами – дії направлені на впровадження проєкту, для досягнення максимального економічного ефекту, за певний проміжок часу, при обмеженості всіх видів ресурсів та високої якості кінцевого продукту
Ноздріна Л.В., Яшук В. І., Полотай О. І.	Управління проєктами – процес застосування знань, навичок, інструментів і методів операцій проєкту для задоволення потреб, які висуваються до проєкту
Щукін Б.М.	Управління проєктами – складний процес, який включає використання команди та ресурсів, а також застосування нестандартних методів для успішного якісного завершення і досягнення мети проєкту
Баглей Р. Р., Бучинська Т. В., Гомотюк В. О.	Проєктний менеджмент – це процес управління проєктами, що передбачає їхнє планування, організацію та реалізацію для досягнення поставлених цілей у конкретно заданих часових і бюджетних рамках
Корзаченко О. В.	Проєктний менеджмент – це процес застосування методів і принципів управління проєктами до бізнес-процесів підприємства для досягнення стратегічних цілей компанії, оптимізації ресурсів, зменшення ризиків та підвищення ефективності

Джерело: сформовано авторами на основі [1–6].

Таблиця 2. Напрями та ключові завдання проєктного менеджменту підприємств в умовах диджиталізації

Напрямок діяльності	Основні завдання та ефекти
Оптимізація процесів	Вдосконалення робочих процесів, скорочення часу виконання завдань, підвищення ефективності та якості результатів за рахунок автоматизації та цифрових інструментів.
Аналітика даних	Збір і аналіз великих обсягів даних для ухвалення обґрунтованих рішень, прогнозування тенденцій, зниження ризиків та оптимізації бізнес-процесів.
Кібербезпека	Захист інформаційних систем підприємства через технологічні рішення, навчання персоналу та розробку стратегій безпеки для забезпечення стабільної роботи бізнесу.
Моніторинг і оптимізація диджиталізації	Регулярний аналіз та адаптація цифрових процесів для підвищення ефективності використання технологій і підтримки конкурентоспроможності.
Створення партнерств	Розвиток стратегічних альянсів для обміну ресурсами, технологіями та досвідом, що сприяє інноваціям і спільному зростанню.

Джерело: сформовано авторами на основі [7, 8].

ють досягненню стратегічних цілей і підвищенню ефективності бізнес-процесів, наведено в таблиці 2.

Розглянемо 7 основних аспектів проєктного менеджменту:

1) ініціація проєктів — передбачає формування основної ідеї проєкту, визначення його мети, оцінювання доцільності і життєздатності реалізації та узгодження ключових параметрів майбутнього проєкту;

2) розроблення стратегії та плану проєкту — це формування комплексної системи заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. На даному етапі здійснюється визначення основних завдань проєкту, необхідних ресурсів, термінів реалізації, а також обираються підходи до управління ризиками та механізми контролю за виконанням запланованих робіт. Використання стратегічного підходу до планування сприяє раціональному розподілу ресурсів, зниженню рівня невизначеності та підвищенню ефективності реалізації проєкту;

3) управління ресурсами — це визначальний чинник успішної реалізації проєкту, оскільки забезпечує ефективне використання наявних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Раціональна організація ресурсного забезпечення сприяє своєчасному виконанню запланованих завдань, оптимізації витрат і підвищенню загальної результативності діяльності проєктної команди. Ефективне управління ресурсами дозволяє організації знизити рівень ризиків, підвищити продуктивність роботи та забезпечити досягнення поставлених цілей у межах визначених бюджетних і часових обмежень;

4) управління командою — охоплює процеси формування, розвитку, мотивації, координації та підтримки ефективної взаємодії між учасниками проєкту. На всіх етапах реалізації проєкту управління командою має бути спрямоване на забезпечення узгодженої та результативної роботи всіх учасників, що сприяє досягненню спільних цілей і підвищенню ефективності проєктної діяльності;

5) моніторинг і контроль передбачає систематичне відстеження процесу реалізації проєкту, оцінювання відповідності отриманих результатів запланованим показникам та своєчасне коригування управлінських рішень у разі виникнення відхилень;

6) ідентифікація потреб і можливостей — дозволяє зменшити рівень ризиків та підвищити ймовірність успішного завершення проєкту. Даний процес передбачає визначення потреб замовників, кінцевих користувачів або організації загалом, а також виявлення можливостей, які можуть бути використані для їхнього задоволення. Такий підхід сприяє більш точному формуванню завдань проєкту, визначенню напрямів удосконалення та пошуку ефективних шляхів досягнення запланованих результатів;

7) закриття проєкту — передбачає офіційне завершення всіх робіт, підведення підсумків виконання завдань та оцінку досягнутих результатів [8].

Ураховуючи прогнози Н. Kerzner щодо розвитку проєктного менеджменту, можна виділити ключові тенденції та зміни, що впливатимуть на методологію та практику управління проєктами в середньостроковій перспективі. Наступна таблиця 3 систематизує основні

Таблиця 3. Прогнозні зміни та тенденції розвитку проєктного менеджменту

№ з/п	Прогнозовані зміни у проєктному менеджменті	Короткий опис
1	Проектний менеджмент як стратегічна компетенція	Управління проєктами перестане бути лише додатковою кваліфікацією і стане ключовою компетенцією для ефективного управління організацією.
2	Перехід до стратегічного управління проєктами	На перший план виходять стратегічні ініціативи та їхня реалізація як основа успішного функціонування підприємства.
3	Еволюція навичок проєктних менеджерів	Компетенції менеджерів розширюються: дизайн-мислення, краудштурмінг, управління змінами, а для міжнародних проєктів – знання культурних, релігійних та політичних особливостей.
4	Переосмислення критеріїв успіху проєктів	Успіх оцінюється не лише за термінами, бюджетом та обсягом робіт, але й за задоволенням потреб споживачів та бізнес/соціальною цінністю продукту
5	Інтеграція сучасних технологій	Використання хмарних обчислень та Big Data для оптимізації процесів управління та підвищення ефективності проєктів і програм.
6	Застосування гнучких методологій	Agile, Scrum та інші інструменти дозволяють оцінювати соціальну і бізнес-цінність у реальному часі під час реалізації та після завершення проєкту.
7	Штучний інтелект та аналітика в управлінні проєктами	Використання AI для прогнозування ризиків, оптимізації ресурсів, автоматизації рутинних процесів і підтримки прийняття управлінських рішень у реальному часі.
8	Розвиток інтегрованих платформ управління проєктами	Використання цифрових екосистем, де поєднуються комунікація, контроль, звітність, моніторинг KPI та ESG-показників для підвищення прозорості та ефективності.

Джерело: сформовано авторами на основі [9].

напрями трансформації проєктного менеджменту та дає короткий опис їхнього значення для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Після розгляду прогнозних змін та тенденцій розвитку проєктного менеджменту доцільно звернути увагу на сучасні управлінські підходи, що впливають на трансформацію діяльності підприємств. Одним із таких підходів є ESG-концепція (Environmental, Social, Governance), яка формує нове бачення ведення бізнесу, поєднуючи економічну результативність із екологічною відповідальністю, соціальною орієнтованістю та належним корпоративним управлінням. У таких умовах проєктний менеджмент виступає важливим інструментом реалізації стратегічних ініціатив і досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства [10].

У сучасних умовах розвитку проєктного менеджменту дедалі більшого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у процес управління проєктами. Використання ESG-підходу сприяє розширенню традиційної системи оцінювання ефективності проєктів, оскільки поряд із фінансовими результатами враховуються екологічні, соціальні та управлінські показники. Такий підхід дозволяє розглядати проєкти не лише як інструмент досягнення економічних цілей, а й як механізм формування довгострокової цінності для підприємства та його стейкхолдерів. Основні напрями інтеграції ESG-принципів у систему проєктного менеджменту узагальнено у таблиці 4.

Після аналізу основних напрямів інтеграції ESG-принципів у систему проєктного менеджменту підприємства стає очевидним, що сучасне управління проєктами вимагає не лише врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів, але й застосування інноваційних підходів для підвищення ефективності діяльності. Одним із таких підходів є впровадження сучасних методологій управління проєктами, зокрема Scrum, яка дозволяє організувати роботу команд таким чином, щоб забезпечити максимальну продуктивність та досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті досліджують можливості створення спеціалізованих підрозділів з проєктного менеджменту, їхню роль у реалізації інноваційних проєктів та ефективне використання людського ресурсу, що є ключовим елементом успіху Scrum-процесу. Крім того, методологія Scrum, завдяки своїй адаптивності, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність підприємства в умовах цифровізації та швидких ринкових змін [11]. Таким чином, управління командою у рамках Scrum стає природним продовженням інтеграції ESG-орієнтованих підходів та відкриває нові перспективи для досліджень у сфері ефективного проєктного менеджменту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження авторами виявлено, що проєктний менеджмент виступає ефективним інструмен-

Таблиця 4. Основні напрями інтеграції ESG-принципів у систему проєктного менеджменту підприємства

Напрямок	Зміст впровадження у проєктному менеджменті	Очікуваний результат
Інтеграція ESG-метрик у систему оцінки проєктів	Включення до KPI не лише фінансових показників, а й нефінансових метрик: участь у соціальних ініціативах, задоволеність стейкхолдерів, прозорість управління	Комплексна оцінка ефективності проєкту та орієнтація на довгострокову цінність
Використання міжнародних стандартів звітності	Застосування стандартів GRI, SASB, TCFD для оцінювання сталості проєктів та формування ESG-Dashboard	Підвищення прозорості та можливість моніторингу ESG-показників на всіх етапах життєвого циклу проєкту
Трансформація управління проєктами	Впровадження ESG-принципів у всі фази життєвого циклу проєкту: від ідеї до постпроєктного аналізу	Зниження ризиків, підвищення довіри та конкурентоспроможності організації
Розвиток взаємодії зі стейкхолдерами	Перехід від інформаційної комунікації до партнерської взаємодії та спільної цінності для всіх учасників проєкту	Зростання рівня залученості, лояльності та довіри зацікавлених сторін
Екологічний аспект (Environmental)	Реалізація «зелених» проєктів, зниження вуглецевих викидів, використання відновлюваних ресурсів, утилізація відходів	Підвищення репутації та інвестиційної привабливості організації
Соціальний аспект (Social)	Підтримка соціальних програм, розвиток партнерств із громадами, безпечні умови праці, гендерна рівність	Формування позитивного іміджу, підвищення мотивації персоналу та підтвердження соціальної відповідальності
Управлінський аспект (Governance)	Прозорість управлінських процедур, підзвітність, етичні стандарти та система внутрішнього контролю	Зміцнення довіри інвесторів, партнерів і суспільства
Орієнтація на інтереси стейкхолдерів	Використання консультацій, систем зворотного зв'язку та соціального аудиту під час реалізації проєктів	Підвищення якості управлінських рішень і стабільності результатів

Джерело: сформовано авторами на основі [10].

том підвищення результативності управлінських процесів на підприємствах, сприяючи системному підходу до планування, організації та контролю реалізації рішень. Аналіз наукових підходів до визначення понять "управління проектами" та "проектний менеджмент" дозволив виокремити їхні ключові характеристики і визначити напрями практичного застосування у бізнес-середовищі. У дослідженні авторами виявлено ключову роль інтеграції ESG-принципів у проектну діяльність, що забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Встановлено, що прогностичні зміни у сфері проектного менеджменту та впровадження сучасних цифрових технологій потребують адаптації управлінських практик і розвитку компетенцій керівників.

Важливим напрямом подальших досліджень є оцінка ефективності поєднання традиційних і ESG-орієнтованих підходів у проектному менеджменті, а також розробка моделей прогнозування результативності проектів в умовах цифрової трансформації та швидких ринкових змін. Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні інтегрованих управлінських систем, здатних забезпечувати сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову цінність для підприємства та його стейкхолдерів.

Література:

1. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. Кобиляцький Л.С. (2002). Управління проектами: Київ, 200 с.
3. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. (2010). Управління проектами. Київ, 432 с.
4. Щукін Б.М. (2002). Аналіз інвестиційних проектів. Київ. 128 с.
5. Баглей Р. Р., Бучинська Т. В., Гомотюк В. О. Застосування проектного менеджменту в умовах цифрової економіки. Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 152—157. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/903> (дата звернення 10.03.2026).
6. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2013. № 3. С. 64—69.
7. Вербіцька І.І., Бучинська Т. В. Проектний менеджмент — інструмент реалізації бізнес-пріоритетів міжнародних компаній. Інноваційна економіка. № 2, 2023. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/13741> (дата звернення 10.03.2026).
8. Олійник А.С., Толочій О.Р., Щербина Ю.В. Ефективність проектного менеджменту сучасних підприємств в умовах діджиталізації. Вісник ПДАУ. Випуск 2. 2024. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/40> (дата звернення 10.03.2026).
9. Kerzner, H. (2018). The future of project management. Revista de Gestao e Projetos, No. 9 (3). Pp. 151—166. URL: https://www.academia.edu/71195507/The_future_of_project_management (дата звернення 10.03.2026).
10. Марухленко О. В., Руденко В. С., Рубан Д.О. Проектний менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG-стратегій. Економіка та суспільство. Випуск № 79, 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6814/6753> (дата звернення 10.03.2026).

php/journal/article/view/6814/6753 (дата звернення 10.03.2026).

11. Гук О.В., Мохонько Г.А. Scrum methodology in project management on enterprises in the conditions of digital transformation. Економічний простір. № 200. 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/200-scrum-metodologiya-v-upravlinni-proyektamy-na-pidpryemstvah-v-umovah-cyfrovoyi-transformacziyi-in-english/> (дата звернення 10.03.2026).

References:

1. Batenko, L.P., Zahorodnii, O.A. and Lishchynska, V.V. (2003), Upravlinnia proektamy [Project Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Kobyliatskyi L.S. (2002), Upravlinnia proektamy. [Project Management], Kyiv, Ukraine.
3. Nozdrina L.V., Yashchuk V.I. and Polotai O.I. (2010), Upravlinnia proektamy. [Project Management], Kyiv, Ukraine.
4. Shchukin B.M. (2002), Analiz investytsiinykh proektiv. [Analysis of investment projects. Lecture notes], Kyiv, Ukraine.
5. Bahlei, R.R., Buchynska, T.V. and Homotiyuk, V.O. (2022), "Application of project management in the conditions of the digital economy", Innovatsiina ekonomika, vol. 1, pp. 152—157, available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/903> (Accessed 10 Mar 2026).
6. Korzachenko O.V. (2013), "Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects", Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky. vol. 3, pp. 64—69.
7. Verbitska, I.I. and Buchynska, T.V. (2023), "Project management as a tool for implementing business priorities of international companies", Innovatsiina ekonomika, vol. 2, available at: <http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/13741> (Accessed 10 Mar 2026).
8. Oliinyk, A.S., Tolochii, O.R. and Shcherbyna, Yu.V. (2024), "Efficiency of project management of modern enterprises in the conditions of digitalization", Visnyk PDAU, vol. 2, available at: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/40> (Accessed 10 Mar 2026).
9. Kerzner, H. (2018), "The future of project management", Revista de Gestao e Projetos, vol. 9 (3), pp. 151—166, available at: https://www.academia.edu/71195507/The_future_of_project_management (Accessed 10 Mar 2026).
10. Marukhlenko, O.V., Rudenko, V.S. and Ruban, D.O. (2025), "Project management in the context of sustainable development and ESG strategies", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 79, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6814/6753> (Accessed 10 Mar 2026).
11. Huk, O.V. and Mokhonko, H.A. (2025), "SCRUM methodology in project management on enterprises in the conditions of digital transformation", Ekonomichniy prostir, vol. 200, available at: <https://economic-prostir.com.ua/article/200-scrum-metodologiya-v-upravlinni-proyektamy-na-pidpryemstvah-v-umovah-cyfrovoyi-transformacziyi-in-english/> (Accessed 10 Mar 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Л. І. Калачевська,
д. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7090-2518>
А. М. Бречко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-1403>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.44

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ У ПІСЛЯКРИЗОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ ПІДПРИЄМСТВ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

L. Kalachevska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration, Sumy National Agrarian University
A. Brychko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Sumy National Agrarian University

INVESTMENT CONSULTING IN POST-CRISIS RECOVERY OF ENTERPRISES: ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENT PROJECTS

У статті систематизовано теоретико-методологічні основи інвестиційного консалтингу, визначити його роль у післякризовому відновленні підприємств та вплив на ефективність інвестиційних рішень. Досліджено основні напрями консалтингу в сфері інвестиційних проектів. Визначено вплив кризових ситуацій на інвестиційні процеси підприємств, зокрема, охарактеризувати специфіку відновлення діяльності підприємств після економічних криз. Представлено методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів у післякризовий період. Наголошено увагу на інтеграції сучасних підходів з управління ризиками та мультикритеріальної оцінки проектів. Виявлено ключові чинники успіху інвестиційних проектів, а саме визначено фінансові, організаційні та стратегічні аспекти, що впливають на результативність інвестицій. Розроблено методичні настанови для інвестиційного консалтингу, які передбачають застосування практичних підходів до підвищення ефективності інвестиційних рішень. Визначено пріоритети для стратегічного планування інвестицій у післякризовий період.

Following economic crises, businesses encounter the necessity to swiftly regain fiscal stability and refine capital allocation choices. Investment advisement acts as a vital instrument for enhancing project effectiveness, enabling suitable resource scheduling and return projection.

The purpose of the research is to study and evaluate investment consulting methods to increase the efficiency of investment projects of enterprises during the post-crisis recovery period, in particular through the analysis of marginal income indicators, profitability and payback periods, as well as the development of practical recommendations for optimizing investment planning and management.

Research methods include literature review, comparative analysis, financial and economic analysis, modeling and forecasting, case analysis, and expert assessment.

The theoretical and methodological foundations of investment consulting are systematized, its role in the post-crisis recovery of enterprises and its impact on the effectiveness of investment decisions are determined. The main areas of consulting in the field of investment projects are studied. The impact of crisis situations on the investment processes of enterprises is determined, in particular, the specifics of the recovery of enterprises after economic crises are characterized. Approaches for evaluating the efficacy of investment undertakings in the post-crisis era are introduced. Emphasis is placed on incorporating contemporary techniques for risk oversight and multi-factor project appraisal. Main determinants for successful investment endeavors are pinpointed, specifically, fiscal, structural, and strategic elements that influence investment performance are recognized. Methodological recommendations for investment consulting are developed, which provide for the application of practical approaches to increasing the effectiveness of investment decisions. Priorities for strategic planning of investments in the post-crisis period are determined.

Ключові слова: інвестиційний консалтинг, окупність, післякризове відновлення, інвестиції, ефективність інвестиційних проектів.

Key words: investment consulting, payback, post-crisis recovery, investments, efficiency of investment projects.

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

Сучасні підприємства, що пережили економічні кризи, стикаються з низкою проблем, які суттєво впливають на ефективність їхньої діяльності та реалізацію інвестиційних проектів. Післякризове відновлення передбачає не лише відновлення фінансової стабільності, а й пошук нових джерел інвестицій, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення рентабельності. Проте обмежені фінансові ресурси, високий рівень ринкових ризиків, недостатня ефективність існуючих методів планування та оцінки інвестиційних проектів, а також брак достовірної аналітичної інформації ускладнюють прийняття управлінських рішень [1, с. 91]. Це створює необхідність у застосуванні інвестиційного консалтингу як інструменту, що дозволяє комплексно оцінювати проекти з точки зору окупності, рентабельності та маржинального доходу, прогнозувати фінансові результати та оптимізувати розподіл ресурсів. Науково ця проблема полягає у відсутності універсальних методів оцінки ефективності інвестицій у післякризовий період, а практично її вирішення забезпечує підвищення рентабельності, скорочення термінів окупності та формування рекомендацій для керівників щодо ефективного управління інвестиційними проектами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оцінка ефективності інвестиційних проектів та роль інвестиційного консалтингу активно розглядається в сучасній науковій літературі. Так, Кудирко, О., Лобачева, І., & Покинчереда, В. досліджують підходи до

оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів, використовуючи традиційні фінансові критерії (рентабельність, окупність, NPV, IRR) та розширені кількісні методи аналізу, що дозволяє глибше оцінювати доцільність вкладання ресурсів у проекти підприємств і оцінювати їх ризики на стадії планування (як у роботі, присвяченій аналізу та оцінці ефективності інвестиційних проектів) [1, с. 91]. Дослідження Канової О. А. стосується адаптації підходів до оцінки ефективності інвестиційних проектів у екстремальних умовах, таких як воєнний стан, показує необхідність гнучких та контекстуалізованих методичних рішень, які враховують зовнішню невизначеність і ризики, що не завжди присутні у класичних моделях оцінки проектів [2].

Інша частина сучасних досліджень орієнтована на розроблення і застосування інформаційних систем та математичних моделей для мультикритеріальної оцінки реалізації інвестиційних проектів, що сприяє оптимізації процесів прийняття рішень та підвищенню точності прогнозів їх ефективності в сфері інноваційних технологій [3, с. 54]. Крім того, у літературі з'являється аналіз трансформацій інвестиційних потоків у контексті війни та глобальних змін економічного середовища, що впливає на інвестиційний клімат та пріоритети проектного фінансування [4].

У роботі [5] також розглядаються загальні тенденції реалізації інвестиційних проектів у сучасних умовах, включно із факторами, що визначають успішність їх впровадження, проте питання ролі консалтингу як окремого чинника, що безпосередньо формує стратегії ефективності і адаптації підприємства до післякризових викликів, недостатньо висвітлені. Незважаючи на окремі вітчизняні описи інструментарію оцінки інвестиційної привабливості проектів, які враховують специфіку великих інвестицій та інтереси різних груп інвесторів, існує значна прогали-

на у систематичному висвітленні механізмів інвестиційного консалтингу у контексті післякризового відновлення підприємств як окремої наукової теми [6].

Варто також відзначити, що хоча міжнародна наукова література включає огляди факторів, що впливають на рішення щодо інвестиційного консультування та цифрового консалтингу у процесі прийняття рішень, мало уваги приділено специфічним методам взаємодії консалтингових практик із традиційними моделями оцінки ефективності проектів у періоди економічної нестабільності чи післякризового відновлення [7].

В. Феденко [8, с. 108] аналізував методи оцінки ефективності інвестиційної діяльності в сучасних економічних умовах. E.N. Yunus, E. Ernawati, E. Nuraini, K. Yuniarti [9, с. 2199] досліджували, як малі та середні підприємства (MSMEs) покращують свої показники після кризи через стратегічне управління ресурсами, інновації та диверсифікацію, пропонуючи емпіричні дані для розуміння процесів післякризового відновлення бізнесу. Г. Завадських, О. Фрадинський, В. Пухальський, А. Дідухович та Ю. Поплюйко [10, с. 251] аналізували забезпечення фінансової стабільності після кризових подій, зокрема після військових конфліктів чи економічних потрясінь, та висвітлює механізми підтримки та відновлення фінансової стійкості суб'єктів економіки, що важливо для оцінки ефективності інвестиційних рішень у післякризовий період. В. Ємець, Я. Петруненко, А. Фролов, Ю. Орел [11] розглядали роль міжнародних інвестицій у процесах післявоєнного та післякризового відновлення економіки, зокрема структурні зміни інвестиційних потоків, адаптацію стратегій та перспективи розвитку у нових економічних умовах. С. Karnavas [12, с. 217] пропонує сучасний підхід до оцінювання інвестиційних проектів з урахуванням ризику та невизначеності, що актуально для післякризових умов.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є всебічне визначення значення інвестиційного консалтингу у збільшенні ефективності інвестиційних програм підприємств у післякризовий час.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Інвестиційний консалтинг відіграє ключову роль у сучасних умовах післякризового відновлення, оскільки дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу обмежених ресурсів та вибору інвестиційних проектів із найвищим потенціалом ефективності. Консультанти аналізують фінансові, ринкові та організаційні аспекти діяльності підприємств, прогнозують ризики та доходність, що забезпечує стратегічне планування і оптимізацію бізнес-процесів. В умовах нестабільної економіки консалтинг сприяє швидкому відновленню рентабельності, підвищенню маржинального доходу та скороченню термінів окупності інвестиційних проектів, а також допомагає адаптувати підприємство до нових ринкових умов і змін зовнішнього середовища [9].

Економічні кризи суттєво впливають на ефективність інвестиційних рішень, оскільки підвищують невизначеність і ризики щодо повернення вкладених коштів.

Підприємства втрачають частину фінансових ресурсів, змінюються ринкові умови, знижується попит і зростають витрати на виробництво та управління. Через це класичні методи оцінки ефективності проектів (рентабельність, окупність, NPV, IRR) можуть бути недостатньо точними без врахування ризиків і нестабільності економічного середовища. В умовах кризи підвищується роль аналітичної підтримки та інвестиційного консалтингу, які дозволяють адаптувати інвестиційні стратегії, мінімізувати ризики та забезпечити прийняття ефективних рішень навіть у складних економічних умовах [13, с. 2352].

В умовах економічної нестабільності та високих ризиків післякризового періоду підприємства стикаються з необхідністю приймати обґрунтовані інвестиційні рішення, які забезпечують не лише виживання, а й подальший розвиток. Саме тут особливо проявляється значення стратегічного підходу до управління проектами, коли кожна інвестиція планується та оцінюється з урахуванням потенційних ризиків і очікуваної віддачі. Тому особливу увагу варто приділити важливості планування та оптимізації інвестиційних проектів для зростання рентабельності, адже саме системний підхід до ресурсів і ефективне прогнозування доходів забезпечують стійке фінансове відновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємства [6].

Інвестиційний консалтинг є комплексною системою послуг, спрямованих на підвищення ефективності інвестиційних рішень підприємств через професійну експертизу, аналітичну підтримку та стратегічне планування. Його сутність полягає у забезпеченні підприємств методами оцінки інвестиційних проектів, прогнозування ризиків і доходності, оптимізації ресурсів та вибору пріоритетних напрямів інвестування, що особливо важливо у періоди післякризового відновлення, коли економічна нестабільність підвищує ризики невдалих рішень [14].

Кризові ситуації суттєво впливають на інвестиційну діяльність підприємств. До фінансових факторів належать падіння ліквідності, обмежений доступ до кредитних ресурсів та зростання вартості капіталу. Ринкова нестабільність проявляється у зниженні попиту на продукцію та послуги, волатильності цін на сировину та матеріали, а також у невизначеності щодо майбутніх доходів. Регуляторні та правові ризики включають зміни податкового та фінансового законодавства, затримку або відміну державної підтримки, а також ризики неплатоспроможності контрагентів. Серед структурних і організаційних факторів слід виділити недостатню диверсифікацію продуктового портфеля, втрату ключових ринків або постачальників, а також зниження кадрового потенціалу через скорочення персоналу [15].

Післякризове відновлення діяльності підприємств характеризується поступовим поверненням фінансової стабільності. Основні особливості цього процесу включають реструктуризацію капіталу та боргових зобов'язань, оптимізацію фінансової структури та залучення нових інвестицій. Вдосконалення інвестиційної стратегії передбачає фокус на високоприбуткових та менш ризикових проектах, впровадження інновацій і технологічних рішень для підвищення конкурентоспроможності. Підприємства підвищують гнучкість бізнес-процесів, адаптуючи виробничі та управлінські процеси до нових



Рис. 1. Основні напрями інвестиційного консалтингу у післякризовому відновленні підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [17, с. 59].

умов, а також активно застосовують сценарне планування і методи управління ризиками [16, с. 131].

Особливу роль у процесі післякризового відновлення відіграє інвестиційний консалтинг, який забезпечує аналітичну підтримку при прийнятті інвестиційних рішень, допомагає визначати пріоритети та ефективно розподіляти ресурси, що дозволяє підприємствам успішно відновлювати діяльність та забезпечувати стійке функціонування в умовах економічної невизначеності. Роль інвестиційного консалтингу у відновленні підприємств після економічних криз проявляється у кількох ключових аспектах: він допомагає адаптувати бізнес-процеси до нових ринкових умов, обґрунтовувати інвестиційні стратегії, забезпечує прогнозування фінансових результатів і термінів окупності проектів, а також підтримує прийняття рішень з урахуванням маржинального доходу та рентабельності [3, с. 54].

Інвестиційний консалтинг — це комплекс професійних послуг, спрямованих на підвищення ефективності інвестиційних рішень підприємств. Його діяльність охоплює як фінансово-економічний аналіз проектів, так і стратегічне планування та управління ризиками. Інвестиційний консалтинг виступає ключовим інструментом підтримки підприємств у процесі післякризового відновлення, забезпечуючи обґрунтоване прийняття інвестиційних рішень та оптимізацію капіталовкладень [8, с. 108]. Сучасна практика консалтингових послуг охоплює широкий спектр напрямів, що поєднують фінансово-економічний аналіз, управління ризиками, стратегіч-

не планування, аудит та інноваційне фінансування. На рис. 1 систематизовано основні напрями інвестиційного консалтингу (рис. 1).

Післякризове відновлення підприємств є складним процесом, що вимагає комплексного підходу до відновлення фінансової стійкості, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності діяльності. У цьому контексті інвестиційний консалтинг виступає ключовим інструментом підтримки управлінських рішень, оскільки дозволяє системно оцінювати інвестиційні проекти, прогнозувати їхню окупність та рентабельність, а також мінімізувати ризики [12, с. 217].

Функції інвестиційного консультанта охоплюють аналітичну, оцінювальну, стратегічну, моделюючу, моніторингову та комунікаційну діяльність, що забезпечує комплексну підтримку підприємства на всіх етапах післякризового відновлення. Такий багаторівневий підхід дозволяє не лише обґрунтовано планувати інвестиційні проекти, а й забезпечувати підвищення маржинального доходу та оптимізацію структури капіталу, що є критично важливим у посткризовий період [13].

Основні функції інвестиційного консультанта, що здійснює супровід підприємств у післякризовий період подано у табл. 1. Вона відображає комплекс аналітичних, оцінювальних, стратегічних, моделюючих та контрольних дій, які дозволяють забез-

Таблиця 1. Функції інвестиційного консультанта у післякризовому відновленні підприємств

Функції	Зміст	Очікуваний результат
Аналітична	Аналіз фінансового стану підприємства після кризи. Оцінка платоспроможності, ліквідності, рентабельності. Виявлення слабких ланок у структурі капіталу	Виявлення проблемних зон та точок для інвестування
Консультаційна та стратегічна	Розробка рекомендацій щодо оптимізації інвестиційних проектів. Підготовка стратегічних сценаріїв розвитку. Визначення пріоритетних напрямів інвестування	Підвищення ефективності управлінських рішень та стратегічне планування інвестицій
Оцінювальна	Оцінка ефективності інвестиційних проектів (NPV, IRR, PI, термін окупності). Аналіз ризиків та чутливості проектів. Визначення економічного ефекту	Забезпечення обґрунтованих фінансових рішень та зменшення ризиків
Моделююча та прогнозна	Побудова фінансових моделей для прогнозування результатів. Сценарний аналіз можливих варіантів розвитку. Рекомендації щодо структури капіталу	Прогнозування фінансових результатів та планування оптимальної структури інвестицій
Моніторингова та контрольна	Контроль реалізації проектів. Виявлення відхилень від планових показників. Розробка коригувальних заходів	Підтримання запланованої окупності та рентабельності проектів
Комунікаційна та інформаційна	Координація між власниками, керівництвом та інвесторами. Забезпечення прозорості фінансових рішень. Підготовка інформаційних матеріалів для прийняття рішень	Підвищення прозорості та довіри до управлінських рішень, залучення інвестицій

Джерело: сформовано автором на основі [11; 14].

печити ефективне відновлення діяльності підприємства.

Діяльність інвестиційного консультанта є багатофункціональною та інтегрованою. Аналітична та оцінювальна робота дозволяє виявити проблемні зони та обґрунтувати інвестиційні рішення, стратегічні та моделюючі функції забезпечують планування розвитку і прогнозування фінансових результатів, а моніторингова та комунікаційна діяльність підтримують контроль та прозорість реалізації проектів. Сукупність цих функцій формує системний підхід до післякризового відновлення підприємств і підвищує ефективність інвестиційних проектів [14]. Аналіз функцій інвестиційного консультанта дозволяє визначити механізми підвищення ефективності інвестиційних рішень та створити основу для стратегічного розвитку підприємства в умовах післякризової нестабільності.

Вивчення особливостей організаційного та фінансового відновлення підприємств після криз є ключовим для формування ефективної стратегії управління підприємством у посткризовий період і підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Представлена табл. 2 демонструє комплексний підхід до післякризового відновлення підприємств, поєднуючи організаційні та фінансові аспекти діяльності. У ній систематизовано

ключові заходи відновлення, очікуваний ефект від їх реалізації та роль інвестиційного консультанта у забезпеченні ефективності цих процесів. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати, як професійна підтримка консультанта сприяє підвищенню рентабельності, маржинального доходу та окупності інвестиційних проектів, одночасно забезпечуючи стратегічну стабільність та конкурентоспроможність підприємства [3, с. 54].

Після кризових ситуацій — економічних спадів, фінансових потрясінь або глобальних пандемій — підприємства стикаються з низкою серйозних викликів. Основні проблеми включають дефіцит фінансових і матеріальних ресурсів, зростання невизначеності на ринку, коливання попиту та обмежений доступ до кредитних та інвестиційних інструментів. У таких умовах інвестиційні рішення набувають особливої критичної важливості, оскільки від правильного вибору проектів залежить швидкість відновлення підприємства, його фінансова стійкість і конкурентоспроможність [17, с. 59]. Ризики помилкового інвестування у період після кризи значно підвищені, що робить необхідним використання методів фінансового аналізу та консалтингових інструментів для прийняття обґрунтованих рішень.

Таблиця 2. Особливості організаційного та фінансового відновлення підприємств після криз

Складові	Зміст	Очікуваний ефект	Роль інвестиційного консультанта
Організаційні особливості			
Реструктуризація управлінських процесів	Впровадження більш гнучких і прозорих систем управління. Перерозподіл повноважень і оптимізація організаційної структури для підвищення ефективності прийняття рішень.	Підвищення ефективності управління	Проведення аналітики внутрішніх процесів
Оптимізація бізнес-процесів	Скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та використання ресурсів. Впровадження сучасних технологій та автоматизованих систем управління.	Оптимізація використання ресурсів	Розробка рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури
Стратегічне планування та інновації	Формування нових стратегічних цілей з урахуванням післякризових умов. Розробка інноваційних напрямів діяльності, що підвищують конкурентоспроможність.	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Підтримка стратегічного планування та інноваційних проектів
Фінансові особливості			
Відновлення ліквідності та платоспроможності	Оцінка поточного фінансового стану, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Залучення коротко- та середньострокових фінансових ресурсів для покриття дефіциту оборотного капіталу.	Забезпечення фінансової стійкості	Проведення фінансового аналізу та прогнозування
Реструктуризація капіталу та боргових зобов'язань	Перегляд структури власного та залученого капіталу. Диверсифікація джерел фінансування, включаючи зовнішні інвестиції та кредитні ресурси.	Мінімізація ризику дефіциту коштів	Оцінка ефективності інвестиційних проектів (NPV, IRR, PI, маржинальний дохід)
Оцінка та оптимізація інвестиційних проектів	Вибір пріоритетних проектів із високою рентабельністю та швидкою окупністю. Використання фінансово-аналітичних інструментів для контролю ефективності інвестицій.	Підвищення рентабельності та окупності інвестиційних проектів	Розробка рекомендацій щодо структури капіталу та управління ризиками

Джерело: сформовано автором на основі [5—6; 16, с. 131].

Для обґрунтованого вибору проектів у післякризовий період застосовуються класичні фінансові методи оцінки ефективності: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), період окупності (PP) та індекс прибутковості (PI). Вони дозволяють кількісно оцінити економічну доцільність проекту, врахувати дисконтовані грошові потоки та порівняти альтернативні варіанти інвестування. Наприклад, NPV і IRR допомагають визначити проекти з максимальною прибутковістю, PP — оцінити швидкість повернення інвестицій, а PI — відсортувати проекти за відносною ефективністю при обмеженому бюджеті [18, с. 346]. У цьому процесі консультанти аналізують фінансові показники, оцінюють ризики, прогнозують грошові потоки та розробляють стратегію післякризового відновлення.

I. Класичні фінансові методи оцінки інвестицій:

1. Чиста приведена вартість (NPV, Net Present Value). Дає об'єктивну оцінку економічної доцільності проекту, враховуючи дисконтовані грошові потоки. Особливо ефективний при стабільних грошових потоках, але менш точний в умовах високої волатильності ринку; дозволяє швидко визначити проекти, що потенційно здатні генерувати позитивну вартість [18, с. 346].

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (1),$$

де CF_t — грошовий потік у період t ;

r — дисконтна ставка;

n — кількість періодів;

I_0 — початкові інвестиції.

$NPV > 0$ свідчить про економічну доцільність проекту.

2. Внутрішня норма рентабельності (IRR, Internal Rate of Return). У післякризових умовах важливо використовувати разом із NPV для уникнення помилкових рішень через зміну дисконтну ставку.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 \quad (2),$$

IRR — дисконтна ставка, при якій $NPV = 0$. Якщо $IRR >$ вартість капіталу, проект вигідний.

3. Рентабельність інвестицій (ROI, Return on Investment).

$$ROI = \frac{\Pi - I_0}{I_0} \cdot 100\% \quad (3),$$

де Π — сумарний прибуток від інвестицій.

4. Термін окупності (Payback Period). Оцінює швидкість повернення вкладень, що критично важливо у післякризовий період із високим ризиком неплатоспроможності. Дає інвестору практичне розуміння ліквідності проекту, але не враховує грошові потоки після окупності.

$$PP = \frac{I_0}{CF_{AA}} \quad (4),$$

де CF_{AA} — середній річний грошовий потік.

II. Управління ризиками та мультикритеріальної оцінки:

1. Чутливість проекту до ризиків. Дозволяє врахувати підвищену невизначеність фінансових потоків. Дає комплексну картину ефективності та дозволяє збалансувати ризики і прибутковість [19].

$$\Delta NPV = \frac{NPV}{X} \cdot \Delta X \quad (5),$$

де X — змінна, яка впливає на NPV (наприклад, обсяг продажів, ціна ресурсів).

2. Сценарний аналіз (Expected NPV) — сприяє пріоритизації проектів:

$$E(NPV) = \sum_{i=1}^m P_i \cdot NPV_i \quad (6),$$

де P_i — ймовірність настання сценарію i ;

NPV_i — чиста приведена вартість проекту у сценарії i ;

m — кількість сценаріїв.

3. Мультикритеріальна оцінка (зважена сума показників). Інтегрує фінансові, стратегічні та нефінансові критерії (соціальні, екологічні, репутаційні). Дає комплексну картину ефективності та дозволяє збалансувати ризики і прибутковість; сприяє пріоритизації проектів, що забезпечують стійкий розвиток підприємства.

$$S = \sum_{j=1}^k w_j \cdot S_j \quad (7),$$

де w_j — вага критерію j ;

S_j — оцінка проекту за критерієм j ;

k — кількість критеріїв (фінансових, стратегічних, соціальних, екологічних).

У процесі післякризового відновлення підприємств інвестиційний консалтинг відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління проектами та ресурсами. Консультант проводить детальний аналіз інвестиційних проектів клієнта, застосовуючи фінансові методи оцінки ефективності, такі як NPV, IRR, PI та період окупності. Це дозволяє кількісно визначити економічну доцільність кожного проекту навіть в умовах нестабільного післякризового середовища [20, с. 66].

Для мінімізації ризиків та невизначеності консультант використовує сценарний аналіз і аналіз чутливості, що дозволяє прогнозувати можливі коливання грошових потоків, оцінювати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів і відбирати найбільш стійкі та доцільні проекти. На основі проведеного аналізу формуються рекомендації та стратегії, які включають пріоритетність проектів, оптимальний розподіл ресурсів і управління фінансовими потоками [15]. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно планувати інвестиції та забезпечує стабільність у період відновлення.

Успішна реалізація інвестиційних проектів є критичною умовою для забезпечення стабільного розвитку підприємств, особливо в післякризовий період. Високий рівень невизначеності, економічні потрясіння та коливання ринкових умов створюють додаткові ризики, що можуть істотно впливати на результативність інвестицій. Тому для досягнення поставлених цілей підприємствам необхідно не лише ефективно планувати та фінансувати проекти, а й враховувати фактори, які визначають їхній успіх [21, с. 1282].

Ключові фактори успіху інвестиційних проектів охоплюють фінансові, організаційні та стратегічні аспекти, кожен з яких по-своєму впливає на кінцевий результат. Фінансові фактори забезпечують стабільність ресурсного забезпечення та мінімізацію фінансових ризиків; організаційні — оптимізацію управлінських про-

Таблиця 3. Ключові фактори успіху інвестиційних проектів

Категорія факторів	Основні фактори успіху	Вплив на результативність проекту
Фінансові	Адекватне фінансування проекту. Оптимальна структура капіталу. Контроль за грошовими потоками. Оцінка та управління ризиками	Забезпечують сталість фінансових надходжень, знижують імовірність нестачі ресурсів, дають змогу передбачувати фінансовий підсумок проекту та зменшувати збитки.
Організаційні	Компетентність та досвід команди проекту. Внутрішня комунікація та управління змінами. Система моніторингу та контролю	Збільшують дієвість реалізації проекту, гарантують вчасне досягнення завдань, пристосування до змін та зменшують ризики
Стратегічні	Відповідність інвестиційної стратегії підприємства. Інноваційність та технологічна перевага. Ринкова доцільність та адаптивність. Соціальні та екологічні аспекти (ESG)	Забезпечують довгострокову конкурентоспроможність, рентабельність та соціальну прийнятність проекту, сприяють стійкому розвитку підприємства в післякризовий період.

Джерело: сформовано автором на основі [21, с. 1282; 22].

цесів, координацію та компетентність команди; стратегічні — відповідність проектів довгостроковим цілям підприємства та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища (табл. 3).

Комплексне врахування цих факторів дозволяє підприємствам обґрунтовано визначати пріоритетність проектів, оптимально розподіляти ресурси та підвищувати ймовірність досягнення успішних результатів [23,

с. 404]. Систематизація ключових факторів успіху створює основу для ефективного планування та реалізації інвестиційних проектів, що особливо актуально у післякризовий період, коли високий рівень невизначеності потребує максимальної точності та гнучкості управлінських рішень.

Застосування сучасних методів інвестиційного консалтингу дозволяє підприємствам більш ефективно аналізувати економічну доцільність проектів, оцінювати ризики, формувати оптимальну структуру інвестиційного портфеля та узгоджувати інвестиційні рішення із довгостроковими стратегічними цілями розвитку. Консультаційна підтримка сприяє підвищенню якості фінансових розрахунків, використанню сучасних цифрових аналітичних інструментів та впровадженню ефективних механізмів управління ризиками [20, с. 66].

З метою систематизації основних напрямів підвищення ефективності інвестиційних рішень у післякризовий період доцільно узагальнити ключові практичні підходи та визначити роль інвестиційного консалтингу у їх реалізації. Основні з них подано у табл. 4.

Таблиця 4. Практичні підходи інвестиційного консалтингу до підвищення ефективності інвестиційних рішень у післякризовий період

Практичний підхід	Роль інвестиційного консалтингу	Очікуваний ефект для інвестиційних рішень
Комплексна фінансова оцінка інвестиційних проектів	Консультанти здійснюють фінансовий аналіз проектів, розрахунок ключових показників ефективності та підготовку аналітичних висновків	Підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень та вибір найбільш прибуткових проектів
Сценарний аналіз та аналіз чутливості	Інвестиційні консультанти проводять економічне моделювання, прогнозування та оцінюють вплив ризиків на результати інвестицій	Зменшення невизначеності та підвищення стійкості інвестиційних рішень до зовнішніх змін
Інтеграція системи управління ризиками	Консалтингові компанії розробляють системи управління ризиками, пропонують інструменти їх оцінювання та стратегії мінімізації	Зниження ймовірності фінансових втрат та підвищення стабільності інвестицій
Диверсифікація інвестиційного портфеля	Консультанти допомагають сформувати оптимальну структуру інвестиційного портфеля з урахуванням ринкових умов	Оптимізація структури інвестицій та зменшення загального рівня ризику
Використання цифрових аналітичних інструментів	Інвестиційні консультанти використовують сучасні цифрові платформи для аналізу даних, моделювання та оцінки інвестиційних проектів	Підвищення точності розрахунків, швидкість аналізу та ефективність прийняття управлінських рішень
Узгодження інвестицій зі стратегічними цілями підприємства	Консультанти допомагають інтегрувати інвестиційні рішення у стратегічне планування розвитку підприємства	Забезпечення стратегічної ефективності інвестицій та підвищення конкурентоспроможності

Джерело: авторська розробка.

Систематизація практичних підходів свідчить, що інвестиційний консалтинг відіграє важливу роль у підвищенні ефективності інвестиційних рішень підприємств у післякризовий період. Залучення професійних консультантів дозволяє забезпечити комплексний аналіз інвестиційних проектів, врахувати ризики, оптимізувати структуру інвестиційного портфеля та узгодити інвестиційні рішення зі стратегічними цілями розвитку підприємства. Це сприяє більш раціональному використанню фінансових ресурсів, підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та забезпеченню їх стійкого розвитку в умовах економічної нестабільності [15]. Саме консалтинговий супровід дозволяє підприємствам більш обґрунтовано приймати інвестиційні рішення, оцінювати потенційні ризики та ефективно використовувати наявний інвестиційний потенціал. Завдяки експертному аналізу та стратегічним рекомендаціям інвестиційний консалтинг сприяє формуванню стійких моделей розвитку підприємств у період економічного відновлення.

Інвестиційний консалтинг спрямований на формування комплексно обґрунтованих рішень щодо вибору, оцінювання та реалізації інвестиційних проектів. Його функції значно ширші за традиційний фінансовий аналіз, оскільки включають дослідження ринкового середовища, оцінювання інвестиційних ризиків, визначення стратегічної доцільності проектів, а також розроблення рекомендацій щодо формування та оптимізації інвестиційного портфеля підприємства. У післякризових умовах особливої актуальності набуває поєднання класичних фінансових методів оцінки ефективності інвестицій із сучасними інструментами управління ризиками, стратегічного планування та мультикритеріального аналізу, що активно використовуються в практиці інвестиційного консалтингу [23, с. 404].

У післякризовий період стратегічне планування інвестицій, що здійснюється за участю інвестиційних консультантів, набуває особливої ваги. Підприємства функціонують в умовах нестабільного економічного середовища, обмежених фінансових можливостей та значних структурних змін на ринках, що потребує професійної експертної підтримки при формуванні інвестиційної стратегії. Інвестиційний консалтинг дозволяє визначити пріоритетні напрями інвестування, оптимізувати структуру капіталу та сформувати ефективну систему стратегічного планування інвестиційної діяльності [9].

Одним із ключових пріоритетів стратегічного інвестування, який активно підтримується консалтинговими рекомендаціями, є модернізація виробничих потужностей і впровадження інноваційних технологій. Інвестиційні консультанти здійснюють оцінювання технологічних можливостей підприємств, аналізують ефективність інноваційних проектів та розробляють рекомендації щодо їх реалізації. Інвестування у технологічне оновлення сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню виробничих витрат і покращенню якості продукції. В умовах цифровізації економіки особливого значення набувають також інвестиції у цифрові технології, автоматизацію бізнес-процесів та використання систем аналітики даних, що забезпечує більш ефективне управління підприємством [24, с. 65].

Не менш важливим напрямом консалтингових рекомендацій є розвиток людського капіталу як одного з ключових факторів ефективної реалізації інвестиційних проектів. Інвестиційні консультанти сприяють формуванню ефективної системи управління персоналом, розвитку управлінських компетенцій та впровадженню сучасних методів організації праці. Інвестиції у професійний розвиток працівників і вдосконалення управлінських навичок підвищують продуктивність праці, сприяють впровадженню інновацій і забезпечують більш ефективну реалізацію інвестиційних проектів [11]. Крім того, у післякризовий період значна увага в інвестиційному консалтингу приділяється диверсифікації інвестиційної діяльності підприємств. Розширення напрямів інвестування, освоєння нових ринків та створення інноваційних продуктів дозволяє зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю попиту та коливаннями ринкового середовища. Консалтингові рекомендації сприяють формуванню більш гнучкої інвестиційної стратегії та забезпечують підприємствам можливість ефективно адаптуватися до змін економічного середовища.

Отже, реалізація таких підходів дозволяє підвищити ефективність використання інвестиційних ресурсів, посилити конкурентні позиції підприємств і забезпечити їхній стабільний розвиток в умовах післякризового економічного відновлення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало можливість узагальнити теоретичні та прикладні підходи до оцінювання ефективності інвестиційних проектів у післякризовий період, а також визначити роль інвестиційного консалтингу у підвищенні результативності інвестиційної діяльності підприємств. У ході аналізу встановлено, що в умовах економічної нестабільності прийняття інвестиційних рішень потребує комплексного аналітичного супроводу. Саме інвестиційний консалтинг забезпечує поєднання традиційних фінансових методів оцінювання ефективності інвестицій із сучасними інструментами стратегічного управління, ризик-менеджменту та аналітичного прогнозування.

Особливу увагу в дослідженні приділено розробленню методичних рекомендацій для інвестиційного консалтингу, спрямованих на підвищення ефективності прийняття інвестиційних рішень. Запропоновані підходи передбачають комплексне оцінювання інвестиційних проектів, інтеграцію систем управління ризиками, використання сучасних цифрових аналітичних інструментів. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість інвестиційних рішень, оптимізувати використання фінансових ресурсів та підвищити ефективність реалізації інвестиційних проектів.

Отже, удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності інвестиційних проектів із використанням інструментів інвестиційного консалтингу сприятиме підвищенню результативності інвестиційної діяльності підприємств, більш ефективному використанню інвестиційних ресурсів та забезпеченню сталого розвитку бізнесу в умовах післякризового економічного відновлення.

Література:

1. Кудирко О., Лобачева І., Покин'єрєда В. Аналіз та оцінка ефективності інвестиційних проєктів. *SWorldJournal*. 2024. № 2 (25-02). С. 91—95. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-010> (дата звернення: 07.03.2026).
2. Канова О. А. Адаптація підходів до оцінки інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-153>.
3. Василюк А., Басюк Т. Інформаційна система оцінювання інвестицій в галузі інформаційних технологій. *Information systems and networks*. 2024. Issue 15. Pp. 54—64. URL: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.054> (дата звернення: 07.03.2026).
4. Гнилянська Л., Данилишин В. Трансформація міжнародних інвестиційних потоків під впливом війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-83>.
5. Матвій І., Артимишин Ю. Основні тенденції реалізації інвестиційних проєктів на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-143>.
6. Білоусова О.С. Інструментарій оцінки інвестиційної привабливості інноваційних проєктів розвитку стратегічних видів промислової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-2>.
7. Wagner F. Determinants of conventional and digital investment advisory decisions: a systematic literature review. *Financ Innov*. 2024. 10, 18. URL: <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00538-7> (дата звернення: 07.03.2026).
8. Феденко В. Оцінка ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7 (25). С. 108—121. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-108-121](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-108-121) (дата звернення: 07.03.2026).
9. Yunus E. N., Ernawati E., Nuraini E., Yuniarti K. Post-crisis growth: Resource orchestration, innovation, and diversification in MSMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2025. Volume 11, Issue 2. 100570, ISSN 2199-8531. URL: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100570> (дата звернення: 07.03.2026).
10. Zavadskykh H., Fradynskyi O., Puhalskyi V., Didukhovych A., Popliuiko Y. Financial Stability during the Post-crisis Period: Strategies for Recovery and Support of Economic Development. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69 (Special Issue). pp. 251—260. DOI: 10.46852/0424-2513.1.2024.26.
11. Yemets V., Petrunenko Ia., Frolov A., Orel Yu. International investment as a factor of recovery and development of the post-war economy of Ukraine. *Salud Ciencia y Tecnologia — Serie de Conferencias*. 2025. 4:690. DOI:10.56294/sctconf2025690.
12. Karnavas C. A New Approach of Investment Project Appraisal Under Risk and Uncertainty. *Economics and Business Journal (ECBIS)*. 2024. 2(3):217—240. DOI:10.47353/ecbis.v2i3.121.
13. Vandor P., Dober F., Meyer M., Millner R. Evaluating impact potential in early-stage impact investing: Investment criteria and cognitive processes of investors. *Journal of Business Venturing Insights*. 2025. Volume 23. e00535. ISSN 2352-6734. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00535>.
14. Інвестиційний консалтинг. URL: <https://interhub.com.ua/poslugy/investytsijnj-konsalting> (дата звернення: 07.03.2026).
15. Shcherbak V., Dorokhov O., Dorokhova L., Vzhytynska K., Yatsenko V., Yermolenko O. Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Wartime Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2026. Vol.19 (1). 37. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037> (дата звернення: 07.03.2026).
16. Іванюк У.В., Галаз Л.В. Теоретико-методичні засади управління інвестиційним забезпеченням розвитку бізнесу в кризових умовах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка", Серія "Проблеми економіки та управління"*, 2025. Випуск 9, № 2. С. 131—140. URL: <http://doi.org/10.23939/semi2025.02.131> (дата звернення: 07.03.2026).
17. Павликівська О. І., Плекан У. Фінансовий консалтинг: тенденції та особливості розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 66. № 5. С. 59—66. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33404> (дата звернення: 07.03.2026).
18. Sun H. Research on the Methods of Investment Project Evaluation: Comparison of NPV, IRR and MIRR. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2023. Vol.15, pp. 346—352. DOI:10.54254/2754-1169/15/20230944.
19. Могильна Л. М., Воробйов І. О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>.
20. Simonyan A. Methodology For Evaluating Investment Projects Under Uncertainty. *The American Journal of Management and Economics Innovations*. 2025. Vol. 7 (06). С. 66—73. URL: <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue06-06> (дата звернення: 07.03.2026).
21. Zia M.N., Shah A., Khan S.A., Najib A. Identification of critical success factors (CSFs) for successful project management in manufacturing sector. *Journal of Enterprise Information Management*. 2024. Vol. 37 No. 4 pp. 1282—1300, doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2023-0325>.
22. Сергієнко О. А., Самусь П. О., Соснов І. І. Модель аналізу стійкості інвестиційних процесів на прикладі інноваційного стартап-проєкту. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2024. № 8. URL: <https://pauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4438/4473> (дата звернення: 07.03.2026).
23. Тяжкороб І. Подолання інформаційної асиметрії в управлінні персональними фінансами: технології фінансовоінвестиційного консалтингу. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Volume 6, pp. 404—418. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-6-404-418.
24. Левковець О.М. Інвестиційний бізнес-консалтинг: зміст, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 65—82. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-65.

References:

1. Kudyrko, O., Lobacheva, I. and Pokynchereda, (2024), V. "Analysis and evaluation of the effectiveness of investment projects", *SWorldJournal*, vol. 2 (25-02), pp. 91—95. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-010>.
2. Kanova, O. A. (2025), "Adaptation of approaches to the assessment of investment projects in martial law conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-153>.
3. Vasyliuk, A. and Basiuk T. (2024), "Information system for evaluating investments in the field of information technology", *Information systems and networks*, vol. 15, pp. 54—64. <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.054>.
4. Hnylianska, L. and Danylyshyn V. (2025), "Transformation of international investment flows under the influence of the war in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-83>.
5. Matvii, I. and Artymyshyn Yu. (2024), "Main trends in the implementation of investment projects at the current stage", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-143>.
6. Bilousova, O.S. (2023), "Toolkit for assessing the investment attractiveness of innovative projects for the development of strategic types of industrial activity", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-2>.
7. Wagner, F. (2024), Determinants of conventional and digital investment advisory decisions: a systematic literature review. *Financ Innov*, vol. 10, 18. <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00538-7>.
8. Fedenko, V. (2024), "Assessment of the effectiveness of investment and innovation activities of enterprises in modern conditions", *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, vol. 7 (25), pp. 108—121. available at: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-108-121](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-108-121) (Accessed 07 March 2026).
9. Yunus, E. N., Ernawati, E., Nuraini, E. and Yuniarti K. (2025), Post-crisis growth: Resource orchestration, innovation, and diversification in MSMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 11, Issue 2. 100570. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100570>.
10. Zavadskykh, H., Fradynskyi, O., Puhalskyi, V., Didukhovych, A. and Popliuko Y. (2024), Financial Stability during the Post-crisis Period: Strategies for Recovery and Support of Economic Development. *Economic Affairs*, Vol. 69 (Special Issue). pp. 251—260. DOI: 10.46852/0424-2513.1.2024.26.
11. Yemets, V., Petrunenko, Ia., Frolov, A. and Orel, Yu. (2025), International investment as a factor of recovery and development of the post-war economy of Ukraine. *Salud Ciencia y Tecnologia — Serie de Conferencias*, 4:690. DOI:10.56294/sctconf2025690.
12. Karnavas, C. (2024), A New Approach of Investment Project Appraisal Under Risk and Uncertainty. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, vol. 2 (3), pp. 217—240. DOI:10.47353/ecbis.v2i3.121.
13. Vandor, P., Dober, F., Meyer, M. and Millner R. (2025), Evaluating impact potential in early-stage impact investing: Investment criteria and cognitive processes of investors. *Journal of Business Venturing Insights*, Vol. 23. e00535. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00535>.
14. Investment consulting (2026), available at: <https://interhub.com.ua/poslugy/investytsijnj-konsalting> (Accessed 07 March 2026).
15. Shcherbak, V., Dorokhov, O., Dorokhova, L., Vzhytynska, K., Yatsenko, V. and Yermolenko, O. (2026), Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Wartime Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 19 (1). 37. <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>.
16. Ivaniuk, U.V. and Halaz, L.V. (2025), "Theoretical and methodological principles of managing investment support for business development in crisis conditions", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika", Serii "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, Vol. 9, no. 2, pp. 131—140. <http://doi.org/10.23939/semi2025-02.131>.
17. Pavlykivska, O. I. and Plekan, U. (2020), "Financial consulting: trends and features of development in Ukraine", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, Vol. 66, no. 5, pp. 59—66. available at: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33404> (Accessed 07 March 2026).
18. Sun, H. (2023), "Research on the Methods of Investment Project Evaluation: Comparison of NPV, IRR and MIRR", *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, Vol. 15, pp. 346—352. DOI:10.54254/2754-1169/15/20230944.
19. Mohylina, L. M. and Vorobiov, I. O. (2024), "Risk management of innovation and investment projects of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>.
20. Simonyan, A. (2025), "Methodology For Evaluating Investment Projects Under Uncertainty", *The American Journal of Management and Economics Innovations*, Vol. 7 (06), pp. 66—73. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue06-06>.
21. Zia, M.N., Shah, A., Khan, S.A. and Najib, A. (2024), "Identification of critical success factors (CSFs) for successful project management in manufacturing sector", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 37, no. 4 pp. 1282—1300, doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2023-0325>.
22. Serhienko, O. A., Samus, P. O. and Sosnov, I. I. (2024), "Model for analyzing the sustainability of investment processes using the example of an innovative startup project", *Efektivna ekonomika: elektronnyi zhurnal*, vol. 8. available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4438/4473> (Accessed 07 March 2026).
23. Tiazhkorob, I. (2024), "Overcoming information asymmetry in personal finance management: financial and investment consulting technologies", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, Vol. 6, pp. 404—418. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-6-404-418.
24. Levkovets, O.M. (2019), "Investment business consulting: content, technologies, potential", *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 4 (39), pp. 65—82. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-65.

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

О. М. Могильний,
д. е. н., професор, головний науковий співробітник,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9802-1701>
М. Й. Малік,
д. е. н., професор, головний науковий співробітник,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9198-4460>
В. М. Анікеєнко,
к. держ. упр., докторант,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1525-1554>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.54

РЕГУЛЯТОРНІ ФУНКЦІЇ СПІЛЬНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОСОЮЗУ ЩОДО РОЗВИТКУ МАЛИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ УКРАЇНИ *

О. Mohylnyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Research Associate
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
М. Malik,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Research Associate
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
V. Anikeienko,
PhD in Public Administration, Doctoral candidate,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

REGULATORY FUNCTIONS OF THE COMMON AGRICULTURAL POLICY OF THE EUROPEAN UNION REGARDING THE DEVELOPMENT OF SMALL FORMS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY AND THEIR ADAPTATION TO THE CONDITIONS OF UKRAINE

Актуальність роботи зумовлена необхідністю приведення регуляторних функцій щодо стимулювання розвитку малих форм підприємницької діяльності в українському селі до правил і стандартів Спільної аграрної політики Євросоюзу. Виявлено подібність і відмінності регуляторних функцій у сфері аграрного підприємництва Євросоюзу й України в контексті адаптації до правового доробку (acquis ЄС), а також основні вимоги агроекологічного переходу до виробників продукції. Здійснено прогноз сценарію для добробуту селян, сталого розвитку сільських територій і держави при дотриманні ліберальної моделі ринкового обігу земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Визнано необхідність імплементувати організаційно-правове визначення поняття "малі форми господарювання" (особисте селянське господарство, сімейна ферма, фізична особа-підприємець, фермерське господарство) в Україні до європейських практик.

* Дослідження виконано в рамках НДР: "Організаційно-економічний механізм стимулювання євроінтеграційного розвитку підприємницької діяльності на селі" номер державної реєстрації №ДР0126U001770.

The relevance of the work is due to the need to adapt the regulatory functions of the Common Agricultural Policy of the European Union to stimulate the development of small forms of entrepreneurial activity to the conditions of Ukraine. The purpose of the work is to highlight the regulatory functions for the development of small forms of entrepreneurial activity, outlined in the Final Report of the European Union Strategic Dialogue and defined by the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas of Ukraine. The object of the study is the process of universalization (convergence) of regulatory functions for small forms of agrarian entrepreneurship in Ukraine to the SAP of the European Union. The subject of the study is scientific and practical approaches to adapting regulatory functions for stimulating small forms of agrarian entrepreneurship in Ukraine to European practices. The Report of the Special Commission "Strategic Dialogue for the Future" is considered. EU Agriculture". The similarities and significant differences of the regulatory functions of the European Union and Ukraine regarding the instruments of the organizational and economic mechanism of agrarian entrepreneurship, as well as the main requirements of the agro-ecological transition to producers are highlighted. A scenario forecast was made for peasants, rural areas and the state while adhering to the liberal model of market circulation of agricultural land plots. It was recognized as necessary to adapt the organizational and legal definition of the concept of "small forms of business" in Ukraine (personal peasant farm, family farm, individual entrepreneur, farm) to the European legal acquis of the EC (acquis communautaire). The need for institutionalization of small forms of entrepreneurship in rural areas was substantiated, since it will play a key role in ensuring their economic activity in the domestic agri-food market. The practical value is due to the possible use of the results of the study during the development by Ukraine of urgent measures to adapt the mechanism for stimulating the development of small forms of entrepreneurship in rural areas to the requirements of the agro-ecological transition and the standards of the SAP association.

Ключові слова: регуляторні функції, організаційно-економічний механізм, малі форми підприємницької діяльності, стратегія розвитку сільського господарства і сільських територій України, стратегічний діалог про майбутнє сільського господарства ЄС, ринковий обіг земельних ділянок.

Key words: regulatory functions, organizational and economic mechanism, small forms of entrepreneurial activity, strategy for the development of agriculture and rural areas of Ukraine, strategic dialogue on the future of EU agriculture, market circulation of land plots.

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

Регуляторні функції аграрної політики України щодо стимулювання малих форм підприємницької діяльності на селі стануть однією з соціально значущих і гострих проблем в умовах євроінтеграції. Розпочато перемовини стосовно п'ятого кластера "Ресурси, сільське господарство та політика згуртованості", що включає, зокрема, розділи 11 "Сільське господарство та розвиток сільських територій" і 12 "Продовольча безпека, ветеринарна та фітосанітарна політика". До них буде прикута увага держав-членів ЄС, фермери яких є реципієнтами фінансової допомоги в рамках САП та структурних фондів. Ускладнює ситу-

ацію, й те, що в Євросоюзі 95% виробників сільсько-господарської продукції відносяться до мікро- й малих форм сімейного типу. Для членів фермерських господарств із розміром земельної ділянки до 10 га зайнятість у галузі і субсидовані доходи від неї є важливими для підтримання статусу "фермера", але підсобними видами діяльності. Це соціально-політичний проєкт Євросоюзу, адже основною метою мікро- й малих форм господарювання є самозабезпечення продовольством, збереження сільського способу життя, оновлення поколінь фермерів, підтримання активності сільських громад і сталості сільських територій та ін. Такі ферми тримаються "на плаву" лише завдяки прямим виплатам зі спільного європейського бюджету і бюджетів національних урядів. Звідси членство України навіть із зруйнованим росією аграр-

ним сектором¹ для них залишається екзистенційним викликом. Як підтвердження цього висновку, у січні ц. р. Польща разом з Угорщиною, Словаччиною та Австрією подала скаргу до Ради ЄС з вимогою посилити захист фермерів від імпорту сільгосппродукції, передбаченого угодою з Україною та торговим блоком МЕРКОСУР. На прохання цих країн Рада ЄС з питань сільського господарства переглядає Угоду про вільну торгівлю з Україною, що була узгоджена у жовтні 2025 року.

На нашу думку, протестні настрої європейських фермерів підживлюються в першу чергу особливістю регуляторних функцій САП щодо малого підприємництва. У цьому сенсі Кульпа Пйотр вважає, що сільськогосподарські субсидії стабілізують суспільно-політичну ситуацію в країнах, адже селяни — це завжди "сіль землі". Коли зникають селяни як прошарок суспільства розривається "магічний зв'язок народу з землею", на якій він живе і працює. На його думку, до певної міри (умовно) доплати фермерам є "політичною корупцією", яка зв'язує найбільш консервативну частину населення різних держав з ідеєю Євросоюзу [5].

Загалом на програми САП (започаткована в 1958 р.) нині скеровується майже 40% загальних видатків спільного бюджету об'єднання. Частка субсидій у підприємницькому доході ферм у 2020 р. становила 48,4%. У середньому кожен громадянин Євросоюзу на фінансування нинішньої моделі аграрного устрою витрачає 25 центів в день, включаючи прямі субсидії й інші протекціоністські заходи, щоб сприяти здоровій, безпечній їжі, підтримувати природні ландшафти і зберігати сталість розвитку сільських районів [16].

Незважаючи на спрямування Євросоюзом коловальних ресурсів в аграрний сектор упродовж майже семи десятиліть, закономірності ринкової економіки все відчутніше даються взнаки. За останні роки активізувалися процеси концентрації земельних угідь (як у власності так і орендованих), інших аграрних активів, відбувається поступове витіснення з галузі мікро— й малих виробників. Прикметно, що за результатами перепису у 2020 році², кількість ферм, які не мали землі збільшилася і становила 126,5 тис. од., або 1,4% до підсумку. За майже незмінності площі сільськогосподарських угідь (155,1 млн га), кількість ферм за 2005—2020 рр. зменшилася на чверть і дорівнювала 9,1 мільйона. Характерно, що із земельними ділянками розміром до 10 га збанкрутували 27,6% ферм, а від 10 до 50 га майже втричі менше — кожна десята. Кількість міні-ферм розміром земельної ділянки до 5 га була на 4,6 млн меншою ніж у 2005 році. Відповідно збільшилася середня площа земельної ділянки в обробітку однієї ферми з 14,5 до 17,4 гектарів. Майже кожен другий гектар в аграрному виробництві орендується і цей показник також зріс на 7,2% [7].

Для розуміння сучасних викликів перед європейськими ферми, на нашу думку, важливим є Звіт спеціальної комісії "Стратегічний діалог на майбутнє. Сільське

господарство ЄС" (Стратегічний діалог) [9]. У масштабному дослідженні нас цікавитимуть перспективи розвитку сімейних ферм після завершення бюджетного періоду 2023—2027 рр. в контексті взаємодії заходів, пов'язаних з черговою реформою САП, закономірностей ринкового середовища та агроекологічного переходу. Майбутні трансформації також матимуть різнобічний вплив на життєздатність малих форм аграрного підприємництва в Україні, добробут селян, ринок праці в сільській місцевості, демографічну ситуацію на селі, інституційну й фінансову спроможність територіальних громад утримувати соціальну інфраструктуру тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Беженар І., Грищенко О. [1] розкрили стан фермерських господарств в Україні, виявили ключові проблеми, які впливають на реалізацію їхнього потенціалу з урахуванням глобальних викликів та внутрішніх загроз. Ними виокремлено нові можливості, спрямовані на підвищення ефективності, зокрема орієнтація на виробництво нішевої та органічної продукції. Визначена роль малих форм аграрного підприємництва для продовольчої безпеки і стійкості сільського господарства. Окреслено інструменти стимулювання фермерської діяльності шляхом надання вигідних іпотечних кредитів, безповоротних грантів та інших засобів цільової державної підтримки. Бородіною О., Прокопою І., Шубравською О. [2] виявлено розбіжність українських і європейських позицій щодо окремих інструментів OEM стимулювання розвитку малих форм аграрного підприємництва. Обґрунтовано пропозиції з питань поглиблення процесу європейської інтеграції України стосовно реалізації стратегічних орієнтирів аграрної політики.

Зінчук Т. [4], за результатами розвідки європейського досвіду, запропонувала своє наповнення поняття "інноваційне підприємництво" як бізнес-діяльності ферм, що ґрунтується на використанні новітніх технологій, пошуку нових продуктів і ринків, які формують додаткові конкурентні переваги та сприяють розвитку суспільно-економічних відносин у сільській місцевості. До найбільш вагомих чинників розвитку інноваційного підприємництва віднесено: удосконалення та модернізація інфраструктури, інтегрування бізнесу з науковими розробками завдяки розвитку технологічних платформ, створення транскордонних індустріальних парків, формування дієвого OEM державної підтримки, розвиток відповідної корпоративної культури. Малік М., Кравченко С., Шпикуляк та ін. [18] визначили мотиваційну спрямованість функціонування малих форм підприємництва з виробництва основних сільськогосподарських культур. З'ясовано, що порушення постачальницько-збутової логістики, падіння закупівельних цін та значне підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів через російсько-українську війну призвело до малоефективного і навіть збиткового виробництва. На їхню думку, од-

¹ За прогнозом, у 2026 р. порівняно з 2021 р. посівні площі сільгоспкультур скоротяться на 5,6 млн га, або майже на 20% і становитимуть 23—24 млн гектарів.

² Перепис ферм в ЄС проводиться один раз на п'ять років.

ним з пріоритетних напрямів регіональної аграрної політики під час євроінтеграції має стати удосконалення регуляторних функцій держави щодо підприємництва та організація різних напрямів кооперації на селі.

Саркісова Т. [14] присвятила статтю проблемі уніфікації в українських нормативно-правових актах понятійно-категоріального апарату, яким оперує європейське законодавство в рамках САП, зокрема, при визначенні статусу "фермера" як одержувача прямих виплат. Стверджується, що на відміну *agriculteur* в законодавстві України немає узгодженої єдиної дефініції для всієї множинності суб'єктів сільськогосподарської діяльності, а натомість використовується десять різних понять. Авторкою пропонується два шляхи розв'язання цієї проблеми: перший — привести у відповідність до європейського визначення поняття "фермера"; другий — повний перегляд існуючих дефініцій "сільськогосподарських виробників" в українських нормативно-правових актах. Шубравська О., Прокопенко К. [17] на базі соціологічних досліджень дійшли висновку про те, що виконуючи положення Угоди про асоціацію з ЄС і орієнтуючись на мету отримання повноправного членства в Союзі, Україна під час адаптації регуляторних функцій передусім має забезпечити: суттєве підвищення життєздатності малих форм підприємства, послідовну інтеграцію у спільний економічний та соціальний простір об'єднаної Європи. Крім того на часі втілення взаємозв'язків, стандартів, норм та "порядків денних" соціально-еколого-економічного розвитку в теорію і практику повоєнного відновлення сучасної держави.

Охріменко Я. [11] звертає увагу на необхідність окреслити, якими мають бути функції OEM розвитку сільськогосподарського підприємництва. САП ЄС на період 2023—2027 рр., — це ключовий програмний документ, що визначає обсяги фінансування аграрного сектору, статті видатків, критерії моніторингу, оцінювання ефективності задіяних людських, природних і економічних ресурсів тощо. Аграрна політика в процесі адаптації до інструментів САП визначає загальноєвропейські цілі, проте, кожна держава має достатньо автономії для самостійного визначення напрямів спрямування коштів для підтримання аграрного підприємства.

Недостатньо розглянуті аспекти загальної проблеми, які потребують додаткового дослідження. Через російсько-українську війну горизонт досліджень євроінтеграційної тематики в основному визначається воєнним станом, перебігом мирних перемовин та рухом України на шляху до повноправного членства в Союзі. Звідси потребують усебічного розгляду конкретні проблеми, пов'язані з адаптацією регуляторних функцій щодо стимулювання розвитку малих форм підприємства на селі з урахуванням вимог агроєкологічного переходу до механізму САП Євросоюзу.

Теоретико-методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові та економічні методи пізнан-

ня нових явищ і процесів, зумовлених реформами, спрямованими на вдосконалення організаційно-економічного механізму (ОЕМ) стимулювання малих форм підприємницької діяльності на селі під час передвступної підготовки до повноправного членства в Євросоюзі та розв'язання проблем, зумовлених адаптацією до Спільної аграрної політики (САП). Серед них, зокрема, інституціональний, порівняльний і статистичний аналіз, монографічний, системний і нормативний підходи, абстрактно-логічний інструментарій та ін. Інформаційну базу дослідження склали положення Стратегії розвитку сільського господарства і сільських територій України до 2030 року, матеріали заключного Звіту з питань стратегічного діалогу щодо майбутнього агропродовольчого сектора Євросоюзу, дані Євростату й Укрстату, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених та авторські розробки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета роботи — виявити подібність і відмінності регуляторних функцій щодо розвитку малих форм підприємницької діяльності на селі в контексті адаптації, окреслених у підсумковому Звіті стратегічного діалогу Євросоюзу та визначених Стратегією розвитку сільського господарства і сільських територій України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підсумковий звіт "Стратегічний діалог на майбутнє. Сільське господарство ЄС". Це програмний документ, що має підзаголовок "Спільна перспектива для сільського господарства та продовольства в Європі". Він містить три розділи (сільське господарство, продовольчі системи майбутнього в Європейському союзі; керівні політичні принципи та рекомендації, які охоплюють період від десяти до 15 років, розглядаються на рівні Європи та держав-членів ЄС), а також висновки і додатки. Рефреном до кожного розділу зазначено, що САП необхідно докорінно змінювати з урахуванням агроєкологічного переходу і майбутнього розширення Євросоюзу, досягнувши триєдиної мети: (1) фінансування економічно життєздатних ферм, які найбільше цього потребують; (2) сприяння позитивним екологічним і соціальним змінам та добробуту тварин; (3) створення належних умов для сталого розвитку сільської місцевості. Спеціальні програми прямої фінансової підтримки мають запобігати скороченню чисельності ферм і зайнятих в них працівників, сприяти гарантованому доходу від основної діяльності, орієнтуючись на малих і змішаних виробників, молодих фермерів, новостворені ферми та ферми в районах з несприятливими природно-кліматичними умовами.

У підсумковому Звіті Комісії³, регуляторні функції САП ЄС щодо підприємництва потребують перегляду з урахуванням системного підходу до змінених умов ви-

³ У складі 29 представників агропродовольчого сектору Європи, структур громадянського суспільства, сільських громад і наукових експертів.

робництва. При цьому неодноразово наголошується, що як і раніше підтримання належного доходу ферм та продовольча безпека є важливими аргументами, але вони мають доповнюватися екологічною і соціальною відповідальністю виробників та наданням сільським господарством екосистемних послуг. Як відомо, Євросоюз поставив за мету досягти кліматичної нейтральності до 2050 року і скоротити викиди парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року. Амбітні цілі, терміни й засоби їх досягнення вже викликали масове невдоволення фермерів майже всіх держав-членів ЄС у 2024—25 рр. (особливо серед мікро- й малих) через суттєве збільшення виробничих витрат на дотримання екологічних стандартів, зменшення доходів та "цифрового диктату" Єврокомісії [12].

У відповідь на нові глобальні виклики і загрози учасники "Стратегічного діалогу" погодили керівні принципи, які можуть суттєво змінити регуляторні функції щодо фермерства, оскільки мають забезпечити агроєкологічний перехід на континенті. Зокрема: (1) час змін настав; (2) критично важливими є співпраця та діалог в усьому ланцюгу вартості харчових продуктів; (3) політичні заходи мають бути узгодженими та створювати потужне середовище на засадах плідної взаємодії всіх учасників ринку; (4) продовольство та сільськогосподарське виробництво відіграють стратегічну роль у новому геополітичному контексті, будучи важливою частиною європейської безпеки; (5) вагомим надбанням є роль молодих людей у сільському господарстві й сільській місцевості та різноманітність європейських продовольчих і фермерських систем; (6) економічна, екологічна та соціальна стійкість не суперечать, а підсилюють одна одну; (7) ринки мають сприяти стійкості та створенню доданої вартості на всьому маркетинговому ланцюгу і краще інтерналізувати⁴ зовнішні ефекти на суспільні потреби; (8) потенціал технологій та інновацій слід використовувати для стійкіших агропродовольчих систем; (9) перехід до збалансованого харчування, яке є більш здоровим і важливим для успішного агроєкологічного переходу; (10) привабливі сільські території мають вирішальне значення для продовольчої безпеки, майбутньої життєздатності суспільства та ліберальної демократії.

У підсумковому Звіті "Стратегічного діалогу" неодноразово наголошується на вдосконаленні регуляторних функцій САП щодо фермерства. Оскільки заходи, що спрямовані на справедливий перехід до сталих агропродовольчих практик мають урахувати також нематеріальні цінності та приділяти особливу увагу потребам малих і середніх ферм, індивідуальних виробників, а також малих переробників сировини й роздрібних торговців продовольством в усіх європейських спільних політиках, які

впливають на засоби існування учасників аграрного ринку.

Про дискусійний характер і розбіжність поглядів під час "Стратегічного діалогу" свідчить визнання Комісією існуючих розбіжностей стосовно майбутнього аграрного устрою як на фундаментальному, так і на прагматичному рівнях. Наприклад, щодо перспектив сільського господарства, суспільство схиляється до надання переваг малим формам в гармонії з природою, водночас забезпечити фізичну доступність харчових продуктів за низькими цінами незалежно від регіону і пори року. Для консолідації зусиль усіх стейкхолдерів навколо концепції агроєкологічного переходу, визначеної "Стратегічним діалогом", пропонується заснувати нову інституцію — Європейську раду з питань агропродовольчої промисловості (European Board on Agri-food — EBAF).

Серед низки рекомендацій, спрямованих на трансформацію регуляторних функцій САП ЄС з урахуванням збільшення внеску в агроєкологічний перехід мікро- й малих форм господарювання, фермерів-початківців та молодих фермерів, нами виокремлено наступні:

- поліпшення співпраці державного і приватного секторів для фінансування проєктів, пов'язаних з переходом до стійких екологічних практик і систем;

- розроблення комплексних заходів щодо підтримання інновацій з метою забезпечення високої врожайності сільськогосподарських культур у дедалі складніших кліматичних умовах шляхом удосконалення європейської моделей селекції й поширення нових сортів і видів рослин.

- залучення фермерів до розвиненої мережі консультаційних служб з метою запровадження виробничих інновацій, зважаючи на місцеві соціальні, екологічні та економічні умови в яких вони працюють;

- запровадження Європейським інвестиційним банком у співпраці з Єврокомісією спеціального пакету групових позик із вигідними ставками, налагодивши механізм найбільш ефективного використання грантів;

- збільшення обсягів закупівель екологічно чистих та органічних харчових продуктів з урахуванням загальних вимог щодо екологічних і соціальних стандартів, а також дотриманням належного рівня добробуту тварин;

- сприяння колективним інструментам реалізації продукції безпосередньо покупцям в руслі стратегії "Від ферми до столу" за допомогою інтернет-маркетингу та соціальних мереж, зокрема з використанням краудфандингу⁵, а також організованої на місцевому рівні продовольчої допомоги для споживачів з низькими доходами.

⁴ Інтерналізація — це процес перекладання на продуцентів негативних зовнішніх ефектів, яких зазнають реципієнти. Інтерналізація може бути вертикальною тому, що стягнення та розподіл коштів відбувається в ієрархічному порядку. А саме: зібрані з продуцентів кошти потрапляють до централізованого бюджету, а звідти розподіляються на суспільні потреби. На відміну від інвестицій їх не потрібно повертати.

⁵ Краудфандинг (від англ. crowdfunding) — це спосіб залучення коштів на розвиток реальних проєктів шляхом добровільних внесків на спеціалізованих онлайн-платформах. На відміну від інвестицій їх не потрібно повертати інвесторам. Єдина умова — використати з користю для успішної реалізації стартапу.

Окремо у підсумковому Звіті Комісії наголошено на необхідності зміцнювати позиції фермерів у маркетинговому ланцюгу створення доданої вартості, підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва і досягнення еквівалентних ринкових цін на їхню продукцію.

Зазначених цілей, у т. ч. малими фермами пропонується досягти шляхом:

- зміцнення та заохочення до організації кооперативів, профільних асоціацій та інших галузевих структур;

- сприяння обміну найкращими практиками та навчання, підвищення обізнаності про переваги об'єднання ресурсів;

- заохочення та сприяння спільному використанню сільськогосподарської техніки;

- підтримання розвитку виробничого потенціалу завдяки доступу до новітніх технологій, інновацій, баз даних, цифрових інструментів, інформаційно-комунікаційних мереж, опанування сучасних навичок тощо.

Регуляторні функції САП, бюджетні видатки на їх фінансування та імперативні цілі агроекологічного переходу мають збігатися, не завдаючи шкоди фермерству й екологічним послугам, сприяти дотриманню соціальних і трудових стандартів. Європейський фонд сільськогосподарських гарантій (ЄФСГ) та Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (ЄСФСТ) зобов'язані узгоджено координуватися Єврокомісією. Інші європейські фонди та політики, що функціонують за межами САП (European Social Fund Plus — ESF+, European Regional Development Fund — ERDF, Агропродовольчий фонд справедливості переходу (Agri-food Just Transition Fund — AJTF та ін.) мають органічно доповнювати її, створюючи ефект відповідної синергії.

Регуляторні функції САП ЄС щодо стимулювання розвитку підприємницької діяльності на селі — дорожня карта для України. З урахуванням вимог до процесу євроінтеграції Кабінет Міністрів України розпорядженням № 1163 від 15.11.2024 р. ухвалив Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні до 2030 року, затвердивши операційний план заходів з її реалізації у 2025—2027 рр. (Стратегія — 2030) [15].

За аналогією розгляду матеріалів Звіту "Стратегічного діалогу" щодо удосконалення регуляторних функцій САП з питань розвитку аграрного підприємництва, сфокусуємо увагу на відповідних положеннях української "Стратегії — 2030". Зокрема на перспективах розв'язанні низки фінансово-економічних, земельних і організаційно-правових проблем малих суб'єктів господарювання на селі. Серед них:

- удосконалення порядку оцінювання доходів і ефективності з метою розширення доступу до програм державної підтримки;

- стимулювання реєстрації в Державному аграрному реєстрі (ДАР) та запровадження пілотних програм прямої підтримки виробництва;

- сприяння розвитку фермерських та сімейних господарств, а також набуття особистими селянськими гос-

подарствами (ОСГ) статусу активних учасників аграрного ринку та/або створення сільськогосподарських кооперативів, які здійснюють виробництво, заготівлю, первинну обробку (переробку) продукції тваринництва або заохочення їх реєстрації як фізичних осіб-підприємців;

- зменшення різниці в доходах між великими та малими виробниками шляхом спрощеної й уніфікованої участі в бюджетних програмах, включаючи процедуру подання заявки, об'єднання всіх прямих виплат в єдиний щорічний платіж, запровадження механізму перерозподілу на користь переважно малих форм підприємства;

- забезпечення належного бухгалтерського обліку, податкової й статистичної звітності та підвищення фінансової грамотності керівників малих і середніх фермерських господарств;

- реалізація програм активної державної і донорської підтримки для розвитку масштабного іпотечного кредитування комерційними банками;

- запровадження системи щорічного збору інформації (на добровільній основі) та аналізу даних стосовно доходів і витрат виробників сільськогосподарської продукції з диференціацією за розмірами, формами власності, видами діяльності та природно-кліматичними районами;

- підвищення якості та ефективності консультативних послуг на основі сучасних сільськогосподарських знань та інновацій (AKIS).

У сукупності удосконалення регуляторних функцій має сприяти розвитку малих виробників аграрної продукції, підвищенню продуктивності людських, природних і економічних ресурсів, урізноманітненню напрямів і видів діяльності (у т. ч. неаграрних) та зміцненню позицій в агроекологічному переході.

Визнаємо, що порівняння основних регуляторних функцій, спрямованих на перспективи розвитку аграрного підприємництва, передбачених українською "Стратегією — 2030" та євросоюзівським "Стратегічним діалогом", до певної міри є умовним (табл. 1):

по-перше, тексти мають різний юридичний статус. Українська "Стратегія — 2030" — це нормативно-правовий акт обов'язковий для виконання всіма заінтересованими центральними й місцевими органами виконавчої влади, а Звіт "Стратегічного діалогу" виконує своєрідну дорадчо-консультативну функцію під час прийняття відповідних рішень Європарламентом, Європейською радою, Радою міністрів, Єврокомісією та іншими інституціями блоку;

по-друге, аграрні сектори нашої країни та держав-членів Євросоюзу мають суттєві відмінності за природно-ресурсним потенціалом, організаційно-правовими формами і розмірами землекористування суб'єктів господарювання, спеціалізацією виробництва, зайнятістю робочої сили, структурою експортно-імпортних операцій агропродовольчими товарами, рівнем державного протекціонізму, впливом на макроекономічну ситуацію, внутрішніми викликами й зовнішніми загрозами та ін;

Таблиця 1. Порівняльний аналіз регуляторних функцій України і Євросоюзу щодо розвитку аграрного підприємництва, передбачених "Стратегією — 2030" та "Стратегічним діалогом"

Показник	Україна	Євросоюз
Сільгоспугідь, млн га	41,3 (на 01.01.2020 р.) 33,1 (2025 р. - експ. оцінка)	155,1 (2020 р.)
К-ть фермерських господарств, всього	48,9 тис. од., із них мали с/г.-угіддя 20,7 тис. од. (2022 р.)	9,1 млн од.
Середній розмір, га	205,5	17,4
<i>Інструменти регуляторних функцій та їхня мета</i>		
Реєстрація, бухгалтерський облік, податкова і статистична звітність	удосконалити системи оцінювання доходів підприємств і ефективності їхньої діяльності	створити систему порівняльного аналізу ферм з поширення на всю агропродовольчу систему
Кредитування, фінансова підтримка, грантова допомога	розширити доступ до програм державної підтримки і донорських програм; розвиток іпотечного кредитування	запровадити Європейським інвестбанком у співпраці з Єврокомісією пакет групових позик з вигідними ставками та ефективними грантами
Посилення ринкових позицій, кооперація	створити умови для щорічного збільшення кількості аграрних підприємств, об'єднаних у кооперативи; часткова компенсація логістичних витрат виробників, кооперативів та кластерів, які розпочали продажі на глобальних ринках	заохочувати фермерів приєднуватися до кооперативів та/або асоціацій з метою зменшення витрат, ефективності аграрного виробництва і досягнення еквівалентних ринкових цін на свою продукцію
Моніторинг	запровадити щорічний збір інформації та аналіз бази даних про доходи і витрати з урахуванням розміру активів, організаційно-правових форм, виробничої спеціалізації, видів діяльності та природно-кліматичних умов	підтримувати різноманітність стійких бізнес-моделей, що включатимуть: ринкові дані і їх тенденції, аналіз середніх виробничих витрат, динаміку цін, маржу на всьому маркетинговому ланцюгу, торгові практики, регіон країни та ін.
Дорадництво, консалтинг	об'єднати в одній мережі на основі AKIS* консультантів державних і приватних науково-дослідних установ та організацій з метою адаптації до вимог САП ЄС і надання актуальної інформації	посилувати запровадження систем AKIS* у рамках дорадчих і консультативних служб для фермерів-початківців, мікро- й малих господарств, новостворених та молодих фермерів
Ринок земельних ділянок	реформувати земельні відносини з метою поступового переходу сільгоспугідь до виробників з вищою продуктивністю, що забезпечить розвиток галузі	сприяти активізації ринкового обігу земельних ділянок, фінансовій підтримці та супроводу молодих фермерів, залучених в сільське господарство
Сталий розвиток	посилити фінансові можливості с.-г. виробників дотримуватися GAEC**, визначати мінімальні вимоги з урахуванням особливостей природно-кліматичних районів, включно з системами ведення галузі, землекористування, сівоzmінами та спеціалізацією	спрямувати зусилля на узгодження економічної, екологічної та соціальної стійкості з визнанням нематеріальних цінностей та пріоритетності потреб малих фермерських господарств в усіх спільних політиках, що впливають на їхні засоби до існування

*AKIS — Система передачі знань та інновацій в сільськогосподарській галузі.

** GAEC — обов'язкові стандарти САП ЄС, які відіграють критичну роль у забезпеченні сталого управління сільським господарством.

Джерело: згруповано за: [9]; [15].

по-третє, є певна методологічна неузгодженість щодо нормативно-правового визначення мікро- й малих форм господарювання за обсягами виробництва, вартістю реалізованої продукції й зайнятості в них осіб [14];

по-четверте, під час російсько-української війни більшість господарств в окупованих і прифронтових територіях призупинили свою діяльність або релоковані в безпечніші регіони. Це потребує окремих спеціальних, у т. ч. грантових програм, відновлення їхньої економічної активності. Довідково: за даними Держстату, в До-

нецькій, Запорізькій, Луганській і Херсонській областях станом на 2021 рік сільськогосподарські угіддя мали 4549 фермерських господарств, або 31,2% до загальної кількості, із них площею до 500 га — 3976 одиниць.

За експертними оцінками, Україна може набути повноправного членства в ЄС після 2030 року, коли вже буде реформована САП на бюджетний період 2028—2034 рр. у відповідності до рекомендацій "Стратегічного діалогу", в т. ч. пов'язаних з агроекологічним переходом та розширенням об'єднання за рахунок держав-кандидатів. Згруповані нами регуляторні функції та інструменти (див. табл.) за філософією аграрних політик щодо трансформації аграрного підприємництва на селі, в основному співпадають, адже цільовою метою "Стратегії — 2030" визначено адаптацію аграрного сектора України до САП та інших спільних політик Євросоюзу.

Проте, ми поділяємо думку науковців [2, с. 12] про те, що існують суттєві концептуальні розбіжності між задекларованим регуляторними функціями щодо підприємництва в Україні і Євросоюзі. Зокрема ідеться про відсутність чіткої стратегії розв'язання структурних проблем, що особливо загострилися під час воєнної економіки. Мається на увазі:

— урегулювання діяльності вертикально інтегрованих корпоративних структур (агрохолдингів);

— диференціація підходів до різних типів учасників аграрного ринку для забезпечення справедливих доходів і підвищення їхньої конкурентоспроможності;

— запобігання ризикам надмірної концентрації землеволодіння;

— надання державної підтримки суб'єктам господарювання за

умови обов'язкового дотримання вимог агроекологічного переходу та ін.

У цьому контексті наголошуємо, що "Стратегічний діалог" рекомендує Єврокомісії: (1) сприяти активізації ринкового обігу земельних ділянок, для залучення початківців і молодих фермерів; (2) направити зусилля на узгодження економічної, екологічної та соціальної стійкості з визнанням нематеріальних цінностей, приділяючи особливу увагу потребам мікро- й малих ферм у всіх спільних політиках, що впливають на їхні засоби до існування тощо.

Гайдуцький П. І. [3] вважає, що із запровадженням з липня 2024 р., другого етапу ринкового обігу земельних ділянок сільськогосподарського призначення з'явилися загрози створення в Україні "архіліберальної латифундистської моделі ринку землі". Вона передбачає участь на ринку юридичних осіб з можливістю скуповувати до 10 тис. га "в одні руки". За відсутності дієвих регуляторів щодо розширення землеволодінь через підставних осіб, слабого контролю за цільовим використанням земельних ділянок та різних обладунків, запровадження такої антиселянської моделі є неприйнятним для цивілізованих земельних відносин XXI ст., і тим більше в Європі.

У цій же парадигмі нами здійснено прогноз земельного ринку і різнобічні соціально-еколого-економічні наслідки від агрохолдингізації аграрного сектору для селян, сільських територій, добробуту людей і економіки в цілому в одній з публікацій [6]. Тож не вважаємо за потрібне зупинятися розлогіше в цьому дослідженні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Зasadничою метою трансформації регуляторних функцій САП ЄС щодо перспектив розвитку сімейних ферм є прагнення органічно інтегрувати сільське господарство в природне середовище, екосистемні послуги та продовольчі системи в цілому. Підсумковий Звіт "Стратегічний діалог на майбутнє. Сільське господарство ЄС" вбачає ключову роль фермерського устрою в агроекологічному переході завдяки нерозривному зв'язку із середовищем життєдіяльності людини, активністю місцевих громад і розвитком сільських територій. Визнається, що протекціонізм мікро- й малим формам аграрного підприємництва й надалі залишатиметься основоположною та незамінною політикою і для цього виділятимуться значні ресурси.

Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року також декларує сприяння розвитку фермерських і сімейних господарств, фермерів-початківців; створення умов для кооперації та диверсифікації сільського бізнесу; масштабування дорадчих послуг тощо. Проте, коли йдеться про ринковий обіг земельних ділянок, то пріоритет надається ліберальній моделі. Адже констатується як факт: угіддя мають перейти "до виробників з вищою продуктивністю, що сприятиме розвитку галузі". Тож насправді регуляторна функція "Стратегії — 2030" спрямована на створення інституційних передумов для домінування структур агрохолдингового типу. По суті ігнорується селозберігаюча модель аграрного устрою за участі мікро- й малих форм господарювання.

У подальших науково-прикладних розвідках все більш актуальною стає імплементація організаційно-правового визначення поняття "мікро- й малі форми господарювання" в Україні (ОСГ, сімейна ферма, фізична особа-підприємець, фермерське господарство) до європейського правового поля. Оскільки інституалізація цієї категорії виробників для доступу до фінансових програм й інструментів САП ЄС та структурних фондів відіграватиме ключову роль.

Література:

1. Беженар Інна, Грищенко Олена. Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/-/issue_9_2023 (дата звернення: 19.01.2026).
2. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. Економіка України. 2025. № 1. С. 3—19. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.-2025.01.003>.
3. Гайдуцький, П. І. Гальчинський А. С. і земельна реформа в Україні. Другі Гальчинські читання: зб. мат. міжн. наук. конф. Національний інститут стратегічних досліджень. 31 жовтня 2024 р., м. Київ. С. 22—26.
4. Зінчук Тетя. Сучасні драйвери інноваційного підприємництва: українські реалії та європейський досвід. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 66. Електронний журнал. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5143-2394>. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/-journal/article/view/4626/4568> (дата звернення: 19.01.2026).
5. Кульпа Пйотр: Україна може програти війну. <https://hvylya.net/interview/272252-potr-kulpa-ukraina-mozhet-proigrat-voynu> (дата звернення: 04.01.2026).
6. Могильний О. М. Аграрний сектор України: сировинна пастка. Монографія. Частина II. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2024. 332 с.
7. Могильний О. М., Калінчик М. В. Основні тенденції розвитку ферм країн Євросоюзу з погляду європейської перспективи України. Агросвіт. 2024. № 21. С. 8—10.
8. Особисті селянські господарства станом на 1 січня 2024 року. Стат. збірник. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Основні ініціативи: Стратегічний діалог про майбутнє сільського господарства Євросоюзу. Офіційний сайт Європейського Союзу. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/main-initiatives-strategic-dialogue-future-eu-agriculture_en (дата звернення: 04.03.2026).
10. Основні сільськогосподарські характеристики домогосподарств у сільській місцевості за 2017 рік. Стат. бюлетень. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.02.26).
11. Охріменко Яна. Як інтегрувати українське сільське господарство до внутрішнього ринку та Спільної аграрної політики ЄС? Центр економічної стратегії. 25 червня 2024 року. 23 с. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 19.01.2025).
12. Польські фермери протестують у Варшаві проти імпорту з України. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3944855> (дата звернення: 03.01.2025).
13. Посівні площі сільськогосподарських культур за їх видами у 2021 році. Стат. бюлетень. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Саркісова Т. Б. Поняття "фермер" за законодавством ЄС та його імплементація у законодавство України. Електронне наукове видання "Аналітично-порівняль-

не правознавство". Розділ VI. Земельне право; Аграрне право; Екологічне право; Природоресурсне право. 2024. № 1. С. 344—348. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.61>. Доступно за: info@app-journal.in.ua (дата звернення: 19.01.2026).

15. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 03.01.2026).

16. Офіційний сайт Європейського Союзу. Сільськогосподарський бюджет ЕС / Багаторічні фінансові рамки. URL: <https://www.situationsbericht.de/4/41-eu-agrarhaushalt-mehrjaehriger-finanzrahmen> (дата звернення: 03.03.2026).

17. Шубравська Олена, Прокопенко Катерина. Розвиток аграрного сектору України в умовах розширення ЄС: виклики та можливості. Результати, перспективи і напрями конвергенції країн Євросоюзу. Можливості для України. Центр Разумкова. Серпень 2024. С. 48—52. Доступно за: <https://razumkov.org.ua> (дата звернення: 20.01.2026).

18. Malik, M., Kravchenko, S., Shpykuliak, O., Hudz, H. (2024). Development of small businesses producing cereals, legumes, and sunflower seeds in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 31 (1). p. 41—53. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401041>. URL: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/ekonomika%20apk_31\(1\)_2024-41-53.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/ekonomika%20apk_31(1)_2024-41-53.pdf).

References:

1. Bezhenar, I. and Hryshchenko, O. (2023), "Farms in Ukraine: status and development prospects". *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. vol. 9, available at: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_9_2023 (Accessed 19 Januari 2026).

2. Borodina, O., Prokopa I. and Shubravska O. (2025), "Strategic guidelines for agriculture and rural areas of Ukraine for the period until 2030: compliance with the European choice", *Ekonomika Ukrainy*. vol. 1. pp. 3—19. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2025.01.003>.

3. Haidutskyi, P. I. (2024), "A. S. Halchinsky and land reform in Ukraine", *Druhi Halchynski chytannia [Second Galychynskyi of reading]*, *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. Kyiv, Ukraine, pp. 22—26.

4. Zinchuk, T. (2024), "Modern drivers of innovative entrepreneurship: Ukrainian realities and European experience", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 66. *Elektronnyi zhurnal*, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php-/journal/article/view/4626/4568> (Accessed 19 Januari 2026).

5. Kulpa, P. (2025), "Ukraine may lose the war" *Khvylya*, available at: <https://hvylya.net/interview/272252-potr-kulpa-ukraina-mozhet-proigrat-voynu>, (Accessed 04 Januari 2026).

6. Mogylnyi, O. M. (2024), *Ahrarnyi sektor Ukrainy: syrovynna pastka*. [The agricultural sector of Ukraine: a raw material trap], vol. II. NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

7. Mogylnyi, O. and Kalinchyk, M. (2024), "Main trends in the development of farms in the European Union

countries from the point of view of the European perspective of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 21. pp. 8—10.

8. State Statistics Service of Ukraine (2025) "The personal peasant economies are by the state on January, 1, 2024", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>, (Accessed 04 Januari 2025).

9. EU (2026), "Key initiatives: Strategic dialogue on the future of EU agriculture", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/main-initiatives-strategic-dialogue-future-eu-agriculture_en, (Accessed 04 Januari, 2026).

10. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Basic agricultural descriptions of housekeeping are in rural locality for 2017", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed Januari 12 2025).

11. Okhrimenko, Y. (2024), "How to integrate Ukrainian agriculture into the internal market and the EU Common Agricultural Policy", *Tsentr ekonomichnoi stratehii*, available at: <https://ces.org.ua> (Accessed 19 Januari 2025).

12. Ukrinform (2025), "Polish farmers protest in Warsaw against imports from Ukraine", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3944855> (Accessed 03 Januari 2026).

13. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Sowing areas of agricultural cultures are after their kinds in 2021", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 10 Januari 2025).

14. Sarkisova, T. (2024), "The concept of "farmer" under EU law and its implementation in Ukrainian legislation", *Elektronne naukovye vydannia "Analitichno-porivnialne pravo"*. Rozdil VI. Zemelne pravo; Ahrarne pravo; Ekologichne pravo; Pryrodorresursne pravo, vol. 1. pp. 344—348. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.61>.

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Order "About approval of Strategy of development of agriculture and rural territories in Ukraine on a period 2030 to and claim of operating plan of measures on her realization in 2025—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 10 February 2026).

16. EU (2025), "An agricultural budget of EC / is the Long-term financial scopes", available at: <https://www.situationsbericht.de/4/41-eu-agrarhaushalt-mehrjaehriger-finanzrahmen> (Accessed 03 Januari 2025).

17. Shubravska, O. and Prokopenko, K. (2024), "Development of the agricultural sector of Ukraine in the context of EU enlargement: challenges and opportunities", *Tsentr Razumkova. Serpen*. available at: <https://razumkov.org.ua> (Accessed 20 Januari 2025).

18. Malik, M., Kravchenko, S., Shpykuliak, O. and Hudz, H. (2024), "Development of small businesses producing cereals, legumes, and sunflower seeds in wartime conditions", *Ekonomika APK*, vol. 31 (1), pp. 41—53, available at: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/ekonomika%20apk_31\(1\)_2024-41-53.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/ekonomika%20apk_31(1)_2024-41-53.pdf) (Accessed 20 Januari 2025), DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401041>

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Т. В. Черниченко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та фінансів,
Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0498-9130>

М. І. Стегней,

д. е. н., професор, професор кафедри
економіки та фінансів, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4688-6447>

О. В. Феєр,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами
та туризму, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8808-3258>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.63

ГЛОБАЛЬНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МОНЕТАРНУ ПОЛІТИКУ

T. Chernnychko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Finance, Mukachevo State University

M. Stehnei,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Finance,
Mukachevo State University

O. Feier,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

GLOBAL INSTABILITY AND ITS IMPACT ON MONETARY POLICY

У статті проаналізовано вплив глобальної нестабільності на формування та реалізацію монетарної політики в сучасних умовах. Обґрунтовано, що зростання глобальної невизначеності, посилення зовнішніх шоків, макроекономічних дисбалансів і ризиків для національних економік зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до грошово-кредитного регулювання. Систематизовано основні ознаки та прояви глобальної нестабільності, визначено особливості трансформації каналів монетарної трансмісії та виокремлено ключові напрями впливу нестабільного зовнішнього середовища на інструментарій центральних банків. Доведено, що ефективність монетарної політики в таких умовах дедалі більше залежить від здатності центрального банку поєднувати процентні, валютні, комунікаційні та макропруденційні заходи, забезпечуючи належний рівень фінансової стійкості й адаптивності до нових викликів. На цій основі зроблено висновок про необхідність упровадження сценарно орієнтованої моделі монетарної політики, здатної підвищити результативність регуляторного реагування в умовах глобальної нестабільності.

The article examines the transformation of monetary policy under the influence of global instability and substantiates the need to adapt central bank instruments to an environment of growing uncertainty, external shocks, and structural imbalances. The study is based on the assumption that global instability is no longer a temporary deviation from equilibrium but a persistent feature of the

contemporary world economy, manifested through geopolitical tensions, financial and currency turbulence, inflationary pressures, energy disruptions, logistics failures, trade restrictions, and social imbalances. It is argued that such conditions significantly complicate macroeconomic forecasting, weaken the predictability of traditional policy responses, and increase the vulnerability of open economies to external disturbances. The paper systematizes the main features and manifestations of global instability and demonstrates that its impact on monetary policy is transmitted through five interrelated channels: inflation, exchange rate, expectations, financial, and digital. Particular attention is paid to the fact that under the dominance of external and supply shocks inflation dynamics depend not only on domestic demand but also on import prices, energy costs, and logistics conditions. Exchange-rate volatility amplifies imported inflation and requires a coordinated use of interest-rate decisions, foreign exchange interventions, and liquidity management measures. At the same time, heightened uncertainty increases the importance of central bank credibility, communication quality, and the anchoring of inflation expectations. The research also shows that instability alters the functioning of the financial channel through higher risk premia, lower market liquidity, stronger segmentation of financial markets, and the growing role of non-bank financial institutions. In addition, digitalization changes the speed and form of monetary transmission, as payment phantomization and digital financial services accelerate the spread of shocks and increase short-term volatility. Using the case of Ukraine, the article confirms that effective monetary policy in an unstable global environment must rely on a broader analytical framework and on a balanced combination of interest-rate, exchange-rate, communication, liquidity, and macroprudential instruments. The findings support the conclusion that central banks need a more flexible, adaptive, and scenario-based policy model capable of responding to multidimensional risks while preserving price and financial stability.

Ключові слова: глобальна нестабільність, монетарна політика, канали монетарної трансмісії, центральний банк, інфляція, фінансова стабільність, цифровізація.

Key words: global instability, monetary policy, monetary transmission channels, central bank, inflation, financial stability, digitalization.

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

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням системної нестійкості, що проявляється у зростанні взаємозалежності між геополітичними, енергетичними, логістичними, торговельними та фінансовими ризиками. Це зумовлює формування середовища підвищеної невизначеності, в якому значно ускладнюється реалізація прогнозованої та ефективної макроекономічної політики. Для центральних банків така ситуація означає необхідність функціонування в умовах обмеженої передбачуваності інфляційних процесів, послаблення дієвості окремих традиційних інструментів регулювання та підвищення вимог до оперативності монетарних рішень. Відтак питання трансформації підходів до формування і реалізації грошово-кредитної політики набуває особливого значення, оскільки її адаптивність дедалі більше визначає здатність економіки протидіяти зовнішнім шокам, підтримувати фінансову рівновагу та зберігати потенціал для подальшого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика глобальної нестабільності та її впливу на формування економічної й монетарної політики перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. У працях Є. Бублика [1], В. Гейця [2], А. Гриценка [3],

О. Дзюбюка [4], І. Заїчко, Ю. Заволоки, С. Майданюка [5], А. Мазаракі, Ю. Уманців [6], А. Могиліної [7], М. Наумової [8], І. Нинюк [9], М. Сенченка [10], А. Шлапака [11] та інших дослідників розкрито сутність глобальної нестабільності, охарактеризовано її економічні, фінансові, соціальні та геополітичні прояви, визначено особливості трансформації економічної політики держави в умовах кризових явищ, воєнних ризиків і зовнішніх шоків. Значну увагу в наукових працях приділено дослідженню адаптації монетарної політики до нових викликів, оцінюванню ефективності режиму інфляційного таргетування, обґрунтуванню ролі банківської системи у підтриманні фінансової стійкості, а також визначенню перспектив цифровізації монетарного регулювання. Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок, потребують подальшого дослідження питання адаптації монетарної політики центральних банків до умов багатфакторної глобальної нестабільності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу глобальної нестабільності на монетарну політику та обґрунтування адаптивних інструментів реагування, спрямованих на збереження стабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ще десятиліття тому глобалізація видавалася незворотним процесом, що обіцяв вічне зростання за раху-

нок максимальної ефективності та відкритих кордонів. Проте у 2026 році світ опинився в точці "полікризи". Глобальна нестабільність — від геополітичних конфліктів до кліматичних шоків — перестала бути тимчасовим фоном і перетворилася на головний структурний фактор, що визначає економічну долю націй.

Розглянемо детальніше сутність нестабільності. Так Геєць В. М. розуміє під нестабільністю "...стан системи, що характеризується коливанням внаслідок порушення існуючих у ній взаємозв'язків" [2, с.2]. Могилина А. В. трактує економічну нестабільність як стан розбалансованості економічної системи держави, що характеризується коливанням макроекономічних показників і нездатністю оперативно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування внаслідок порушення існуючих у ній взаємозв'язків. [7, с.131]. Наумова М. А. вважає, що "нестабільність являє собою деформацію структури, функцій або будь-яких процесів соціально-економічних систем, яка змінює ці системи і загрожує їх цілісності. Нестабільність суспільства розуміється як відсутність стійкості і неможливість розвиватися відповідно до змінних умов". Нестабільність може проявлятися як на локальному рівні окремих систем (нестабільність економіки, державної влади тощо), їх взаємодії один з одним, так і на глобальному рівні всього суспільства [8, с.202].

На основі аналізу підходів до трактування в науковій літературі [6, 11, 12, 13] глобальну нестабільність можна розглядати як:

- стан світового економічного середовища, за якого взаємопов'язані політичні, енергетичні, фінансові, соціальні та інші шоки мають системний характер, взаємно посилюють дестабілізаційний вплив, підвищують невизначеність, ризиковість і мінливість економічних процесів, а також ускладнюють прогнозування розвитку світової та національних економік;

- періоди підвищеної глобальної невизначеності, коли економічні агенти та органи економічної політики діють в умовах неповної визначеності щодо поточного стану та перспектив розвитку світової економіки, що ускладнює прийняття рішень і посилює негативний вплив на випуск, інвестиції та фінансові ринки;

- середовище поглиблення макроекономічних дисбалансів, ускладнення світогосподарських зв'язків і трансформації взаємодії між державою та ринком, що впливає на напрями суспільного розвитку, поведінку суб'єктів ринку та зміст економічної політики.

До основних ознак глобальної нестабільності слід віднести зростання невизначеності, посилення нестабільності економічних процесів, взаємозалежність і каскадне поширення ризиків, зниження стійкості економічних систем до зовнішніх шоків, а також ускладнення прогнозування і стратегічного планування. Зазначені характеристики відображають системний характер нестабільності, за якого локальні або регіональні потрясіння швидко трансформуються у масштабні глобальні виклики. Практичними проявами такої нестабільності виступають геополітична напруженість і воєнні конфлікти, фінансові та валютні кризи, інфляційні процеси, енергетичні й логістичні збої, торговельні обмеження та посилення протекціонізму, а також соціальні дисбаланси й міграційні хвилі. Сукупна дія цих чинників формує нові умови функ-

ціонування національних економік, підвищує вимоги до гнучкості економічної політики та актуалізує необхідність адаптації інструментів державного й монетарного регулювання до середовища підвищеної нестабільності.

Зазначені ознаки та прояви глобальної нестабільності формують нові виклики для центральних банків, оскільки ускладнюють підтримання цінової стабільності, знижують передбачуваність інфляційної динаміки та потребують трансформації підходів до реалізації монетарної політики.

У межах даного дослідження виокремлено п'ять основних каналів впливу глобальної нестабільності на грошову політику: інфляційний, курсовий, канал очікувань, фінансовий та цифровий.

В умовах глобальної нестабільності механізм дії монетарної політики зазнає суттєвих змін, оскільки традиційні канали трансмісії функціонують менш передбачувано та вимагають гнучкішого регуляторного підходу. Передусім це стосується інфляційного каналу, оскільки за переважання зовнішніх і пропозиційних шоків динаміка цін значною мірою визначається не внутрішнім попитом, а змінами вартості імпортованих товарів, енергоносіїв і логістичних послуг. У таких умовах підвищення облікової ставки не завжди забезпечує швидкий антиінфляційний ефект, натомість може супроводжуватися стримуванням ділової активності та скороченням обсягів виробництва. У зв'язку з цим особливого значення набуває чітка комунікація центрального банку щодо природи інфляційних шоків, їх можливої тимчасовості та готовності регулятора реагувати на ризики погіршення інфляційних очікувань.

Не менш важливим є курсовий канал, чутливість якого в умовах глобальних потрясінь істотно зростає. Посилення міжнародної невизначеності, перегляд інвесторами оцінок ризику та вплив капіталу здатні провокувати різкі коливання валютного курсу, що, своєю чергою, посилює імпортовану інфляцію та ускладнює підтримання цінової стабільності. Для відкритих економік це означає необхідність поєднання процентної політики з валютними інтервенціями, регулюванням ліквідності та іншими інструментами курсової стабілізації. Така координація дає змогу не лише послаблювати короткострокові валютні шоки, а й знижувати їхній негативний вплив на внутрішню інфляційну динаміку.

Висока невизначеність також підсилює роль каналу очікувань і довіри. У нестабільному середовищі реакція домогосподарств і бізнесу дедалі більше залежить від інформаційних сигналів, оцінки майбутніх ризиків і сприйняття послідовності дій центрального банку. За таких обставин вирішального значення набувають довіра до монетарної влади, здатність утримувати інфляційні очікування в межах цільових орієнтирів та зрозумілість реакційної функції регулятора. Саме тому комунікаційна політика перетворюється на важливий елемент монетарного впливу, що за своєю значущістю дедалі більше наближається до традиційних процентних інструментів.

Суттєво трансформується і фінансовий канал монетарної трансмісії. Періоди нестабільності супроводжуються розширенням премій за ризик, зниженням ринкової ліквідності, посиленням сегментації фінансових ринків та зростанням ролі небанківських фінансових інституцій. У результаті навіть за незмінного рівня клю-

чової ставки фактичні умови фінансування для економічних агентів можуть погіршуватися. Це свідчить про те, що ефективність процентного каналу значною мірою залежить не лише від формального рівня монетарних параметрів, а й від загального стану фінансової системи. Відповідно, важливими інструментами реагування стають підтримка ліквідності, застосування макропруденційних буферів, стрес-тестування та постійний моніторинг потенційних каналів фінансового зараження.

Окремої уваги потребує цифровий канал, значення якого стрімко зростає внаслідок цифровізації фінансових послуг і прискорення платіжних потоків. Поширення цифрових платформ, нових платіжних рішень і технологічних фінансових інструментів підвищує швидкість реакції фінансової системи на інформаційні імпульси, але водночас може посилювати короткострокову волатильність у кризові періоди. За цих умов монетарна політика має враховувати необхідність модернізації інфраструктури грошового обігу, вдосконалення моніторингу фінансових даних, посилення нагляду за платіжними системами та формування узгоджених підходів до регулювання нових форм приватних грошей і цифрових активів. Отже, глобальна нестабільність змінює не лише силу, а й саму логіку дії каналів монетарної трансмісії, що вимагає від центральних банків комплекснішого, адаптивнішого та більш комунікаційно орієнтованого підходу до реалізації грошово-кредитної політики.

Приклад України підкреслює практичні наслідки зазначених каналів. В Інфляційному звіті НБУ за жовтень місяць 2025 р. зазначено, що дезінфляцію стримуватимуть додаткові витрати бізнесу, пов'язані з енергетичними дефіцитами, а також зростання адміністративно регульованих цін; водночас прогноз інфляції становив 9,2% у 2025 р. та 6,6% у 2026 р. [14, с. 5]. Паралельно НБУ декларує готовність коригувати траєкторію ставки залежно від балансу ризиків і за потреби відтермінувати пом'якшення [14, с. 6]. 29 січня 2026 року НБУ розпочав цикл пом'якшення, знизивши ключову ставку до 15% на тлі уповільнення інфляції, але за збереження високих очікувань через ризики для енергетичної інфраструктури [15]. Отже, у нестабільному середовищі монетарні рішення дедалі більше спираються на оцінку ризиків, очікувань і стану валютного ринку, а не лише на поточні дані щодо інфляції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що в сучасних умовах глобальна нестабільність є одним із визначальних чинників, який змінює логіку формування та реалізації монетарної політики. Її вплив виявляється через поєднання зовнішніх шоків, підвищеної невизначеності, посилення макроекономічних дисбалансів і зростання складності міжнародних економічних взаємозв'язків. У роботі встановлено, що характерними рисами такого середовища є нестійкість економічної динаміки, висока чутливість до зовнішніх ризиків, ускладнення прогнозування та зниження ефективності стандартних регуляторних підходів. Визначено, що за таких обставин трансмісійний механізм грошово-кредитної політики функціонує інакше: посилюється роль інфляційного, валютно-

го, фінансового, комунікаційного та цифрового каналів впливу, а традиційні процентні інструменти вже не забезпечують достатнього результату без їх поєднання з іншими заходами. Обґрунтовано, що ефективність дій центрального банку дедалі більше залежить від здатності враховувати не лише інфляційні процеси, а й валютні коливання, стан фінансового сектору, очікування економічних агентів, а також наслідки цифрової трансформації. Досвід України підтверджує, що в умовах воєнних ризиків, енергетичних дисбалансів та зовнішньоекономічної нестійкості монетарна політика має спиратися на ширший аналітичний інструментарій і більш гнучке поєднання регуляторних рішень. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на кількісне оцінювання впливу окремих каналів глобальної нестабільності на монетарну політику, поглиблення аналізу взаємодії грошово-кредитних і макропруденційних інструментів, а також на розроблення адаптивних сценаріїв реагування центральних банків на різносторонні виклики.

Література:

1. Бублик Є.О. Монетарна політика і кредитна підтримка економіки в умовах війни та глобальної нестабільності. Економіка України. 2024. № 10 (755). С. 27—44.
2. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ: Ін-т екон. прогноз., 2000. 344 с.
3. Гриценко А. Національно укорінений розвиток економіки як локальна від повідь на глобальні геоекономічні зрушення. Економіка України. 2023. 66(4 (737)). С. 38—54.
4. Дзюблюк О. Ефективність режиму інфляційного таргетування як основи монетарної політики в умовах кризових явищ в економіці. Вісник економіки. 2021. Вип. 3. С. 20—40.
5. Заїчко І. В., Заволока Ю. М., Майданюк С. І. Монетарна політика в умовах глобальних фінансових криз. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 5. С. 1—9.
6. Мазаракі А., Уманців Ю. Економічна політика в умовах глобальної нестабільності. SCIENTIA FRUCTUOSA. 2025. № 1. С. 4—23.
7. Могиліна А.В. Науково-теоретичні основи економічної нестабільності в контексті її впливу на фінансову безпеку підприємств. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2014. Випуск 39. с. 131.
8. Наумова М. А. Теоретичні аспекти дослідження соціально-економічної нестабільності на ринку праці. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 6 (23). С. 202.
9. Нинюк, І. І. Цифровізація монетарної політики як фактор забезпечення фінансової стабільності в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2025. 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/142/145> (дата звернення: 19 березня 2026 року).
10. Сенченко М. Парадигми глобальної стратегії США — концепції глобалізації та глобальної нестабільності. Вісник Книжкової палати. 2021. № 6. С. 3—11.
11. Шлапак А. В. Глобальна нестабільність крізь призму фінансового, фіскального і монетарного домінування: дилеми регуляторної політики в міжнародних

масштабах. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. Вип. 25. с. 35—44.

12. IMF. Riding the Waves: Building Resilience in an Era of High Uncertainty. 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/reo/mcd-ssa/2025/may/english/ch2.pdf> (дата звернення: 19 березня 2026 року).

13. Ahir H., Bloom N., Furceri D. The World Uncertainty Index. NBER Working Paper 29763, 2022. URL: <https://www.nber.org/papers/w29763> (дата звернення: 19 березня 2026 року).

14. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4_en.pdf?v=14 (дата звернення: 24 березня 2026 року).

15. Harmash O. Ukraine's central bank cuts key rate to 15% after inflation slows. Reuters. 29.01.2026. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/ukraines-central-bank-cuts-key-rate-15-after-inflation-slows-2026-01-29/> (дата звернення: 25 березня 2026 року).

References:

1. Bublik, Ye.O. (2024), "Monetary policy and credit support for the economy under war and global instability", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10 (755), pp. 27—44.

2. Heiets, V.M. (2000), *Nestabilnist ta ekonomichne zrostannia [Instability and economic growth]*, In-t ekon. prohnosuv., Kyiv, Ukraine.

3. Hrytsenko, A. (2023), "Nationally rooted economic development as a local response to global geo-economic shifts", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 66, no. 4 (737), pp. 38—54.

4. Dziubliuk, O. (2021), "Efficiency of the inflation targeting regime as the basis of monetary policy under crisis phenomena in the economy", *Visnyk ekonomiky*, vol. 3, pp. 20—40.

5. Zaichko, I.V., Zavoloka, Yu.M. and Maidaniuk, S.I. (2025), "Monetary policy under global financial crises", *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 5, pp. 1—9.

6. Mazaraki, A. and Umantsiv, Yu. (2025), "Economic policy under global instability", *SCIENTIA FRUCTUOSA*, vol. 1, pp. 4—23.

7. Mohylyna, A.V. (2014), "Scientific and theoretical foundations of economic instability in the context of its impact on the financial security of enterprises", *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, vol. 39, p. 131.

8. Naumova, M.A. (2020), "Theoretical aspects of the study of socio-economic instability in the labor market", *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 6 (23), p. 202.

9. Nyiniuk, I.I. (2025), "Digitalization of monetary policy as a factor in ensuring financial stability in Ukraine", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 7, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/142/145> (Accessed 19 March 2026)

10. Senchenko, M. (2021), "Paradigms of the US global strategy: concepts of globalization and global instability", *Visnyk Knyzhkovoi palaty*, vol. 6, pp. 3—11.

11. Shlapak, A.V. (2023), "Global instability through the prism of financial, fiscal and monetary dominance: dilemmas of regulatory policy on an international scale",

Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seria: Ekonomika, vol. 25, pp. 35—44.

12. IMF (2025), "Riding the Waves: Building Resilience in an Era of High Uncertainty", available at: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/reo/mcd-ssa/2025/may/english/ch2.pdf> (Accessed 19 March 2026).

13. Ahir, H., Bloom, N. and Furceri, D. (2022), "The World Uncertainty Index", NBER Working Paper, no. 29763, available at: <https://www.nber.org/papers/w29763> (Accessed 19 March 2026).

14. National Bank of Ukraine (2025), "Inflation Report. October 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4_en.pdf?v=14 (Accessed 24 March 2026).

15. Harmash, O. (2026), "Ukraine's central bank cuts key rate to 15% after inflation slows", Reuters, 29 January, available at: <https://www.reuters.com/business/finance/ukraines-central-bank-cuts-key-rate-15-after-inflation-slows-2026-01-29/> (Accessed 25 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

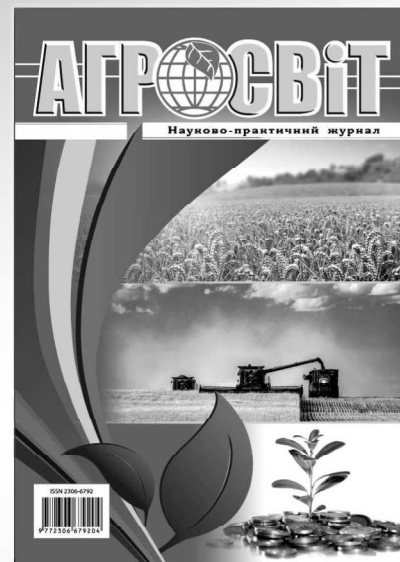
Процецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

*І. В. Первозова,
д. е. н., завідувач кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>*

*Г. З. Лєсків,
к. т. н., доцент кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.68

РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ

*I. Perevozova,
PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine
H. Leskiv,
PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine*

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE PRODUCT ASSORTMENT MANAGEMENT SYSTEM

Метою дослідження є обґрунтування ролі технологій на базі штучного інтелекту в удосконаленні системи управління асортиментом товарів, а також визначення їхнього впливу на якість управлінських рішень, точність прогнозування попиту, оптимізацію товарної структури та підвищення результативності діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є система управління асортиментом товарів на підприємстві в частині формування, аналізу, коригування та адаптації товарної пропозиції під впливом ринкових змін і використання технологій на базі штучного інтелекту. У дослідженні розкрито сутність і значення технологій на базі штучного інтелекту в удосконаленні системи управління асортиментом товарів у сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано, що зростання динаміки попиту, ускладнення споживчої поведінки, посилення конкурентного тиску та потреба в підвищенні точності управлінських рішень зумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до асортиментної політики до моделей, що спираються на аналітичні можливості технологій на базі штучного інтелекту. Визначено, що їхнє використання надає змогу обробляти значні обсяги даних про продажі, залишки, сезонні коливання, структуру кошика, реакцію покупців на зміну цін і маркетингові заходи, а також своєчасно виявляти закономірності, які не завжди можуть бути встановлені засобами традиційного аналізу.

The purpose of the study is to substantiate the role of artificial intelligence-based technologies in improving the product assortment management system, as well as to determine their impact on the quality of management decisions, the accuracy of demand forecasting, optimization of the product structure and increasing the efficiency of the enterprise. The object of the study is the product assortment management system at the enterprise in terms of the formation, analysis, adjustment and adaptation of the product offer under the influence of market changes and the use of artificial intelligence-based technologies. The study reveals the essence and significance of artificial intelligence-based technologies in improving the product assortment management system in modern business conditions. It is substantiated that the growth of demand dynamics, the complexity of consumer behavior, increased competitive pressure and the need to increase the accuracy of management decisions necessitate the transition from traditional approaches to assortment policy to models based on the analytical capabilities of artificial intelligence-based technologies. It was determined that their use makes it possible to process significant amounts of data on sales, balances, seasonal fluctuations, basket structure, customer reaction to price changes and marketing activities, as well as to timely identify patterns that cannot always be established by means of traditional analysis. It was proven that the use of technologies based on artificial intelligence contributes to increasing the accuracy of demand forecasting, optimizing the depth and breadth of the assortment, reducing excess inventory, reducing the risk of shortage of running items, improving the personalization of the product offer and harmonizing the assortment policy with the financial and logistical capabilities of the enterprise. At the same time, attention is focused on the fact that the effectiveness of their implementation depends on the quality of the information base, the level of transparency of algorithms, the presence of human control and the ability of the enterprise to integrate new technological tools into the overall management system. It is concluded that technologies based on artificial intelligence are becoming an important component of the formation of a modern, flexible and economically sound product range management system, focused on increasing the competitiveness and long-term sustainability of the enterprise.

Ключові слова: технології на базі штучного інтелекту, управління асортиментом товарів, асортиментна політика, прогнозування попиту, товарна пропозиція, оптимізація запасів, персоналізація, управлінські рішення, конкурентоспроможність підприємства.

Key words: technologies based on artificial intelligence, product range management, assortment policy, demand forecasting, product offer, inventory optimization, personalization, management decisions, enterprise competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасне підприємство функціонує при такого роду умовах, коли швидкість змін у зовнішньому ринковому середовищі, зростання вимог споживачів, коливання купівельної активності, сезонні відхилення попиту, посилення конкурентного тиску та нестабільність ланцюгів постачання суттєво ускладнюють прийняття управлінських рішень щодо формування товарної пропозиції. Традиційні підходи до управління асортиментом, які ґрунтуються переважно на минулому досвіді, інтуїтивних оцінках менеджерів або обмеженій аналітичній обробці даних, уже не завжди надають змогу своєчасно реагувати на зміни споживчих уподобань і виявляти приховані закономірності в поведінці покупців. Водночас технології на базі штучного інтелекту являються інструментом, який дає можливість обробляти великі масиви інформації про продажі, залишки, частоту покупок, структуру кошика, вплив цінових змін, маркетингових активностей і поведінку клієнтів у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В вітчизняному науковому доробку [1—11], присвяченому застосуванню технологій на базі штучного інтелекту в маркетингу і торгівлі, простежується поступовий перехід від загального осмислення можливостей нових інструментів до їх прикладного використання в аналітиці попиту та поведінки споживачів. До прикладу, В.М. Кузьомко та І.П. Репнікова [6] одними з перших акцентують увагу на використанні штучного інтелекту у цифровому маркетингу, формуючи підґрунтя для подальших досліджень автоматизації ринкових комунікацій. Н.Ф. Стеблюк та Є.В. Копейкіна [5] розвивають цей напрям і пов'язують еволюцію маркетингової парадигми зі зміною інструментарію оцінювання поведінки споживачів, підкреслюючи як переваги, так і проблемні аспекти впровадження штучного інтелекту. Н.В. Проскурніна [3] розглядає штучний інтелект у маркетинговій діяльності ширше, тобто як напрям трансформації всієї системи взаємодії з ринком, тоді як С.Є. Хрупович і

Т.М. Борисова [4] конкретизують значення технологій штучного інтелекту для маркетингового аналізу неструктурованих даних, що має особливу вагу для сучасної торгівлі, де інформація про споживача формується не лише у звітності, а й у відгуках, пошукових запитах, коментарях і цифровій поведінці. Н.Р. Іванечко, Ю.Т. Процишин та Т.В. Никитишин [2] переводять наукову дискусію в площину роздрібно торгівлі й показують, що цифровізація торговельних мереж охоплює прогнозування поведінки споживачів, кастомізацію акцій, "розумні полиці", цифрові цінники й автоматизовану підтримку покупця. В.М. Клименко [1], у свою чергу, підсилює прикладний напрям досліджень, обґрунтовуючи, що інструменти штучного інтелекту здатні підвищувати точність прогнозування продажів і знижувати трудомісткість планування, а отже прямо впливають на якість управлінських рішень у товарній політиці підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування ролі технологій на базі штучного інтелекту в удосконаленні системи управління асортиментом товарів, а також визначення їхнього впливу на якість управлінських рішень, точність прогнозування попиту, оптимізацію товарної структури та підвищення результативності діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є система управління асортиментом товарів на підприємстві в частині формування, аналізу, коригування та адаптації товарної пропозиції під впливом ринкових змін і використання технологій на базі штучного інтелекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Удосконалення системи управління асортиментом товарів за допомогою технологій на базі штучного інтелекту слід розглядати як перехід від переважно реактивного управління до безперервного аналітичного супроводу товарної політики. Якщо раніше рішення щодо введення, розширення, скорочення або вилучення товарних позицій не рідко приймалися на основі попереднього досвіду менеджерів, окремих звітів про продажі та загального уявлення про ринок, то сучасні підходи дедалі більше спираються на алгоритмічне опрацювання великого масиву даних про попит, поведінку покупців, сезонність, структуру кошика, реакцію на акції, логістичні обмеження та взаємозамінність товарів. Наукові огляди показують, що оптимізація асортименту вже являється самостійним і швидко зростаючим напрямом досліджень, а застосування машинного навчання в роздрібній торгівлі охоплює значну кількість рішень, зосереджених передусім на економіко-операційних і управлінських завданнях. Разом із цим сучасні галузеві огляди відображають, що у 2026 році штучний

інтелект перебуває в центрі трансформації торгівлі, а його використання пов'язується насамперед із прогнозуванням попиту, управлінням запасами, маркетингом і точнішим налаштуванням товарного міксу (табл. 1).

Практична цінність технологій на базі штучного інтелекту в удосконаленні управління асортиментом найбільш повно розкривається через механізм їхньої дії. Алгоритми можуть одночасно опрацьовувати історичний попит, ієрархію товарних категорій, вплив промоактивності, часові коливання, обмеження складських потужностей і швидкість поповнення запасів. Окремі джерела наголошують, що прогнозування попиту в торгівлі повинно спиратися на дані з різних джерел, щоб забезпечити наявність потрібного товару в потрібному місці й у потрібний час, а сучасний науковий огляд з управління запасами викремлює три підходи до інтеграції машинного навчання, а саме окреме оцінювання попиту перед оптимізацією, вбудовування моделей безпосередньо в систему оптимізації та динамічне вироблення політики поповнення із застосуванням підкріплювального навчання. Для управління асортиментом це означає, що технології на базі штучного інтелекту дають змогу не лише передбачати, які товари продаватимуться краще, а й визначати, у якій кількості, у якому каналі, у якому магазині чи регіоні та за яких умов конкретна позиція забезпечить найвищу управлінську

Таблиця 1. Змістова характеристика ролі технологій на базі штучного інтелекту в системі управління асортиментом товарів

Складова	Зміст	Роль
Економічна складова	Технології на базі штучного інтелекту дають змогу розглядати асортимент не як статичний перелік товарів, а як змінну систему, яка повинна постійно узгоджуватися з попитом, доходністю, сезонністю, конкурентним тиском, логістичними можливостями і поведінкою окремих груп споживачів	Для підприємства це означає перехід від епізодичного перегляду асортименту до регулярного коригування товарної політики, коли рішення приймаються не після накопичення проблем, а в момент виявлення тенденцій до зниження попиту, надлишку запасів або зміни споживчих пріоритетів
Функціональна складова	Системи на базі штучного інтелекту поєднують аналітику продажів, прогнозування попиту, виявлення взаємозв'язків між товарами, оцінювання ефекту акцій, визначення товарів, що взаємно замінюють один одного, а також підтримують рішення щодо розширення, скорочення чи оновлення асортименту	Таке поєднання дає змогу не рідко бачити повну картину асортиментної політики, а не окремі її фрагменти
Інформаційна складова	Для роботи алгоритмів використовуються дані про касові операції, історію продажів, залишки, повернення, відгуки споживачів, клієнтські профілі, календарні чинники, погодні умови, акційні кампанії, дії конкурентів і параметри постачання	Чим повнішою і якіснішою являється інформаційна база, тим точніше підприємство може оцінювати не лише фактичний стан асортименту, а і його перспективну результативність

Джерело: сформовано авторами.

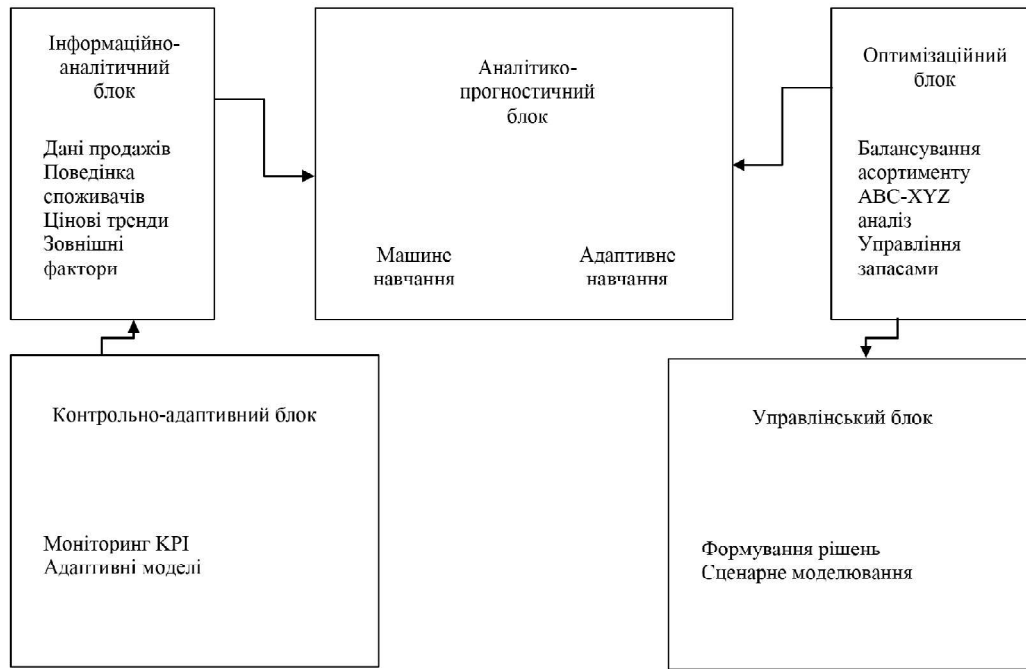


Рис. 1. Механізм використання технологій на базі штучного інтелекту в управлінні асортиментом товарів

Джерело: сформовано авторами.

віддачу (рис. 1). Ключова особливість такого механізму полягає у переході від інтуїтивно-експертного підходу до алгоритмічно обґрунтованого управління асортиментом.

Результати використання технологій на базі штучного інтелекту в системі управління асортиментом проявляються в кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, поліпшується точність прогнозування попиту, що безпосередньо впливає на скорочення надлишкових запасів і зменшення дефіциту ходових товарів. По-друге, асортимент стає більш адресним, оскільки підприємство може краще зрозуміти відмінності між сегментами споживачів, окремими магазинами, регіонами та каналами збуту. По-третє, зростає узгодженість між асортиментною політикою, маркетинговими активностями, ціноутворенням і логістикою. OECD [12] зазначає, що в торгівлі системи на базі штучного інтелекту підтримують прогнозування попиту, управління запасами та маршрутизацію, а сучасні огляди роздрібного сектору пов'язують лідерство підприємств

саме з умінням поєднати клієнтоорієнтованість, дисципліну витрат і аналітичну точність. Разом із цим розвиток персоналізації посилює значення асортименту як інструменту індивідуальної пропозиції. Не йдеться вже лише про те, щоб мати широкий вибір товарів. Йдеться про те, щоб запропонувати потрібний вибір конкретному споживачеві, у відповідний момент, у відповідному каналі та з належною економічною ефективністю для підприємства (табл. 2).

Впровадження технологій на базі штучного інтелекту в систему управління асортиментом товарів безпосередньо пов'язане з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, стійкості його ринкових позицій і здатності до довгострокового розвитку. У сучасній господарській практиці успішним постає не те підприємство, яке має найбільший перелік товарів, а те, яке здатне оптимально поєднувати ширину, глибину, оновлюваність і прибутковість асортименту відповідно до запитів ринку та власних ресурсних можливостей. У таких умовах технології на базі штучного інтелекту дають змо-

Таблиця 2. Переваги впровадження технологій на базі штучного інтелекту в удосконаленні управління асортиментом товарів

Напрямок переваг	Сутність
Підвищення точності попиту	Алгоритми здатні враховувати більше чинників, ніж традиційний ручний аналіз. Вони оцінюють сезонність, часові коливання, локальні особливості попиту, ефект промоакцій, поведінкові сигнали клієнтів і навіть зовнішні події, що впливають на купівельну активність
Оптимізація структури асортименту	Технології на базі штучного інтелекту допомагають зрозуміти, які товари формують основну виручку, які підтримують продаж суміжних категорій, а які лише дублюють інші позиції або створюють ефект канібалізації. Завдяки цьому можна переглядати товарну матрицю не інтуїтивно, а на підставі глибокого оцінювання ролі кожної позиції
Персоналізація товарної пропозиції	Аналіз клієнтських даних дає змогу будувати різні асортиментні пропозиції для окремих сегментів споживачів, магазинів, платформ електронної комерції або регіонів. Асортимент перестає бути однаковим для всіх і починає узгоджуватися з реальними очікуваннями різних груп покупців
Узгодженість із фінансовими цілями	Система управління асортиментом, підсилена технологіями на базі штучного інтелекту, пов'язує рішення про товарну присутність із маржинальністю, вартістю обслуговування запасів, логістичними витратами й очікуваною прибутковістю категорій
Зменшення ризиків управлінських рішень	Мають змогу знижувати ймовірність помилкових рішень під час формування та коригування асортименту, оскільки спираються не на інтуїтивні припущення, а на комплексне оцінювання попиту, поведінки споживачів, динаміки продажів, запасів, цінових змін і зовнішніх ринкових чинників.

Джерело: сформовано авторами

гу не рідко виявляти слабкі місця в структурі асортименту, своєчасно оцінювати товари, що втрачають ринкову привабливість, визначати позиції з високим потенціалом зростання, моделювати різні сценарії зміни попиту й коригувати товарну політику з урахуванням поведінки споживачів у реальному часі. Відтак, це надає підприємству можливість підвищувати якість управлінських рішень, знижувати рівень ризику помилок при плануванні закупівель, ефективніше використовувати складські площі, оборотний капітал і маркетингові ресурси.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, роль технологій на базі штучного інтелекту в удосконаленні системи управління асортиментом товарів полягає у формуванні більш точної, гнучкої та аналітично обґрунтованої моделі прийняття управлінських рішень, за якої підприємство отримує можливість своєчасно виявляти зміни попиту, оцінювати результативність окремих товарних позицій, узгоджувати асортиментну політику з поведінкою споживачів, параметрами запасів, ціноутворенням і логістикою, а також підвищувати рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності до змін зовнішнього ринкового середовища за умови належної якості даних, прозорості алгоритмів і поєднання автоматизованого аналізу з професійною управлінською оцінкою.

Література

1. Клименко В. М. Застосування інструментів штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування продажів у сфері цифрового підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI 10.32782/2524-0072/2024-68-140.
2. Іванечко Н. Р., Процишин Ю. Т., Никитишин Т. В. Цифрові технології в роздрібній торгівлі. Зарубіжний та український досвід. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 1. С. 77—85.
3. Проскурніна Н. В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля. Економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129—140.
4. Хрупович С. Є., Борисова Т. М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5. № 1. С. 17—26.
5. Стеблюк Н. Ф., Копейкіна Є. В. Технології штучного інтелекту в маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 462—466.
6. Кузьомко В. М., Репнікова І. П. Використання штучного інтелекту у цифровому маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 13. С. 112—118.
7. Живко, З., Шевченко, Н., & Леськів, Г. Особливості визначення ролі лідера в системі управління проєктами через сучасні технології оцінки його діяльності. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (20), 2025. 261—265.
8. Перевозова, І., Шайбан, В., & Деделюк, О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*, 2023. (Вип. 53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>
9. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227—237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 16/05/2025).
10. Перевозова І. В., Леськів Г. З. Особливості інтеграції технологій на базі штучного інтелекту в систему управління асортиментом товарів при здійсненні підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI 10.32702/2307-2105.2025.12.15.
11. Перевозова, І., Гринів, П., Ластовець О. І. Формалізація алгоритму системного аналізу управління газодобувним підприємством. *Приазовський економічний вісник*, Випуск 4 (36), 2023. 57—62.
12. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en.html>

References:

1. Klymenko, V. M. (2024), "Application of artificial intelligence tools to improve the accuracy of sales forecasting in the field of digital entrepreneurship", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, DOI 10.32782/2524-0072/2024-68-140.
2. Ivanechko, N. R., Protsyshyn, Yu. T., & Nykytyshyn, T. V. (2020), "Digital technologies in retail trade. Foreign and Ukrainian experience", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 12 (1), pp. 77—85.
3. Proskurnina, N. V. (2020), "Artificial intelligence in marketing activity", *Zovnishnia torhivlia. Ekonomika, finansy, pravo*, vol. 4, pp. 129—140.
4. Khrupovych, S. Ye., & Borysova, T. M. (2021), "Use of artificial intelligence in marketing analysis of unstructured data", *Marketynh i tsyvrovi tekhnolohii*, vol. 5 (1), pp. 17—26.
5. Stebliuk, N. F., & Kopieikina, Ye. V. (2019), "Artificial intelligence technologies in marketing", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 3 (14), pp. 462—466.
6. Kuziomko, V. M., & Repnikova, I. P. (2017), "Use of artificial intelligence in digital marketing", *Infrastruktura rynku*, vol. 13, pp. 112—118.
7. Zhyvko, Z., Shevchenko, N., & Leskiv, H. (2025), "Peculiarities of determining the role of a leader in the project management system through modern technologies for evaluating his activity", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 5 (20), pp. 261—265.
8. Perevozova, I., Shaiban, V., & Dedeliuk, O. (2023), "Realities and prospects of domestic and international management. Priority directions and forecast of the future", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53, DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-34.
9. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237, DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237,
10. Perevozova, I. V., & Leskiv, H. Z. (2025), "Features of integration of artificial intelligence based technologies into the system of product assortment management in entrepreneurial activity", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, DOI 10.32702/2307-2105.2025.12.15.
11. Perevozova, I., Hryniv, P., & Lastovets, O. I. (2023), "Formalization of the algorithm of system analysis of gas producing enterprise management", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 4 (36), pp. 57—62.
12. OECD (2026), available at: <https://www.oecd.org/en.html> (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 04.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 658.5:330.322:001.895:004

Р. А. Лупак,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>
Н. В. Наконечна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри безпеки інформаційних технологій,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1377-4315>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.73

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

R. Lupak,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy, Lviv University of Trade and Economics
N. Nakonechna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technology Security,
Lviv Polytechnic National University

PROJECT MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT FOR THE COMPETITIVENESS OF INFORMATION TECHNOLOGY ENTERPRISES

У статті обгрунтовано теоретико-прикладні засади проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій. Досліджено особливості функціонування підприємств сфери інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки та трансформації бізнес-процесів, що зумовлює необхідність інтеграції інвестиційних і інноваційних складових у межах єдиної системи управління. Встановлено, що ефективність розвитку підприємств ІТ-індустрії значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень на всіх етапах проєктного циклу з відповідними інвестиційними та інноваційно-орієнтованими інструментами. Узагальнено наукові підходи до інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій та визначено роль проєктного менеджменту як інструменту реалізації інвестиційно-інноваційних ініціатив. Запропоновано інтеграційну модель проєктного управління, яка відображає взаємозв'язок етапів ініціації, планування, реалізації та контролю з інструментами інвестиційного та інноваційного забезпечення. Розкрито зміст кожного етапу з позиції практичного застосування, зокрема в частині оцінювання інвестиційної привабливості, фінансового моделювання, проєктування інноваційних рішень, використання сучасних методологій розробки програмного забезпечення, цифрового моніторингу та ін. Акцентовано на тому, що інтеграція

інструментів інвестиційного забезпечення (бізнес-планування, прогнозування, управління фінансовими потоками) та інноваційного розвитку (design thinking, MVP, Agile, DevOps, аналітика даних) забезпечує підвищення гнучкості, адаптивності та результативності проєктної діяльності підприємств ІТ-індустрії. Зроблено висновок, що впровадження проєктного підходу до управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням створює передумови для підвищення ефективності діяльності, прискорення цифрової трансформації та формування стійких конкурентних переваг підприємств сфери інформаційних технологій.

The article substantiates the theoretical and applied principles of project management for investment and innovation support of the competitiveness of information technology enterprises. The peculiarities of the functioning of information technology enterprises in the conditions of digitalization of the economy and transformation of business processes are studied, which necessitates the integration of investment and innovation components within a single management system. It is established that the effectiveness of the development of IT industry enterprises largely depends on the consistency of management decisions at all stages of the project cycle with the corresponding investment and innovation-oriented tools. Scientific approaches to investment and innovation support of the competitiveness of information technology enterprises are summarized and the role of project management as a tool for implementing investment and innovation initiatives is determined. An integration model of project management is proposed, which reflects the relationship between the stages of initiation, planning, implementation and control with investment and innovation support tools. The content of each stage is disclosed from the perspective of their practical application, in particular in terms of assessing investment attractiveness, financial modeling, designing innovative solutions, using modern software development methodologies, digital monitoring, etc. It is emphasized that the integration of investment support tools (business planning, forecasting, financial flow management) and innovative development (design thinking, MVP, Agile, DevOps, data analytics) ensures increased flexibility, adaptability and effectiveness of project activities of IT industry enterprises. It is concluded that the implementation of a project approach to managing investment and innovation support creates the prerequisites for increasing the efficiency of activities, accelerating digital transformation and forming sustainable competitive advantages of information technology enterprises.

Ключові слова: управління, проєктування, інвестиційно-інноваційне забезпечення, підприємство, сфера інформаційних технологій, ІТ-індустрія, конкурентоспроможність, інвестиції, бізнес-планування, прогнозування розвитку, моделювання, проєктний аналіз.

Key words: management, design, investment and innovation support, enterprise, information technology sector, IT industry, competitiveness, investments, business planning, development forecasting, modeling, project analysis.

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

Розвиток підприємств сфери інформаційних технологій відбувається в умовах прискорення інноваційно-технологічних змін та трансформації економічних відносин під впливом цифровізації. Відтак, ключовим фактором стабільності та стійкості розвитку підприємницької діяльності виступає ефективне поєднання інвестиційних та інноваційних процесів. Водночас складність і багатомірність інвестиційно-інноваційного забезпечення зумовлює необхідність формування цілісної системи управління, здатної наростити конкурентні переваги та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Економіка України перебуває у стані трансформаційних змін, спричинених довготривалою війною та значним тиском гібридних ризиків і загроз, що актуалізує необхідність структурної перебудови, активізації інноваційної діяльності та залучення інвестиційних ресурсів, особливо у високотехнологічні сектори. У цьому контексті ІТ-індустрія розглядається як один із драйверів економічного зростання, що забезпечує створення доданої вартості, розвиток людського капіталу та інтеграцію у глобальні ринки. Проте недостатній рівень інвестиційної активності, нерівномірність інноваційного розвитку та обмеженість якісного прогнозування розвитку ринку інформаційних технологій стримують повною мірою реалізацію конкурентного потенціалу підприємств цієї галузі.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері інвестиційно-інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції цих складових у межах проєктного підходу до управління, особливо в контексті діяльності підприємств сфери інформаційних технологій. Відповідно існує необхідність подальшого наукового обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням їх конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання уваги науковців до проблематики інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій, що обумовлено динамічним розвитком цифрової економіки та посиленням глобальної конкуренції. Передусім вагомий науковий доробок присвячено формуванню теоретико-методологічних засад інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку підприємств. Так, С. Рожок розкриває сутність процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням та акцентує увагу на їх системному характері і взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку підприємства [1, с. 195—200]. Подібні підходи простежуються у дослідженні В. Волощука, де обґрунтовано інструментарій оцінювання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств [2, с. 61—71]. Натомість О. Кириченко розглядає управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням у контексті впровадження адаптивних стратегій та гучних управлінських механізмів розвитку підприємств [3, с. 94—101]. Також акцент на такі положення зроблено у праці [4], де визначено стратегічні напрями активізації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств.

Важливе місце у наукових дослідженнях займають питання державної політики та регуляторного впливу на розвиток ІТ-індустрії. Так, Т. Васильців та ін. обґрунтовують стратегічні напрями, цілі та інструменти державної політики реалізації потенціалу сфери інформаційних технологій економіки України з акцентом на необхідності формування сприятливого інституційного середовища [5, с. 56—63]. У цьому ж контексті В. Зайченко визначає напрями удосконалення державної політики зміцнення технологічної конкурентоспроможності економіки та підкреслює пріоритетне значення інноваційних стимулів і підтримки високотехнологічних галузей [6, с. 33—38]. Натомість, у дослідженні державного регулювання інвестиційних процесів П. Куциком та А. Процикевичем розкрито методологічні та практичні аспекти розвитку інвестиційних процесів у сфері інформаційних технологій [7, с. 18—48].

Також значна увага дослідників приділяється прогнозуванню розвитку сектору інформаційно-комунікаційних технологій як основи формування конкурентоспроможності національної економіки та підприємницького сектору. Зокрема у праці [8, с. 79—94] визначено напрями реалізації потенціалу сектору ІКТ у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування

внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства. Сучасні тенденції розвитку ІКТ-сектору в Україні досліджуються А. Процикевичем і К. Процикевич, які акцентують увагу на динаміці цифровізації та її впливі на сферу підприємницької діяльності [9, с. 430—434]. Водночас Т. Васильців та ін. визначають роль сектору ІКТ у формуванні потенціалу smart-спеціалізації на регіональному рівні та підвищенні інноваційності і конкурентоспроможності економіки [10, с. 162—169].

У працях низки науковців посилюється значимість питань забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств і сектору. Так, Я. Березівський визначає ключові умови та чинники формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки [11, с. 31—35]. Водночас В. Волошин і В. Васильців обґрунтовують концептуальні засади системи забезпечення економічної безпеки сектору інформаційних технологій та акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до управління ризиками [12, с. 192—196]. Доповнює такі дослідження О. Правдивець, який пропонує науково-практичний інструментарій оцінювання рівня цифрової трансформації та інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємств ІТ-сфери [13, с. 92—102].

З огляду на посилення процесів цифровізації, вагоме значення становлять наукові роботи, присвячені інформаційному забезпеченню та цифровій трансформації управління підприємствами. Так, В. Трященко та Т. Титар розглядають управління інформаційним забезпеченням підприємства як важливу складову ефективного функціонування бізнесу в сучасних умовах [14]. У свою чергу, О. Лебідь акцентує увагу на ролі цифрових та інформаційних технологій в управлінні підприємствами і підкреслюючи їх значення для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень за акцентом на забезпечення довгострокового розвитку [15].

Огляд наукових праць засвідчує комплексність теоретико-методичних та прикладних підходів до інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій, проте потребують подальшого узагальнення у контексті проєктного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є науково-прикладне обґрунтування проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проєктне управління в діяльності підприємств сфери інформаційних технологій виступає основою організації процесів розробки, впровадження та комерціалізації цифрових продуктів і сервісів. Ефективність такого підходу значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень на всіх етапах проєктного циклу з інструментами інвестиційного та інноваційного забезпечення.

Практика функціонування і розвитку підприємств сфери інформаційних технологій свідчить, що розріз-

нене використання управлінських інструментів не дозволяє досягти належного рівня результативності, тоді як їх інтеграція створює передумови для підвищення ефективності проєктної діяльності та якості кінцевого продукту. У цьому контексті важливим є системне узгодження етапів проєктного управління з інструментами інвестиційної підтримки та інноваційного розвитку, що забезпечує комплексний вплив на конкурентоспроможність підприємства, зокрема сфери інформаційних технологій.

З огляду на це, на рис. 1 представлено інтеграційну модель проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій, яка відображає взаємозв'язок ключових етапів проєктного циклу з відповідними інструментами та їх впливом на формування і використання конкурентних переваг. Логіка побудови моделі ґрунтується на поетапному поєднанні управлінських рішень із відповідними інвестиційними та технологічними інструментами, що в сукупності забез-

печує конкурентоспроможність підприємства у сфері інформаційних технологій.

Так, початковим етапом є ініціація проєкту, в межах якої здійснюється комплексне оцінювання інвестиційної привабливості ІТ-продукту, що включає обґрунтування його ринкового потенціалу, рівня конкурентності, можливостей масштабування та очікуваної дохідності. Також проводиться бізнес-планування із використанням сучасних цифрових аналітичних інструментів з метою формування фінансово обґрунтованої моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливою складовою цього етапу є також пошук і залучення потенційних джерел фінансування, зокрема венчурних фондів, бізнес-ангелів або краудфандингових платформ, що супроводжується підготовкою відповідних інвестиційних пропозицій і презентацій. Доповнює зазначені процеси аналіз цифрових ринків і платформ, який дає змогу оцінити поточну кон'юнктуру, рівень насиченості та купівельну поведінку на ринку інформаційних технологій.

Етапи проєктного управління	Інструменти забезпечення		Вплив на конкурентоспроможність підприємства
	інвестиційної діяльності / розвитку	інноваційної діяльності / розвитку	
<i>Ініціація проєкту</i>	- оцінювання інвестиційної привабливості ІТ-проєкту; - бізнес-планування з використанням цифрових аналітичних інструментів; - пошук інвесторів (венчурних фондів, бізнес-ангелів, краудфандинг-платформ); - аналіз цифрових ринків і платформ	- генерація інноваційних ідей із використанням технологій design thinking; - аналіз технологічних трендів (AI, Big Data, IoT, cloud computing); - впровадження R&D-сканування та foresight-методики; - аналіз потреб користувачів цифрових розробок	- ідентифікація стратегічних напрямів цифрового розвитку підприємства; - виявлення перспективних ІТ-ніш; - підвищення інвестиційної привабливості інформаційно-технологічної діяльності
<i>Планування</i>	- фінансове моделювання та прийняття FinTech-рішень; - прогнозування розвитку грошових потоків; - аналітичне моделювання ефективності інвестицій; - формування інвестиційного портфеля ІТ-проєктів	- проєктування інноваційно-технологічних рішень; - розробка MVP-продуктів; - формування roadmap інноваційного продукту; - використання CAD/CASE та low/now-code платформ	- оптимізація ресурсного забезпечення інформаційно-технологічних проєктів; - впровадження ІТ-рішень і інновацій у проєктний аналіз бізнес-процесів; - застосування практики data-driven моделювання бізнес-проєктів; - мінімізація технологічних збоїв і неполадок
<i>Реалізація</i>	- поетапне фінансування ІТ-проєктів; - цифрове управління інвестиційними потоками; - використання венчурного фінансування та private equity-методики; - застосування блокчейн-технологій і smart-контрактів	- впровадження Agile, Scrum, DevOps-практик; - розробка та реалізація програмного забезпечення із фреймворк-підтримкою; - інтеграція хмарних технологій; - використання API-правил та мікросервісної архітектури	- створення конкурентоспроможного цифрового сервісу; - підвищення гнучкості та швидкості реагування на технологічні зміни; - підвищення брендової впізнаваності ІТ-продуктів
<i>Контроль</i>	- проведення цифрового фінансового моніторингу; - впровадження автоматизованого аудиту інвестицій; - здійснення контролю витрат у режимі реального часу; - впровадження data analytics підходу при виявленні проєктних відхилень	- оцінювання ефективності інноваційної діяльності; - використання KPI для аналізу ІТ-продуктів (DAU, MAU, retention rate); - A/B тестування та user analytics інформаційно-технологічних розробок; - моніторинг якості та безпечності цифрового продукту	- забезпечення прозорості та контролю інформаційно-технологічних процесів; - налагодження постійного моніторингу якості та безпечності ІТ-продуктів; - своєчасне виявлення технологічних відхилень; - підтримка стабільності цифрової інфраструктури та безперервності інноваційної діяльності

Рис. 1. Інтеграційна модель проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій

Поряд з інвестиційною складовою формується інноваційна основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що реалізується через генерацію ідей із застосуванням підходів *design thinking*. Поглиблений проєктний аналіз та бізнес-планування з використанням штучного інтелекту, великих даних, інтернет речей, хмарних обчислення та ін. дозволяє визначити доцільність використання технологічних рішень і їх потенціал у нарощуванні конкурентних переваг. Актуально здійснювати R&D-сканування та технологічний foresight з метою виявлення перспективних напрямів і прогнозування розвитку та оцінювання довгострокових можливостей інновацій. Також значна увага менеджменту підприємств сфери інформаційних технологій має приділятися прогнозуванню розвитку потреб користувачів та формуванню чіткого уявлення про очікування в IT-індустрії.

У сукупності такі дії забезпечують не лише формування стратегічних орієнтирів цифрового розвитку, але й дозволяють узгодити інвестиційні можливості з інноваційним потенціалом забезпечення конкурентоспроможності в IT-індустрії. При цьому проєктний аналіз та бізнес-планування дає змогу менеджменту підприємств сфери інформаційних технологій більш точно ідентифікувати перспективні IT-ніші, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та знизити невизначеність. Результатом етапу ініціації стає створення концептуальної основи проєктного управління, яка поєднує економічну доцільність із технологічною новизною та формує передумови для подальшої цифрової трансформації підприємства.

На відміну від етапу ініціації, де формується загальна концепція проєктного управління, етап планування спрямований на її конкретизацію та трансформацію у систему взаємоузгоджених параметрів. У межах цього етапу відбувається структуризація фінансової складової проєктного управління шляхом застосування інструментів цифрового бюджетування, бізнес-планування та FinTech-рішень. У результаті проєктний аналіз дає змогу деталізувати витрати за етапами реалізації, центрами відповідальності і видами ресурсного забезпечення та розширити можливості обґрунтування різних сценаріїв розвитку інформаційно-технологічного підприємства. Натомість прогнозування розвитку грошових потоків сприяє підтриманню ліквідності та збалансованості фінансування на всіх стадіях життєвого циклу проєкту.

Водночас інноваційна складова охоплює перехід від ідей до їх технічної та функціональної реалізації. Зокрема, проєктування архітектури продукту визначає логіку взаємодії його компонентів, технологічну основу та можливості масштабування, тоді як розробка мінімально життєздатного продукту (MVP) дозволяє перевірити ключові гіпотези щодо попиту та функціональності з мінімальними витратами. Одночасно необхідно розробити дорожню карту розвитку цифрового продукту, яка відображає послідовність впровадження функціональних можливостей, технологічних оновлень і виходу на нові сегменти ринку. Використання CAD/CASE-систем та low/pow-code платформ додатково прискорює процес проєктування та знижує бар'єри для впровадження інноваційних рішень.

З позиції управління ресурсним забезпеченням проєктний аналіз на даному етапі передбачає визначення інструментарію їх оптимізації через узгодження фінансових обмежень із технологічними потребами підприємства в IT-індустрії. Відповідні зміни можливі завдяки застосуванню аналітичних інструментів і підходів, орієнтованих на обробку даних і підвищення точності розрахунків. У результаті формується цілісна модель проєктного управління, в якій інвестиційні та інноваційні параметри взаємопов'язані між собою. Більше того, такий підхід сприяє зменшенню ймовірності перевищення бюджету, затримок у виконанні робіт і невідповідності цифрового продукту вимогам ринку.

Етап реалізації відображає перехід від проєктних розрахунків і моделей до безпосереднього створення та впровадження IT-продукту. На цьому етапі інвестиційні рішення набувають операційного характеру — поетапне фінансування дозволяє синхронізувати виділення ресурсів із досягненням конкретних результатів → цифрові платформи управління капіталом забезпечують прозорість руху коштів → використання венчурного фінансування чи механізмів private equity створює можливість для масштабування підприємницької діяльності у сфері інформаційних технологій. Додатково також актуально застосовувати технології блокчейн і smart-контрактів з метою підвищення контрольованості інвестиційних процесів та мінімізації ризику нецільового використання ресурсів.

Поряд з тим формується технологічна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка базується на ітеративних підходах до розробки програмного забезпечення. До прикладу, використання Agile-методології забезпечує поділ проєкту на короткі цикли з постійним отриманням зворотного зв'язку, Scrum-інструментарій — чітке структурування командної роботи, DevOps-практика — інтеграцію процесів розробки та експлуатації цифрових продуктів. У технічному вимірі актуалізується практика фреймворків, інтеграції хмарних сервісів, використанням API та мікро-сервісної архітектури.

З іншого боку, етап реалізації доречно розглядати як процес постійного балансування між ресурсними обмеженнями, технологічними можливостями та ринковими вимогами в IT-індустрії. На такому етапі відбувається перевірка життєздатності прийнятих на попередніх етапах проєктних рішень, їх адаптація до змін середовища та уточнення функціональних характеристик цифрового продукту. Взаємодія фінансових і технологічних інструментів забезпечує не лише безперервність виконання робіт, але й можливість оперативного перерозподілу ресурсів у разі виникнення відхилень в IT-індустрії. У результаті формується не просто завершений IT-продукт, а цілісний цифровий сервіс, який характеризується високим рівнем гнучкості, масштабованості та орієнтації на користувача.

Завершальний етап контролю виконує інтегруючу та коригувальну функцію в межах усього проєктного циклу. На відміну від інших етапів, де домінує проведення проєктного аналізу управлінських рішень, контроль орієнтований на їх систематичну перевірку, оцінювання ефективності та виявлення відхилень у інвестиційній і

технологічній площині. У цьому контексті інструменти фінансового моніторингу (цифрові панелі управління (dashboard), BI-системи та ін.) забезпечують оперативний доступ до актуальних даних щодо витрат, інвестиційних потоків і досягнення ключових фінансових показників, тоді як автоматизований аудит дозволяє підвищити точність і об'єктивність оцінювання використання ресурсів.

Примітно, що аналітика відхилень дає змогу не лише фіксувати різницю між плановими та фактичними показниками, але й встановлювати причини таких відхилень та сформувати інформаційно-аналітичну основу для коригування управлінських рішень. Відтак в інноваційному вимірі контроль проєктування забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій реалізується через оцінювання ефективності цифрових продуктів із застосуванням системи KPI із включенням показників активності та залученості користувачів (DAU, MAU, retention rate) та проведення A/B тестування управлінських рішень. Доречно використовувати й інструменти user analytics з метою посилення об'єктивності поведінкових моделей користувачів і адаптації цифрових продуктів до їхніх потреб. З позиції забезпечення якості та надійності проєктних рішень у сфері інформаційних технологій вагоме значення має моніторинг технічного стану цифрового продукту через процедури QA-тестування та автоматизовані системи перевірки. У сукупності зазначені інструменти формують замкнений контур управління, в якому результати контролю стають підґрунтям для вдосконалення проєктних рішень. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств інформаційних технологій етап контролю створює умови для підтримки стабільності цифрової інфраструктури, підвищення якості кінцевого цифрового продукту та досягнення безперервності інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій потребує системного поєднання інвестиційних та інноваційних процесів на засадах проєктного управління. Такі аргументи полягають у тому, що саме інтеграція фінансових, технологічних та організаційних інструментів у межах єдиного управлінського контуру дозволяє забезпечити раціональне використання інвестицій і досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства сфери інформаційних технологій.

Пріоритетно застосовувати комплексний підхід до управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, який передбачає узгодження етапів проєктного циклу (ініціації, планування, реалізації, контролю) з відповідними інструментами інвестиційного та інноваційного впливу. Встановлено, що на етапі ініціації формується концептуальна основа проєкту, визначаються стратегічні напрями розвитку та здійснюється бізнес-планування; на етапі планування забезпечується деталізація фінансових і технологічних параметрів та оптимізація ресурсного забезпечення; етап реалізації спрямований на створення

конкурентоспроможного цифрового продукту; етап контролю забезпечує моніторинг результатів, своєчасне виявлення відхилень і коригування управлінських рішень.

Запропонована інтеграційна модель проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій дозволяє відобразити логіку взаємодії ключових управлінських процесів і інструментів та їх вплив на формування і ефективне використання конкурентних переваг. Впровадження такого інструментарію сприяє підвищенню обґрунтованості прийняття управлінських рішень з метою зниження рівня інвестиційних і технологічних ризиків, прискорення впровадження інноваційних розробок та зміцнення конкурентних позицій на ринку цифрових розробок.

В умовах трансформаційних змін економіки та цифровізації бізнес-процесів важливим є забезпечення гнучкості та адаптивності систем управління, що досягається через використання сучасних цифрових інструментів, аналітики даних, проєктного аналізу, бізнес-планування, ітеративних підходів та ін. Все це створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємств сфери інформаційних технологій і їх здатності до довгострокового розвитку.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності інтегрованого проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій.

Література:

1. Рожок С. Сутність процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств. Вчені записки Університету "КРОК". 2024. № 4 (76). С. 195—200.
2. Волощук В. Р. Інструментарій оцінки інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 61—71.
3. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету "КРОК". 2023. № 4 (72). С. 94—101.
4. Годованець Ю. Стратегічні напрями активізації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки. Академічні візії. 2026. № 51. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2712>
5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 56—63.
6. Зайченко В. В. Напрями удосконалення державної політики зміцнення технологічної конкурентоспроможності економіки України. Підприємництво та інновації. 2019. № 7. С. 33—38.

7. Куцик П., Процикевич А. Розвиток інвестиційних процесів на ринку IT-послуг: методологія та практика державного регулювання: монографія. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 224 с.

8. Лупак Р. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. Галицький економічний вісник. 2019. Том 60. № 5. С. 79—94.

9. Процикевич А. І., Процикевич К. І. Сучасні тенденції розвитку сектора ІКТ в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 6. С. 430—434.

10. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Роль сектору інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні та реалізації потенціалу smart-спеціалізації на регіональному рівні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5. С. 162—169.

11. Березівський Я. В. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 63. С. 31—35.

12. Волошин В. І., Васильців В. Г. Концептуальні засади системи забезпечення економічної безпеки сектору інформаційних технологій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 192—196.

13. Правдивець О. Науково-практичний інструментарій оцінювання рівня цифрової трансформації, інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємств сфери інформаційних технологій. Вчені записки Університету "КРОК". 2023. № 3 (71). С. 92—102.

14. Трященко В., Титар Т. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1888>

15. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840>

References:

1. Rozhok, S. (2024), "The essence of management processes of investment and innovation support of enterprises", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 4 (76), pp. 195—200.

2. Voloshchuk, V.R. (2020), "Tools for assessing investment support of innovative development of enterprises", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12, pp. 61—71.

3. Kyrychenko, O. (2023), "Management of investment and innovation support for the implementation of adaptive development strategies of small and medium enterprises in the conditions of digital transformation", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 4 (72), pp. 94—101.

4. Hodovanets, Yu. (2026), "Strategic directions for intensifying investment and innovation development of enterprises in a transformational economy", *Akademichni*

vizii, [Online], vol. 51, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2712>: (Accessed 20 March 2026).

5. Vasylytsiv, T.H., Lupak, R.L. and Shtets, T.F. (2018), "Substantiation of strategic directions, goals and measures of the state policy for the implementation of the IT sector potential in the economy of Ukraine", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 23, pp. 56—63.

6. Zaichenko, V.V. (2019), "Directions for improving state policy to strengthen technological competitiveness of Ukraine's economy", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 7, pp. 33—38.

7. Kutsyk, P. and Protsykevych, A. (2022), *Rozvytok investytsiynykh protsesiv na rynku IT-poslug: metodolohiia ta praktyka derzhavnoho rehuliuвання* [Development of investment processes in the IT services market: methodology and practice of state regulation], Lviv University of Trade and Economics Publishing House, Lviv, Ukraine.

8. Lupak, R.L. (2019), "Directions for realizing the potential of the information and communication technologies sector in the context of ensuring qualitative characteristics of the domestic market functioning and development of the information society in Ukraine", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 60 (5), pp. 79—94.

9. Protsykevych, A.I. and Protsykevych, K.I. (2023), "Current trends in the development of the ICT sector in Ukraine", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 430—434.

10. Vasylytsiv, T.H., Lupak, R.L. and Rudkovskiy, O.V. (2019), "The role of the ICT sector in the formation and implementation of smart specialization potential at the regional level", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 5, pp. 162—169.

11. Berезivskiy, Ya.V. (2021), "Identification of conditions and factors for the formation of technological competitiveness of the national economy", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 63, pp. 31—35.

12. Voloshyn, V.I. and Vasylytsiv, V.H. (2018), "Conceptual foundations of the system for ensuring economic security of the information technology sector", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 192—196.

13. Pravdyvets, O. (2023), "Scientific and practical tools for assessing the level of digital transformation and innovative development of the economic security system of IT enterprises", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 3 (71), pp. 92—102.

14. Triashchenko, V. and Tytar, T. (2022), "Management of information support of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1888>

15. Lebid, O. (2023), "Digital and information technologies in enterprise management: reality and future outlook", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840>: (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

А. В. Рибчук,

д. е. н., професор, професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>

О. Р. Процишин,

к. е. н., доцент, голова циклової комісії економіки підприємства та менеджменту,
КЗ ЛОР "Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3715-3740>

В. І. Зінкевич,

к. с/г н., доцент, завідувач відділення економічних та природничих наук,
КЗ ЛОР "Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1004-1685>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.80

ІНСТРУМЕНТИ ПРОГНОЗУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ У КРАЇНАХ ЄС ТА УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СТРУКТУРНИХ І ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

A. Rybchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Mathematics and Economics,
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych

O. Protsishyn,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Cycle Commission of Enterprise Economics and Management
KZ LOR "Drohobych Professional College of Oil and Gas"

V. Zinkevich,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economic and Natural Sciences
KZ LOR "Drohobych Professional College of Oil and Gas"

TOOLS FOR FORECASTING MACROECONOMIC RISKS IN THE EU COUNTRIES AND UKRAINE
IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL AND TRANSFORMATIONAL CHANGES

У статті досліджено сучасні загрози макроекономічній стабільності країн ЄС та України в умовах глобальної нестабільності й трансформаційних змін. Обґрунтовано, що макроекономічна стабільність є ключовою передумовою сталого економічного розвитку, підвищення інвестиційної привабливості та добробуту населення. Визначено основні критерії макроекономічної стабільності, серед яких стабільний рівень інфляції, збалансованість державного бюджету, контрольований державний борг, стійкість фінансової системи та збалансованість платіжного балансу. Проаналізовано особливості забезпечення макроекономічної стабільності в країнах ЄС, зокрема на основі дотримання Маастрихтських критеріїв, та в Україні, де досягнення цих параметрів ускладнюється структурними дисбалансами, зовнішніми шоками та наслідками війни. Проведено порівняльний аналіз макроекономічних загроз, який показав суттєві відмінності у масштабах і характері ризиків. Зокрема, у країнах ЄС ці загрози мають переважно довгостроковий характер і піддаються ефективному державному регулюванню. Вони пов'язані з такими

чинниками, як демографічні зміни, уповільнення економічного зростання та глобальні виклики. Визначено ключові виклики для ЄС, зокрема демографічні зміни, боргове навантаження та енергетичний перехід, а також критичні ризики для України, пов'язані з військовими діями, макрофінансовою нестабільністю та залежністю від зовнішньої підтримки. Окрему увагу приділено методам аналізу та прогнозування макроекономічної стабільності, серед яких DSGE-моделювання, VAR-аналіз, nowcasting, індикатори фінансових ринків та застосування технологій штучного інтелекту. Запропоновано напрями їх адаптації до українських умов з метою підвищення ефективності економічної політики. Підкреслено, що забезпечення макроекономічної стабільності потребує комплексного підходу, який передбачає вдосконалення інструментів прогнозування, підвищення гнучкості державної політики та поглиблення співпраці з європейськими інституціями. Це створює передумови для стійкого розвитку та економічного відновлення України.

The article examines current threats to macroeconomic stability in the EU countries and Ukraine in the context of global instability and transformational changes. It is substantiated that macroeconomic stability is a key prerequisite for sustainable economic development, increasing investment attractiveness and the well-being of the population. The main criteria for macroeconomic stability are determined, including a stable inflation rate, a balanced state budget, controlled public debt, the stability of the financial system and a balanced balance of payments. The features of ensuring macroeconomic stability in the EU countries are analyzed, in particular on the basis of compliance with the Maastricht criteria, and in Ukraine, where the achievement of these parameters is complicated by structural imbalances, external shocks and the consequences of war. A comparative analysis of macroeconomic threats is conducted, which showed significant differences in the scale and nature of risks. In particular, in the EU countries these threats are mainly long-term in nature and are subject to effective state regulation. They are associated with factors such as demographic changes, slowing economic growth and global challenges. Key challenges for the EU are identified, in particular demographic changes, debt burden and energy transition, as well as critical risks for Ukraine related to military actions, macro-financial instability and dependence on external support. Special attention is paid to methods of analysis and forecasting of macroeconomic stability, including DSGE modeling, VAR analysis, nowcasting, financial market indicators and the use of artificial intelligence technologies. Directions for their adaptation to Ukrainian conditions are proposed in order to increase the effectiveness of economic policy. It is emphasized that ensuring macroeconomic stability requires a comprehensive approach, which involves improving forecasting tools, increasing the flexibility of state policy and deepening cooperation with European institutions. This creates the prerequisites for sustainable development and economic recovery of Ukraine.

Ключові слова: прогнозування, загрози, макроекономічна стабільність, Європейський Союз, Україна, трансформаційні зміни, збалансованість державного бюджету, інфляція, стабільність фінансової системи.

Key words: forecasting, threats, macroeconomic stability, European Union, Ukraine, transformational changes, balanced state budget, inflation, stability of the financial system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою динамічністю, зростанням рівня невизначеності та посиленням впливу глобальних викликів. Макроекономічна стабільність є ключовою передумовою сталого розвитку як окремих країн, так і інтеграційних об'єднань, зокрема Європейського Союзу. Водночас трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, суттєво ускладнюють забезпечення економі-

чної рівноваги та потребують нових підходів до аналізу і прогнозування загроз. Особливого значення це набуває в умовах геополітичної нестабільності, що супроводжується трансформацією глобальних безпекових і економічних систем, активізації структурних реформ, спрямованих на модернізацію державних інституцій та підвищення їх ефективності, а також поглиблення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом. У цьому контексті зростає роль узгодження національ-

них стратегій розвитку із європейськими стандартами, адаптації нормативно-правової бази, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення сталого економічного зростання. Водночас важливим є прогнозування внутрішніх викликів і ризиків, що постають перед державою, а також необхідність збереження балансу між національними інтересами та міжнародними зобов'язаннями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження інструментів прогнозування макроекономічної стабільності зумовлено тим, що вона виступає фундаментальною основою довготривалого та збалансованого розвитку як національної економіки України, так і Європейського Союзу. Вона забезпечує передбачуваність економічного середовища, сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зростанню добробуту населення та ефективному функціонуванню фінансових і соціальних інститутів, що і аналізують у своїх працях зарубіжні учені — П. Адамс [7], Т. Адріан [7], А. Алам [8], В. Антохі [13], Х. Банна [8], А. Барб'є-Гошар [9], К. Барет [9], Н. Боярченко [7], М. Гжелак [11], Д. Джанноне [7], М. Златі [13], А. Мека [13], А. Мігала-Вархол [10], Т. Пападімітріу [9], Е. Рошко-Войтович [11], А. Суровка [10], Л. Терьокп [12], К. Фортеа [13], Х. Чен [8].

Проблеми прогнозування макроекономічних загроз національній економіці України полягають у високому рівні невизначеності зовнішнього середовища, нестабільності внутрішніх економічних процесів, обмеженості статистичних даних, а також впливі політичних, соціальних і безпекових чинників, що активно досліджують вітчизняні учені — А. Бикова [1], О. Галєєв [1], О. Захарова [3], Е. Камишикова [2], Ю. Коровчук [3], В. Купрієнко [4], Л. Михайлишин, І. Назаркевич [3], І. Паризький [4], В. Сіденко, А. Тарасенко [5], Л. Шикарук, С. Шумська [6] та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження основних загроз макроекономічній стабільності країн ЄС та України та робота підходів до їх прогнозування в умовах трансформаційних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Макроекономічна стабільність — це такий стан національної економіки, за якого забезпечується передбачуваний і збалансований економічний розвиток, підтримується низький та контрольований рівень інфляції, зберігається стабільність національної валюти, гарантується стійкість державних фінансів, а також підтримується збалансована зовнішньоекономічна позиція. Вона є фундаментальною передумовою довгострокового економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості країни та зміцнення добробуту населення. Розширюючи це поняття, варто зазначити, що макроекономічна стабільність [9, с. 192] формується під впливом узгодженої державної політики у сферах монетарного, фіскального та валютного регулювання. Важливу роль відіграє ефективна діяльність центрального банку, спрямована на стримування

інфляційних процесів і забезпечення довіри до фінансової системи. Одночасно уряд має проводити виважену бюджетну політику, уникаючи надмірного дефіциту та накопичення критичного рівня державного боргу [3].

Не менш значущим є підтримання стабільності банківського сектору та фінансових ринків, що створює сприятливі умови для кредитування бізнесу і населення. Це, своєю чергою, стимулює інвестиційну активність, розвиток підприємництва та інновацій [12, с. 10]. Стабільна та прогнозована макроекономічна ситуація також знижує ризики для інвесторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, сприяючи припливу капіталу в економіку країни [7, с. 29]. Окрім того, макроекономічна стабільність передбачає здатність економіки ефективно протистояти внутрішнім і зовнішнім шокам — таким як глобальні фінансові кризи, коливання цін на світових ринках або політична нестабільність. У цьому контексті важливими є наявність достатніх міжнародних резервів, диверсифікація економіки та гнучкість економічних інститутів. Тобто, макроекономічна стабільність є не лише показником поточного стану економіки, але й стратегічною ціллю державного управління, що забезпечує стійкий розвиток, соціальну рівновагу та підвищення якості життя населення у довгостроковій перспективі.

До ключових критеріїв макроекономічної стабільності належать [6]:

1. Стабільний рівень інфляції — помірний та передбачуваний динаміка цін, яка не підриває купівельну спроможність населення та не створює додаткових ризиків для бізнесу.

2. Збалансований державний бюджет — відповідність між доходами та видатками держави або контрольований рівень дефіциту.

3. Контрольований рівень державного боргу — такий обсяг боргових зобов'язань, який не створює загроз для фінансової безпеки та не обмежує економічну політику держави;

4. Позитивне або кероване сальдо платіжного балансу — здатність країни своєчасно виконувати зовнішні зобов'язання та підтримувати рівновагу у зовнішній торгівлі й фінансових потоках.

5. Стабільність фінансової системи — надійне функціонування банківського сектору, фондових ринків і фінансових інститутів, що забезпечує ефективний перерозподіл ресурсів в економіці.

У країнах Європейський Союз забезпечення макроекономічної стабільності значною мірою ґрунтується на дотриманні Маастрихтських критеріїв — системи кількісних орієнтирів, що визначають допустимі межі бюджетного дефіциту, державного боргу, рівня інфляції та довгострокових процентних ставок. Ці критерії виступають інструментом координації економічної політики держав-членів і сприяють підтриманню фінансової дисципліни [11, с. 660]. В Україні зазначені параметри також використовуються як стратегічні орієнтири макроекономічної політики. Проте їх досягнення ускладнюється низкою факторів, серед яких — структурні дисбаланси економіки, залежність від зовнішніх ринків, нестабільність фінансових потоків, а також вплив зовнішніх шоків, зокрема глобальних економічних криз

і геополітичних викликів (Табл. 1). У цих умовах особливого значення набуває проведення виваженої фінансової та монетарної політики, спрямованої на підвищення стійкості економіки та адаптацію до змін у світовому господарстві [4, с. 120].

Європейський Союз стикається з низкою глибоких структурних і довгострокових викликів, які можуть суттєво впливати на його економічну та соціальну стабільність. Серед них — швидко старіюче населення, що ставить під загрозу стійкість пенсійних систем та ринок праці; необхідність енергетичного переходу, який вимагає значних інвестицій у відновлювані джерела енергії та модернізацію інфраструктури; а також високий рівень державних боргів у багатьох країнах-членах, що обмежує фінансові можливості держав і робить економіку більш уразливими до зовнішніх шоків.

Попри ці складнощі, ЄС володіє міцними інституційними структурами та політичними інструментами, які дозволяють ефективно реагувати на виклики. Європейський центральний банк, спільні регуляторні механізми, програми підтримки інновацій та інвестицій у "зелений" сектор, а також механізми солідарності між державами-членами створюють фундамент для збалансованого та стабільного розвитку. У поєднанні з довгостроковим стратегічним плануванням, ці механізми здатні пом'якшувати ризики та відкривати нові можливості для економічного зростання, технологічного прогресу та соціальної згуртованості в усіх країнах Союзу [12, с. 6].

Україна, навпаки, перебуває під значним впливом гострих кризових факторів, що мають системний та тривалий характер, головним чином через триваючу війну. Ця безперервна військова загроза не лише руйнує фізичну інфраструктуру та промислові потужності, але й провокує глибоку соціально-економічну нестабільність, підвищує безробіття та обмежує доступ до ключових ресурсів. У таких умовах макроекономічні ризики набувають критичного масштабу: падіння ВВП, коливання валютного курсу, зростання державного боргу та інфляційні процеси стають не прогнозованими, а радше невідворотними. Водночас, це формує надзвичайно вразливу економічну ситуацію, де стратегічне планування та звичайні інструменти економічної політики втрачають ефективність, а пріоритетом стає забезпечення базового функціонування держави та виживання економіки. Соціальні аспекти теж перебувають під великим тиском: населення стикається з обмеженим доступом до життєво важливих товарів, послуг та фінансових інструментів. В таких умовах країна змушена шукати нові форми внутрішньої стійкості, зовнішньої підтримки та адаптивних економічних стратегій, які здатні не лише витримати кризу, але й закласти основу для поступового відновлення та розвитку після її завершення [1].

Хоча типи економічних загроз — інфляція, борги, енергетичні проблеми — у ЄС і в Україні на перший погляд схожі, їхній масштаб і наслідки відчутно різняться. Так, у Європейському Союзі, зростання цін на енергоносії у межах 5-10% сприймається як сигнал до кори-

Таблиця 1. Порівняння макроекономічних загроз ЄС та України станом на 2025 рік

Показник	Країни ЄС	Україна
Інфляція	Помірна, контрольована ($\approx 2-4\%$ у середньому після пікового зростання 2022–2023 рр.)	Вища та більш волатильна ($\approx 8-15\%$, залежить від курсу, війни та цін на енергоносії)
Державний борг (до ВВП)	Високий, але керований ($\approx 80-100\%$ ВВП, у деяких країнах $>120\%$)	Критично високий ($\approx 85-100\%$ ВВП), значна частка зовнішнього боргу
Бюджетний дефіцит	Помірний ($\approx 2-4\%$ ВВП), поступове скорочення	Дуже високий ($\approx 15-25\%$ ВВП), фінансується за рахунок міжнародної допомоги
Економічне зростання (ВВП)	Повільне, але стабільне ($\approx 1-3\%$)	Нестабільне: від відновлення ($\approx 3-5\%$) до ризику спаду
Політичні ризики	Низькі або середні (інституційна стабільність, але є популізм)	Високі (війна, безпекові загрози, залежність від зовнішньої підтримки)
Енергетична безпека	Вразлива, але диверсифікується (перехід від російських ресурсів, розвиток ВДЕ)	Критично вразлива (пошкодження інфраструктури, імпортозалежність)
Рівень безробіття	Помірний ($\approx 5-7\%$)	Вищий ($\approx 15-25\%$ з урахуванням прихованого безробіття та міграції)
Платіжний баланс	Відносно збалансований	Хронічний дефіцит, покривається зовнішнім фінансуванням
Валютна стабільність	Висока (євро — одна з ключових світових валют)	Низька–середня (тиск на гривню, валютні обмеження)
Економічна структура	Диверсифікована (промисловість, послуги, інновації)	Вразлива (велика частка сировини, аграрний сектор, руйнування промисловості)

Джерело: сформовано автором на основі [3; 8].

гування бюджету чи стратегії підприємства, а бізнес і держава можуть планувати поступові заходи для адаптації. Тут боргові ризики теж розподілені та контролюються, а надзвичайні ситуації швидко переводяться у формат стратегічного планування [13, с. 15].

В Україні ж навіть невелике коливання цін на газ чи електроенергію миттєво б'є по гаманцю людей і створює тиск на підприємства. Так, підвищення тарифів на енергоносії на 5% може спричинити подорожчання продуктів, а нестача газу взимку змушує владу та бізнес шукати термінові альтернативи. Борги та дефіцити [4, с. 125] тут швидко перетворюються на кризу, коли один економічний удар запускає ефект лавини — від здорожчання кредитів до зупинки виробництва [2, с. 35].

Тому, хоча природа загроз подібна, їхні наслідки та інструменти реагування формують кардинально різні стратегії управління ризиками: ЄС дозволяє діяти завчасно й планово, а в Україні реагування часто відбувається у режимі виживання, де кожне рішення має миттєвий ефект на економіку і добробут населення. У середньостроковій перспективі для країн ЄС прогнозується (Табл. 2.) поступова стабілізація економіки. Після періодів високої невизначеності, пов'язаних із глобальними кризами, коливаннями цін на енергоносії та наслідками пандемії COVID-19, очікується, що економічна активність поступово відновиться. Стимулювальні монетарні та фінансові політики, разом із покращенням ділового та інвестиційного клімату, можуть сприяти стабілізації інфляції та зміцненню внутрішнього попиту. Також варто враховувати структурні фактори: трансформація енергетичного сектора, цифровізація економіки можуть ком-

Таблиця 2. Методи аналізу та прогнозування макроекономічної стабільності у ЄС та Україні

Метод / Індикатор	Опис процесу вимірювання	Застосування в ЄС	Застосування в Україні	Конкретні пропозиції
1	2	3	4	5
DSGE-модельовання (динамічні стохастичні загальні рівноважні моделі)	Оцінює вплив шоків на ВВП, інфляцію, зайнятість	Висока інтеграція у прогнози ЄЦБ	Початкові впровадження в НБУ	Розробити DSGE-моделі для аналізу санкційних шоків та імпульсів підтримки бізнесу.
VAR/TVAR-аналіз	Аналіз часових рядів макроекономічних показників	Часто використовується для прогнозу циклів	Розширити застосування	Проводити VAR-аналіз для зовнішніх цінних шоків на експорт. Використовувати TVAR для виявлення нестабільності до/після криз
Nowcasting з Big Data	Оцінка поточного стану економіки в реальному часі	ЄС активно застосовує для ІПЦ/ВВП	Початкові проекти	Створити панелі даних про транзит, електроенергію, POS-транзакції. Використовувати для оперативної оцінки інфляції
Моніторинг фінансового сектору (Credit+Liquidity)	Оцінка ризиків банківської ліквідності та кредитних портфелів	Супервайзорські виміри в ЄЦБ	Розвиток стрес-тестів	Щоквартальний стрес-тест для банків проти валютних ризиків. Впровадити раннє попередження неплатоспроможності
Індекси бізнес-циклів (BCI)	Показники циклічності економіки	ЄС використовує для прогнозів зростання	Можливо адаптувати	Створити BCI для України (промисловість, будівництво, послуги). Інтегрувати з прогнозами НБУ
Корпоративні опитування (PMI etc.)	Оцінка настроїв виробників та послуг	PMI для ЄС / єврозони	Підтримка щомісячних опитувань	Запровадити регулярний PMI для ключових секторів. Публікувати щомісяця
Індикатори фінансових ринків (спреди, CDS)	Вимірювання ризику дефолту та волатильності	Активно застосовуються	Застосовують-ся вибірково	Щоденний моніторинг CDS та спредів для державного боргу. Сигналізація для макрополітики
Аналіз сальдо поточного рахунку та інвестиційних потоків	Баланс зовнішньої торгівлі та капіталу	ЄС систематично моніторить	Розширити збори даних	Прогнози поточного рахунку на 1–3 роки. Враховувати врахування світових цін на сировину
Індикатори добробуту (Real Disposable Income)	Стан реальних доходів населення	ЄС фіксує для фіскальної політики	Потребує стандартизації	Вираховувати RRDI щоквартально. Використовувати для оцінки споживчого попиту
Machine Learning / AI для прогнозів	Моделювання нелінійних ефектів та раннє виявлення ризиків	Пілотні проекти у ЄС	Майже не використовується	Застосувати ML для прогнозів інфляції. Використовувати NLP-аналіз для оцінки політичних ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [6; 10; 11].

пенсувати традиційні ризики, такі як демографічні зміни або залежність від зовнішніх ринків [8, с. 13].

Прогнозується, що за умов збереження політичної стабільності формуватиметься більш передбачуване бізнес-середовище, що сприятиме активнішому залученню іноземних інвестицій в Україну. Очікується, що зростання внутрішніх і зовнішніх інвестицій стимулюватиме розвиток виробництва, впровадження інновацій та створення нових робочих місць [5, с. 262]. Також передбачається, що розвиток транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури забезпечить ефективніше функціонування економіки та сприятиме зниженню логістичних витрат. Водночас підвищення ефективності державного управління та вдосконалення законодавчої системи, ймовірно, посилюватимуть боротьбу з корупцією, забезпечуватимуть рівні умови для підприємницької діяльності та зміцнюватимуть довіру до державної економічної політики. Окремо прогнозується, що розширення доступу до якісної освіти та розвиток наукових досліджень сприятимуть формуванню інноваційного потенціалу країни та підвищенню її здатності адаптуватися до глобальних економічних змін.

Поступове зниження невизначеності у світовій економіці та адаптація бізнесу до нових умов дозволяють очікувати більш передбачуваний економічний розвиток і підвищення стабільності на фінансових ринках. Це буде

можливим за умови: зниження інфляційного тиску; адаптації до нових енергетичних умов та переходу на більш стійкі енергетичні моделі; підтримки внутрішнього попиту та розвитку ключових секторів економіки. У короткостроковій перспективі очікується, що економічний розвиток України визначатиметься впливом низки ключових факторів, серед яких вирішальну роль відіграватимуть тривалість військових дій, обсяги фінансової допомоги, рівень політичної стабільності, інвестиційна активність, стан інфраструктури, ефективність державного управління та якість законодавчої бази [2, с. 36].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Макроекономічна стабільність є критично важливою для забезпечення сталого розвитку як країн Європейського Союзу, так і України. Хоча деякі виклики є спільними, їхня природа та масштаби суттєво відрізняються. Для ефективного протидії загрозам необхідно: удосконалювати методи прогнозування; забезпечувати гнучкість економічної політики; посилювати міжнародну співпрацю. Україна має значний потенціал для відновлення економіки та інтеграції до європейського економічного простору. Водночас реалізація цього потенціалу потребує системного підходу до управління макроекономічними ризиками

ми. Особливого значення це набуває в умовах геополітичної нестабільності, структурних реформ та інтеграційних процесів між Україною та ЄС. Поглиблення економічної співпраці з європейськими інституціями відкриває нові можливості для розвитку, водночас висуваючи жорсткі вимоги до гармонізації законодавства, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення макрофінансової дисципліни. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінки макроекономічних ризиків, що включає використання сучасних аналітичних інструментів, сценарного моделювання та стратегічного планування.

Література:

- Бикова, А., & Галєєв, О. (2024). Теоретичні аспекти макроекономічного прогнозування: вітчизняний досвід. *Економіка та суспільство*, (62).
- Камишикова, Е. (2023). Макроекономічні прогнози в контексті війни в Україні: обережний оптимізм проти обнадійливого песимізму. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (1 (38)), 34—39.
- Михайлишин, Л. І., Захарова, О. В., & Коровчук, Ю. І. (2026). Оцінка впливу ризиків макроекономічного середовища на безпеку та стійкість економічного розвитку України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (28).
- Паризький І.В., Купрієнко В.М. Сутність макроекономічного прогнозування та планування доходів державного бюджету. *Актуальні проблеми економіки № 10 (232)*, 2020. С. 117—132.
- Тарасенко А. В. Використання інструментів макроекономічного прогнозування і планування в умовах розвитку фінансового ринку: системний підхід. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип. 20. Т. 2*. 2026. С. 260—267.
- Шумська С.С. Макроекономічні дисбаланси у розвитку України та ЄС: оцінки за європейською процедурою "mip scoreboard". *Economy the current state of the organization of scientific activity in the world*. 2024. С. 109—113.
- Adams, Patrick A.; Adrian, Tobias; Boyarchenko, Nina; Giannone, Domenico (2020): Forecasting macroeconomic risks, *Staff Reports*, No. 914, 1—31.
- Banna, H, Alam, A, Chen, XH & Alam, AW 2023, 'Energy security and economic stability: The role of inflation and war', *Energy Economics*, vol. 126, 1—42.
- Baret, K., Barbier-Gauchard, A., Papadimitriou, T. Forecasting stability and growth pact compliance using machine learning. *The World economy*. Volume 47, Issue 1. 2023. Pages 188—216.
- Migala-Warchol Aldona, Surowka Agata. Forecasting Macroeconomic Indicators for Selected European Union Countries. *European Research Studies Journal* Volume XXV, Issue 2, 2022. pp. 420—431.
- Roszek-Wojtowicz, E., & Grzelak, M. M. (2020). Macroeconomic stability and the level of competitiveness in EU member states: a comparative dynamic approach. *Oeconomia Copernicana*, 11 (4), 657—688.
- Torokp Laszlo. (2026). Forecasting innovation status and trends with ARIMA analysis and Linear Trend Model in the European Union. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 17 (1), 1—12.
- Zlati Monica Laura & Fortea Costinela & Meca Alina & Antohi Valentin Marian. 2024. Approaches to Prognosing the European Economic Crisis Through a New Economic-Financial Risk Sensitivity Model, *Economies*, MDPI, vol. 13 (1), pages 1—30.

References:

- Bykova, A. and Galeev, O. (2024), "Theoretical aspects of macroeconomic forecasting: domestic experience", *Economy and society*, vol. 62.
- Kamyshnikova, E. (2023), "Macroeconomic forecasts in the context of the war in Ukraine: cautious optimism versus encouraging pessimism", *Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences*, vol. 1 (38), pp. 34—39.
- Mykhailishyn, L. Zakharova, O. and Korovchuk, Y. (2026), "Assessment of the impact of macroeconomic environment risks on the security and sustainability of economic development of Ukraine", *Economic Achievements: Prospects and Innovations*, vol. 28.
- Parisky, I. and Kuprienko, V. (2020), "The essence of macroeconomic forecasting and planning of state budget revenues", *Current problems of economics*, vol. 10 (232), pp. 117—132.
- Tarasenko, A. (2026), "The use of macroeconomic forecasting and planning tools in the context of financial market development: a systematic approach", *Current problems of regional economic development*, vol. 20 (2), pp. 260—267.
- Shumska, S. (2024), "Macroeconomic imbalances in the development of Ukraine and the EU: assessments according to the European procedure "mip scoreboard"", *Economy the current state of the organization of scientific activity in the world*, vol. 1, pp. 109—113.
- Adams, P. Adrian, T. Boyarchenko, N. and Giannone, D. (2024), "Forecasting macroeconomic risks", *Staff Reports*, vol. 914, pp. 1—31.
- Banna, H. Alam, A. Chen, X. and Alam, W. (2023), "Energy security and economic stability: The role of inflation and war", *Energy Economics*, vol. 126, pp. 1—42.
- Baret, K. Barbier-Gauchard, A. and Papadimitriou, T. (2023), "Forecasting stability and growth pact compliance using machine learning", *The World economy*, vol. 47, pp. 188—216.
- Migala-Warchol, A. and Surowka, A. (2022), "Forecasting Macroeconomic Indicators for Selected European Union Countries", *European Research Studies Journal*, vol. 25 (2), pp. 420—431.
- Roszek-Wojtowicz, E. and Grzelak, M. (2020), "Macroeconomic stability and the level of competitiveness in EU member states: a comparative dynamic approach", *Oeconomia Copernicana*, vol. 11 (4), pp. 657—688.
- Torokp, L. (2026), "Forecasting innovation status and trends with ARIMA analysis and Linear Trend Model in the European Union", *International Review of Applied Sciences and Engineering*, vol. 17 (1), pp. 1—12.
- Zlati, M. Fortea, C. Meca A. and Antohi V. (2024), "Approaches to Forecasting the European Economic Crisis Through a New Economic-Financial Risk Sensitivity Model, *Economies*, MDPI, vol. 13 (1), pp. 1—30.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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,

д. е. н., доцент, Сумський національний аграрний університет провідний науковий

співробітник відділу інституціонального забезпечення природокористування,

Інститут агроекології і природокористування НААН

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>

І. П. Гетманьчик,

к. е. н., Боярський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і

природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2321-2420>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.86

ІНСТИТУЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕНТ I, II І III ЯК КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ НОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

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,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Sumy National Agrarian University,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

I. Hetmanchuk,

PhD in Economics, Boyar Vocational College of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INSTITUTIONAL PROBLEMS OF DETERMINING LAND RENTS I, II AND III AS CRITERIA FOR THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIONS AND INVESTMENTS IN AGRICULTURAL LAND USE

У статті обґрунтовано методологічно-методичний підхід визначення земельних рент I, II і III як критеріїв ефективності новацій та інвестицій в сільськогосподарське землекористування. Різна питома вага земельних рент I, II і III як природної, інтелектуальної та майнової складових загальної земельної ренти, характеризує рівень впливу на ефективність новацій та інвестицій

в сільськогосподарське землекористування. Обґрунтовано, інституційні проблеми визначення земельних рент I, II і III сільськогосподарських земель та відповідно вартості складових земельного капіталу є: 1) визначення земельних рент I, II і III сільськогосподарського землекористування як критеріїв ефективності новацій та інвестицій; 2) методологічно-методичне забезпечення визначення земельних рент I, II і III сільськогосподарського землекористування; 3) методичні підходи визначення норм доходності від новацій та інвестицій в природну (земельні ресурси), інтелектуальну (землевпорядкування, технології як земельні поліпшення) та майнову (меліоративні системи, шляхи, інженерна інфраструктура) складові сільськогосподарського землекористування; 4) методичні підходи визначення коефіцієнтів капіталізації природної (земельні ресурси), інтелектуальної (землевпорядкування, технології як земельні поліпшення) та майнової (меліоративні системи, шляхи, інженерна інфраструктура) складових сільськогосподарського землекористування; 5) методичні підходи обґрунтування окупності витрат на виробництво продукції сільського господарства на різних підтипах землекористування.

The article substantiates the methodological approach to determining land rents I, II and III as criteria for the effectiveness of innovations and investments in agricultural land use. Accordingly, the following patterns are revealed in the structure of land rent: 1) at a wheat yield of 30 centners/ha, the natural component, land rent I, is 67.9%, and the intellectual component, land rent II, is 32.1%; 2) at a wheat yield of 50 centners/ha, the natural component, land rent I, is 23.4%, and the intellectual component, land rent II, is 78.6%; 3) with a wheat yield of 50 c/ha on irrigated lands, the natural component, land rent I, is — 31.8%, and the intellectual component, land rent II, is — 54.6%, and the property component, land rent III, is — 13.6%; 4) with a wheat yield of 70 c/ha on irrigated lands, the natural component, land rent I, is — 21.4%, and the intellectual component, land rent II, is — 29.1%, and the property component, land rent III, is — 49.5%. Thus, the different specific weight of land rents I, II, and III as natural, intellectual, and property components of the total land rent characterizes the level of influence on the efficiency of institutional and investments in agricultural land use. It is substantiated that the institutional problems of determining land rents I, II and III of agricultural lands and, accordingly, the value of land capital components are 1) determining land rents I, II and III of agricultural land use as criteria for the effectiveness of innovations and investments; 2) methodological and methodological support for determining land rents I, II and III of agricultural land use; 3) methodological approaches to determining the rates of return on innovations and investments in natural (land resources), intellectual (land management, technologies as land improvements) and property (reclamation systems, roads, engineering infrastructure) components of agricultural land use; 4) methodological approaches to determining the capitalization coefficients of natural (land resources), intellectual (land management, technologies as land improvements) and property (reclamation systems, roads, engineering infrastructure) components of agricultural land use; 5) methodological approaches to justifying the payback of costs for agricultural production on various subtypes of land use.

Ключові слова: земельна рента, сільськогосподарське землекористування, землевпорядкування, земельний капітал, новації, інвестиції.

Key words: land rent, agricultural land use, land use planning, land capital, innovations, investments.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За дослідженнями українських вчених у статті "Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування" "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 [1]. При такому широкому значенні терміну "земля" нами мають на увазі всі природні ресурси та пов'язані з ними блага, які не створені людиною, а даровані Природою. Таке трактування поняття землі збігається з основними принципами оцінки вартості нерухомості, відповідно до яких під земельною ділянкою в Україні розуміється "части-

на земної поверхні з установленими межами, певним місцем розташування, з визначеними щодо неї правами. Право власності на земельну ділянку поширюється в її межах на поверхневий (грунтовий) шар, а також на водні об'єкти, ліси і багаторічні насадження, які на ній знаходяться, якщо інше не встановлено законом та не порушує прав інших осіб. Право власності на земельну ділянку розповсюджується на простір, що знаходиться над та під поверхнею ділянки на висоту і на глибину, необхідні для зведення житлових, виробничих та інших будівель і споруд" [2]. На рис. 1 приведено логічно-змістовну схему складових частин категорії "земля" в суспільно-економічному просторі, де земельні ресурси,

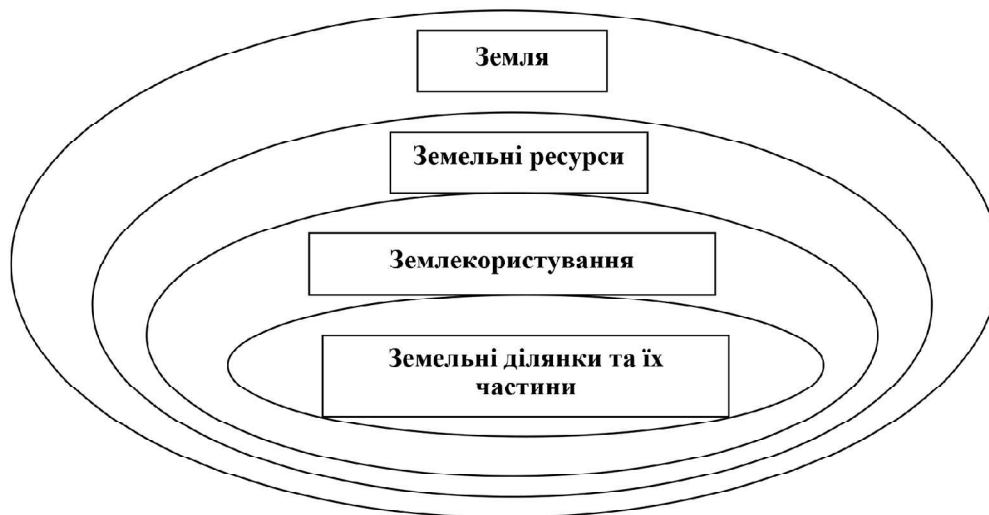


Рис. 1. Логічно-змістовна схема складових частин категорії "земля" в суспільно-економічному просторі як об'єктів оцінки

землекористування як сукупність земельних ділянок і земельні ділянки самостійно є об'єктами оцінки.

Відповідно, вартість земельної ділянки визначається з урахуванням усіх очікуваних доходів та вигод від використання такої земельної ділянки. У цьому сенсі оцінка землі не що інше, як оцінка доходу, створюваного землею, чи земельної ренти. Із часів класиків нічого нового у цьому питанні не виникло.

Враховуючи, що сільськогосподарські землі (земельні ресурси), саме у сільському господарстві є основним засобом виробництва та займають в Україні майже 69% від усіх земель країни, вони є найважливішим напрямом теоретичних і прикладних досліджень оцінки вартості майна у виді земельної ділянки та земельно-майнового комплексу у виді землекористування. Швидше, навіть прикладним, оскільки основні теоретичні положення були розроблені класиками економічної теорії — Адамом Смітом, Давидом Рікардо, Йоганном Генріхом фон Тюненом у XVIII столітті і з тих пір не зазнали принципових змін. Чому важливі прикладні, чи методологічні, дослідження у сфері оцінки земельних ресурсів? Тому що в умовах, коли використання земельних ресурсів у сільському господарстві приносить більше 9 відсотків ВДВ країни [3], треба принаймні знати, скільки ці ресурси коштують.

На макrorівні без відповіді на це питання неможливо грамотно побудувати бюджетну, податкову і фінансову політику держави, формувати потрібні для суспільства тенденції її розвитку, застосовувати економічні інструменти, що дозволяють підвищувати добробут населення і забезпечувати таке економічне зростання, в ході якого реальне багатство нації не скорочуватиметься з часом. На мікрорівні — рівні конкретних людей і підприємств, які використовують земельні ділянки, також неможливо приймати грамотні рішення без відповіді на це питання. Оцінка вартості землі лежить в основі величезної множини прийнятих рішень — від вироблення економічних інструментів земельно-майнової політики країни, регіону, територіальної громади, до управління вартістю земельно-майновими комплексами підприємств та прийняття рішення про ціну угоди, величину кредиту, доцільність інвестицій та інших подібних рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є дослідження інституційних проблем визначення земельних рент I, II і III як критеріїв ефективності новацій та інвестицій в сільськогосподарське землекористування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

А. Сміт визначав ренту як "твір природи, що залишається за відрахуванням і відшкодуванням всього того, що можна вважати твором людини" [4]. У сучасній економічній науці під природною, або земельною, рентою розуміється дохід, який утворюється при використанні землі (земельних ресурсів) внаслідок її здатності виробляти чи задовольняти потребу в певних благах, не створених людиною, за винятком усіх витрат, пов'язаних з її отриманням. Традиційно вважається, що рента виникає внаслідок кращої якості земельних ресурсів (рента Рікардо [5]) та їх кращого розташування (рента Тюрго [6]). Рента Рікардо відображає залежність доходу від природної продуктивності та якості ресурсу. Рента Тюрго відображає залежність доходу від розташування ресурсу. Комбінація двох типів ренти — ренти Рікардо як функції якості і ренти Тюрго як функції доступності або місця розташування — і створює той сукупний надлишок доходу, який приписують землі або іншим природним ресурсам сам. Для земельних ресурсів може бути застосовано наступне визначення земельної ренти, дане сучасними економістами: "рента — це надлишок, тобто різниця між ринковою вартістю виробленого з ресурсу товару та витратами на це виробництво. Витрати на одиницю продукції включають вартість вкладеної праці, капіталу, матеріалів і споживаної енергії, необхідних для перетворення ресурсу на товар. Після того як вартість цих факторів виробництва віднімається від вартості товару, залишається вартість ресурсу як такого — вартість землі, води, морських біологічних ресурсів, мінералів, лісів, а також екологічних ресурсів, таких як чисте повітря і вода" [7]. Незважаючи на те, що питання земельної ренти розглянуто у багатьох працях українських вчених, досі воно залишається недостатньо

вирішенням та полемічним. Над вирішенням цього питання працюють такі сучасні вітчизняні науковці, як І. Малий, В. Кушнір, І. Михасюк, А. Третяк, С. Будаговська, О. Кілієвич, С. Кручок, С. Мочерний та інші.

Тому часто земельну ренту називають наддоходом або залишковим доходом від використання обмежених земельних ресурсів, який підраховується як різниця між вартістю виробленої продукції та загальними витратами на її виробництво, включаючи амортизацію основних фондів (відшкодування капіталу) та віддачу на капітал:

$$R = (V_p - C) \times Q \quad (1),$$

де R — рента; V_p — вартість реалізації отриманої продукції; C — витрати; Q — кількість реалізованої продукції.

Суворо кажучи, дана величина вимірює економічний прибуток, а не залишкову ренту, тому що не враховує прибуток землекористувача (P), який треба включити в наведену вище формулу:

$$R + P = (V_p - C) \times Q \quad (2).$$

Однак зробити це не так просто, так як прибуток підприємця так само, як і рента, або розраховується як і рента, або розраховується як залишковий дохід, або визначається за умов ринку. Часто цю величину підмінюють нормою віддачі на капітал, тобто не враховують у розрахунках або враховують у вигляді оплати праці управлінців. Так як рента є поточним доходом за певний період (зазвичай рік), то для отримання абсолютного значення вартості (V) ця величина капіталізується за прийнятною ставкою відсотка (e) і виходить капітальна оцінка земельного ресурсу або земельної ділянки.

Для земельних ресурсів, які можна використовувати протягом нескінченного періоду часу, застосовується класична формула капіталізації:

$$V = R/e \quad (3).$$

Для невідновних або вичерпних природних ресурсів та ресурсів, термін використання яких обмежений з інших причин (наприклад, він обмежений терміном оренди, концесії або іншого виду користування) застосовується вираз:

$$V = \sum_{t=0}^T \frac{R_t}{(1+e)^t} \quad (4).$$

В даний час наведена формула повсюдно використовуються для оцінки земельних ресурсів і земельних ділянок, у тому числі і забудованих. Згодом під економічною рентою стали розуміти дохід, який виникає внаслідок використання будь-якого обмеженого ресурсу, а не лише землі. Умова обмеженості ресурсу або доступу до нього є основною для виникнення ренти як ціни ресурсу, оскільки використання необмежених у споживанні ресурсів не створює додаткових доходів понад доходи від залучення інших факторів виробництва. Обмеженість земельних ресурсів означає, що обсяг земельного ресурсу обмежений фізично, наприклад кількість земельних ділянок, придатних під забудову або інше використання, або обмежений доступ до ресурсу, при використанні якого дохід буде перевищувати витрати, наприклад як при використанні віддалених мінеральних ресурсів.

Концепція обмеженості ресурсів властива і ренті Рікардо, і ренті Тюрго. З неї виводяться поняття догра-

ничних, граничних та пограничних земельних ділянок чи земельних ресурсів та негативної вартості землі. Під дограничними земельними ділянками розуміються такі ділянки, вигоди від використання яких перевищують витрати на їх використання. На граничних або маржинальних ділянках витрати рівні одержуваним доходам, а рента, відповідно, дорівнює нулю. На позаграничних ділянках витрати перевищують одержувані доходи, а вартість таких ділянок стає заперечною [8].

Поняття ренти як надлишкового доходу від обмеженого ресурсу "землі" може збігатися з "побутовим" значенням цього слова, коли під рентою розуміється плата, що стягується за оренду чужої власності, якщо ділянка землі дозволяє одержувати цей над дохід. У цьому випадку орендарі будуть готові сплатити власнику земельної ділянки орендну плату за отримання нормального прибутку на вкладений капітал із свого підприємницького доходу. Якщо при використанні землі рента, або над дохід, не виникає, то, відповідно, не виникає і зацікавленість в оренді такої землі, і вона не буде орендована. Таким чином, земельна рента — це економічна категорія, що виражає особливий вид стабільного доходу від реалізації власності на землю. Однак питання земельної ренти досі залишається надзвичайно складним і актуальним.

Джерелом природної складової земельної ренти можуть бути найрізноманітніші природні ресурси і субстанції, наприклад надра, поверхневі та підземні водні джерела, клімат, асиміляційний потенціал навколишнього середовища землекористування (екологічні послуги землекористування), водні біоресурси, красиві ландшафти та інші природні блага, які завжди є власне землею.. Вважається, що природна рента виникає скрізь, де відбувається використання земельного ресурсу або використовується його здатність асимілювати забруднення [9]. Стосовно кожного типу (підтипу) землекористування сутність терміну "земельна рента" може уточнюватися додаванням таких визначень як рента або рента асиміляційного потенціалу. Остання виникає в тому випадку, якщо встановлено обмеження на забруднення навколишнього середовища землекористування та введено плату за право здійснення такого забруднення. Для наочності розглянутих положень здійснено розрахунок вартості найбільш часто оцінюваних земельних ресурсів сільськогосподарського типу (підтипу) землекористування на основі оцінки земельної ренти. Постає питання "Проведення яких заходів інституційного рівня необхідне для отримання об'єктивного значення ренти?". Незважаючи на простоту формули, що застосовується при визначенні земельної ренти, виникає досить багато проблем щодо рент I, II і III. Основні проблеми полягають: 1) у визначенні прийнятної віддачі на капітал чи норми прибутку; 2) у визначенні коефіцієнта капіталізації [10]; 3) у визначенні прибутку землекористувача та розподілі рентних доходів між власником землі (український народ, держава, територіальні громади, юридичні особи та громадяни) та користувачем.

Ці проблеми є ключовими при оцінці практично всіх типів (підтипів) землекористування. Але, крім них, виникає і безліч інших питань, від правильної відповіді на які залежить величина визначеної земельної ренти, особливо рент I, II і III як критеріїв оцінки ефективності

новацій та інвестицій. Наприклад, які ціни використовувати, як визначати витрати, включати або не включати в них витрати на відтворення земельного ресурсу та ін. Така невизначеність у виборі показників при проведенні розрахунків на мікрорівні, тобто при оцінці конкретних об'єктів, викликає велику критику противників ренти, оскільки ставить її під сумнів. Вирішення перелічених проблем багато в чому залежить від призначення одержуваних вартісних оцінок і механізму формування ринку прав користування землею. Наведемо основні умови отримання об'єктивних значень ренти.

Першою умовою набуття об'єктивного значення земельної ренти є створення ринку прав користування землею. Оцінка земельної ренти не відокремлена механізму отримання ринкових цін. Виміряти або оцінити її можна лише в умовах ринкового обороту та вільної конкуренції за право доступу до землі, а вірніше, до доходів, що виникають при її експлуатації. Тобто це право має продаватися на торгах. Тоді рента буде ринковою ціною за отримання прав на дохід від використання землі, що залишається після відшкодування всіх витрат, а не призначеною за чийось свавіллям величиною, яка називається словом "рента". Цей дохід включатиме не лише норму прибутку, а й підприємницький прибуток, який відповідає інтересам користувача чи інвестора. І тоді це буде слушно.

Другою умовою для її якісного виміру є створення інституційного механізму стеження за ринковими цінами на земельні ресурси та доступу до цієї інформації всіх заінтересованих осіб, у тому числі незалежних оцінювачів. Без такого стеження будь-які роботи, пов'язані з оцінкою землі, включаючи нормативну грошову оцінку, безглузді.

Третьою умовою є створення правових рамок щодо використання земельних ресурсів, встановлених на користь суспільства. Щоб знати ринкову ціну землі, потрібний її ринок. Але що таке ринок землі? Це не просто вільний оборот земельних ділянок як товару, а оборот, який обмежений найсуворішими рамками. Ніде у світі земля не продається на умовах її вільного, ні від кого не залежного використання. Продається обмежений набір прав, що дозволяють робити певні речі. Так відбувається у всьому світі. Встановлені обмеження мають передусім соціальний, моральний, етичний характер. Наприклад, не можна будувати надприбутковий завод із виробництва курятини у приміській зоні Києва, де відпочиває близько чвертини населення міста, так само, як не можна створювати полігон хімічних чи радіоактивних відходів на дорогому курорті тощо.

Єдина мета, яку переслідують ці обмеження, — це захист системи цінностей, які є найбільш важливими в очах того співтовариства, де ця земля продається, наприклад таких, як збереження родючої землі, красивого ландшафту, історичного об'єкта і т. д. По суті, держава, встановлюючи ці обмеження та диктуючи жорсткі умови землекористування, виступає у ролі верховного (титального) власника, наділяючи певними правами всіх інших членів суспільства виходячи з пріоритету суспільних інтересів, а не інтересів окремих осіб. Власники землі володіють, користуються і розпоряджаються нею, але на строго певних умовах. Ці правові умови (чи обсяг правочинів), своєю чергою, визначають ринкову

вартість землі. Це — загальний принцип, у економічно розвинених країнах, він широко застосовується (США, Англія, Німеччина), де не соромляться говорити про планування використання землі. В Україні цей принцип поки що застосовується досить обмежено, хоча правові передумови для його реалізації є. Реалізувати цей принцип у повному обсязі можна через цивільно-правові відносини, через укладення угод між державою та тими особами, які здійснюють користування землею. Це може бути договір купівлі продажу, оренди, концесії. Головне — визначити обсяг прав та міру відповідальності за порушення встановлених обмежень або, навпаки, розмір заохочень за виконання чогось необхідного суспільству. Таким чином, важливою умовою обороту землі є розробка правил ринкового обігу та обмежень, зумовлених тим, що "земля є основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави. Право власності на землю гарантується. Це право набувається і реалізується громадянами, юридичними особами та державою виключно відповідно до закону" [11].

Разом з тим, згідно статті 13 Конституції України "Земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, ... є об'єктами права власності Українського народу. Від імені Українського народу права власника здійснюють органи державної влади та органи місцевого самоврядування в межах, визначених цією Конституцією" [11]. Отже, постає питання "Яка залежність існує між природною рентою та сталим розвитком і добробутом суспільства?"

За дослідженнями А.М. Третяка, "земельний капітал", з одного боку, — це економічна категорія, не тільки породжена людиною, але й передбачає участь людини в процесі створення благ. З іншого боку, — це частина природного капіталу "земельний капітал", "природна енергія", хоча і виділені та визначені людиною, але як природні категорії існують без людини, тобто об'єктивно, на відміну від таких категорій, як "вартість", "власність", "ціна" та інші, що існують лише у свідомості людини" [12].

Світовий досвід свідчить, що розвиток національних економік у сучасних умовах супроводжується посиленням конкуренції за доходи не лише на рівні держав, регіонів, а й на рівні суб'єктів господарювання, реальним джерелом яких є нові чи суттєво модернізовані технології. Конкуренція за техніко-технологічні інновації перетворюється на основний фактор розвитку, а вони самі із засобу досягнення мети стають його новою метою. У зв'язку з цим перехід на інноваційний шлях розвитку системи землекористування є нині безальтернативним та є пріоритетним напрямом стратегічної політики суб'єктів господарювання, оскільки темпи соціально-економічного розвитку та рівень науково-технічного потенціалу підприємств, а це інтелектуальна складова земельного капіталу, визначають ступінь інтегрованості їх у світове господарство.

На рис. 2 приведена логічна модель структури складових земельного капіталу. Розвиток інтелектуальної складової земельного капіталу пов'язаний із землевпорядною та техніко-технологічними інноваціями, що означає не просто динаміку, а незворотний процес якіс-



Рис. 2. Логічно-змістовна модель структури складових земельного капіталу

Джерело: [12].

них перетворень процесів організації використання і охорони земель, в основі яких лежить трансформаційний механізм, доповнений цілеспрямованою діяльністю землекористувачів-підприємства при формуванні стратегії свого розвитку, що є процесом технологізації економічної системи. Закономірності технократичних змін в організації використання і охорони земель визначають зміну технологічних способів сільськогосподарського землекористування лише на рівні етапів розвитку виробничого підприємства. При цьому важлива роль приділяється комерціалізації технікотехнологічних інновацій, що відображає поточну модифікацію та тиражування технологій на основі роботи певного ринкового механізму.

Ефективність даного механізму визначається наявністю у його складі методики економічної оцінки рівня активізації інноваційних процесів, які впливають на капіталізацію землекористування, а відповідно доходність виробничих підприємств та земельну ренту. Такий підхід узгоджується із думкою фізіократа А. Тюрго, який вважає землю та отриманий з неї чистий прибуток єдиним джерелом багатства нації. Він стверджує, що "не існує і не може існувати іншого доходу, крім чистого прибутку землі" [6]. Одночасно, учений визнає існування диференціальної ренти II, оскільки зазначає, що на її величину впливає вкладання у землю праці та капіталу (інтелектуальний, майновий). Отже, технікотехнологічні інновації впливають на зміну земельної ренти, особливо ренти II.

Разом з тим, поява людини, яка почала використовувати свій інтелект, призвела до істотного збільшення

ефективності тих природних процесів, які відбувалися і без неї. На думку А.М. Третяка, "земельний капітал в сільському та лісовому господарствах виконує значно більше функцій ніж звичайний майновий капітал, який створюється людиною. На відміну від майнового капіталу земля має здатність "працювати" в автоматичному режимі, без участі людини включаючись навесні, здійснюючи всі перераховані вище функції аж до перерви на зиму. Хоча, ймовірно, варто вважати це не перервою, а зміною режиму роботи. На відміну від майнового капіталу, земля являє собою активну складову продуктивних сил, яка завдяки сонячній та геотермальній енергії здатна продукувати за участю людини життєві та трудові блага для неї" [12]. Часто ним сукупність таких складових земельного капіталу констатується як "сукупний земельний капітал", який виконує такі основні функції: "1) сприймає сонячну енергію, перетворюючи її в теплову енергію, яка впливає на створення ґрунтової родючості, тобто являє собою приймач енергії; 2) утворює "робочий стіл", на якому відбуваються процеси перетворення зародка в рослину (щось подібне до фундаменту для знарядь і засобів виробництва, функції яких виконують самі рослини й тварини); 3) утворює середовище, у якому органічна матерія розкладається на елементи, необхідні для живлення рослин (своєрідна "Фабрика" з виробництва добрив); 4) утворює систему "трубопроводів", по яких волога та поживні речовини подаються до кореневої системи рослин ("Сфера послуг")" [12].

Як нами раніше відмічалось, джерелом природної складової земельної ренти можуть бути найрізноманітніші природні процеси і субстанції. Тим більше, що земельна рента виникає скрізь, де відбувається використання земель або використовується її здатність асимілювати забруднення [13].

Для наочності розглянутих положень наведемо приклади розрахунку вартості основних типів (підтипів) земель — ділянки ріллі, ділянки лісу (лісової землі), родовища корисних копалин, земельної ділянки під будинком — на основі оцінки природної або земельної ренти.

Наприклад, для сільськогосподарського типу польового підтипу землекористування, розрахунок вартості земельної ділянки під ріллею на основі земельної ренти проводиться за формулами:

$$Va = Rz / e \quad (5),$$

де Va — вартість земельної ділянки під ріллею;

Rz — земельна рента, яка розрахована як чистий операційний дохід, що отримується при вирощуванні пшениці;

e — норма віддачі на капітал чи ставка дисконтування;

$$Rz = (Цпш - Зпш) \times Упш \quad (6),$$

де $Цпш$ — ціна реалізації пшениці;

$Зпш$ — всі витрати на вирощування пшениці та норма прибутку на вкладений капітал;

$Упш$ — урожайність пшениці.

У цьому прикладі умовно приймається, що норма прибутку та прибуток підприємця включені до витрат на вирощування пшениці.

Урожайність пшениці — 30 ц/га. Ціна реалізації пшениці — 1050 грн/ц. Сумарні витрати на вирощування пшениці з урахуванням норми прибутку — 550 грн/ц. Ставка дисконтування — 20%. Чистий операційний дохід за пшеницею = 30 ц/га × (1050 грн/ц — 550 грн/ц) = 15000 грн/га. Вартість ділянки ріллі = 15000/0,2 = 75 000 грн/га.

Як відомо, матеріальною основою земельної ренти (R) є диференціальний дохід (Дд), який відображає величину економічної ефективності використання земель з врахуванням їх якості та рівня інтенсивності землекористування. Він утворюється на основі додаткового продукту землеробства на кращих і середніх землях порівняно з відносно гіршими в результаті більш високої продуктивності праці і являє собою частину чистого доходу, яка перевищує ту його частину, що необхідна для забезпечення розширеного виробництва. Для визначення диференціального доходу застосовується показник окупності затрат (Оз), який характеризує продуктивність праці в землеробстві і відображає відмінність якості земель при однакових умовах виробництва і при різних рівнях затрат в регіональних умовах [12].

Показник окупності затрат завжди вищий на відносно кращих землях і нижчий на гірших. На його основі визначається питома вага диференціального доходу у валовій продукції (d) [12]. Він визначається добутком величини фактичних затрат (Зф) на вихідний коефіцієнт їх окупності і прийнятий на рівні 1,35 (Озвих.), як верхня межа виробництва продукції рослинництва з гектара

відносно гірших земель, яка необхідна для розширеного виробництва (ОП).

$$\text{Отже, ОП} = \text{Зф} \times \text{Озвих.} \quad (7).$$

$$\text{Тоді: } d = (\text{Озф} - \text{Озвих.}) / \text{Озф} \quad (8),$$

$$\text{де Озф} = \text{ВД} / \text{Зф}. \quad (9).$$

Відповідно $\text{ВД} = \text{Упш} \times \text{Цпш} = 30 \text{ ц/га} \times 1050 \text{ грн/ц} = 31\,500 \text{ грн/га}$. Окупність затрат фактична складає $\text{Озф} = \text{ВД} / \text{Зф} = 31\,500 / 16\,500 = 1,91$. Тоді питома вага диференціального доходу у валовій продукції складатиме $d = (\text{Озф} - \text{Озвих.}) / \text{Озф} = (1,91 - 1,35) / 1,91 = 0,293$.

Відповідно, якщо прийняти що величини земельної ренти є рівною величині диференціального доходу, то:

$$\text{Rз} = \text{ВД} \times d \quad (10).$$

Величина диференціального доходу, утворюється із диференціального доходу I (ДдI), який прирівнюється до земельної ренти I (RзI), яка є матеріальною основою природною складовою земельного капіталу і диференціального доходу II (ДдII), який прирівнюється до земельної ренти II (RзII), яка є матеріальною основою інтелектуальної складової капіталу.

Величина земельної ренти I (RзI) розраховується за формулою:

$$\text{RзI} = \text{Звих.} \times \text{Озф} \times d \quad (11),$$

$$\text{де Звих.} = \text{ВДвих.} / 1,35 \quad (12).$$

Використовуючи приведені формули, в табл. здійснено дослідження визначення земельних рент I і II та вартості складових (природної і інтелектуальної) земельного капіталу сільськогосподарського типу польового підтипу землекористування.

Таблиця. 1. Визначення земельних рент I, II і III та вартості складових земельного капіталу сільськогосподарського типу польового підтипу землекористування

№ п/п	Показники	При урожайності пшениці Упш -30 ц/га	При урожайності пшениці Упш -50 ц/га	При урожайності пшениці на зрошуваних землях,	
				Упш -50 ц/га	Упш -70 ц/га
Розрахунок за формулою 4					
1	Земельна рента – Rз, грн/га	15000	22000	15900	23660
2	Ставка дисконтування – e, %	20	20	20	20
3	Ціна реалізації пшениці – Цпш, грн/ц	1050	1050	1050	1050
4	Витрати на вирощування пшениці – Зпш, грн/ц	550	610	732	712
5	Урожайність пшениці – Упш, ц/га	30	50	50	70
6	Вартість земельної ділянки під ріллею – Va, грн/га	75000	100000	75000	111300
Розрахунок за формулою 9					
7	Урожайність пшениці – Упш, ц/га	30	50	50	70
8	Витрати на вирощування пшениці – Зф, грн/га	16500	30500	36600	49840
9	Валовий дохід – ВД, грн/га	31500	52500	52500	73500
10	Окупність затрат вихідна - ОЗвих	1,35	1,35	1,35	1,35
11	Окупність затрат фактична - ОЗф	1,91	1,72	1,43	1,47
12	Питома вага диференціального доходу у валовій продукції - d	0,293	0,215	0,056	9,082
13	Урожайність пшениці на гірших землях– Упш.вих, ц/га	14,4	15,0	15,0	15,0
14	Валовий дохід вихідний – ВДвих, грн/га	15120	15750	15750	15750
15	Витрати вихідні – Звих, грн/га	11200	9750	11700	10680
16	Земельна рента – Rз, грн/га	9230	11288	2940	6027
17	Земельна рента I – RзI, грн/га / %	6268 / 67,9	2638 / 23,4	936 / 31,8	1287 / 21,4
18	Земельні ренти II і III – RзII і RзIII, грн/га / %	-	-	2004 / 68,2	4740 / 78,6
19	Земельна рента II – RзII, грн/га / %	2962 / 32,1	8650 / 76,6	1603 / 54,6	2986 / 49,5
20	Земельна рента III – RзIII, грн/га / %	-	-	401 / 13,6	1754 / 29,1
21	Вартість земельного капіталу – Cлс, грн/га	46150	56440	14700	30135
22	Вартість природної складової земельного капіталу – Cлс.п, грн/га / %	31340/ 67,9	13190 / 23,4	4680 / 31,8	6435 / 21,4
23	Вартість інтелектуальної складової земельного капіталу – Cлс.і, грн/га / %	14810 / 32,1	43250 / 76,6	8015 / 54,6	14930 / 49,5
24	Вартість майнової складової земельного капіталу – Cлс.м, грн/га / %	-	-	2005 / 13,6	8770 / 29,1

Урожайність пшениці на гірших землях (Упш.вих) прийнята на рівні 14,4 ц/га. Відповідно, валовий дохід вихідний складає — $ВД_{вих} = 14,4 \times 1050 \text{ грн/ц} = 15\,120 \text{ грн/га}$. Витрати вихідні складатимуть — $З_{вих} = 15\,120 \text{ грн/га} / 1,35 = 11\,200 \text{ грн/га}$. $Озф = ВД/Зф = 31\,500 \text{ грн/га} / 16\,500 \text{ грн/ц} = 1,91$. Відповідно, $d = (Озф - Оз_{вих}) / Озф = (1,91 - 1,35) / 1,91 = 0,293$. Тоді, земельна рента складатиме: $R_z = ВД \times d = 31\,500 \text{ грн/га} \times 0,293 = 9\,230 \text{ грн/га}$. Земельна рента I складатиме: $R_{zI} = З_{вих} \times Озф \times d = 11\,200 \text{ грн/га} \times 1,91 \times 0,293 = 6\,268 \text{ грн/га}$ або 68% у загальній сумі. Земельна рента II складатиме: $R_{zII} = R_z - R_{zI} = 9\,230 \text{ грн/га} - 6\,268 \text{ грн/га} = 2\,962 \text{ грн/га}$ або 32% у загальній сумі. Відповідно, вартість земельного капіталу складатиме: $R_z / e = 9\,230 \text{ грн/га} / 0,2 = 46\,150 \text{ грн/га}$. Вартість природної складової земельного капіталу складатиме: $R_{zI} / e = 6\,268 \text{ грн/га} / 0,2 = 31\,340 \text{ грн/га}$. Вартість інтелектуальної складової земельного капіталу складатиме: $R_{zII} / e = 2\,962 \text{ грн/га} / 0,2 = 14\,810 \text{ грн/га}$.

Як раніше нами зазначено, інноваційні завдання впливають на функцію землі щодо сприйняття сонячної енергії, перетворення її в теплову енергію, яка впливає на створення ґрунтової родючості, а відповідно і на рівень утворення природної складової земельної ренти — ренти I. В цьому зв'язку, нами здійснено дослідження методичних підходів визначення земельних рент I, II III (земельна рента III результат майнових поліпшень, в нашому випадку зрошувальна система). Таким чином, в табл. 1 приведені розрахунки при урожайності пшениці 50 ц/га за результатами інтелектуально-інноваційних (техніко-технологічних) та майнових (зрошувальна система) земельних поліпшень. Враховуючи, що на вирощування пшениці має вплив і насінництво (сорт, гібриди), урожайність пшениці на гірших землях (Упш.вих) прийнята на рівні 15,0 ц/га. Відповідно, в структурі земельної ренти виявлені такі закономірності:

- 1) при урожайності пшениці 30 ц/га природна складова, земельна рента I складає — 67,9% а інтелектуальна складова, земельна рента II — складає — 32,1%;
- 2) при урожайності пшениці 50 ц/га природна складова, земельна рента I складає — 23,4% а інтелектуальна складова, земельна рента II — складає — 78,6%;
- 3) при урожайності пшениці 50 ц/га на зрошуваних землях природна складова, земельна рента I складає — 31,8% а інтелектуальна складова, земельна рента II та майнова складова, земельна рента III — складають — 68,2%;
- 4) при урожайності пшениці 70 ц/га на зрошуваних землях природна складова, земельна рента I складає — 21,4% а інтелектуальна складова, земельна рента II та майнова складова, земельна рента III — складають — 78,6%.

Відповідно, постає питання розподілу часток земельних рент II і III.

Методичний підхід, що базується на врахуванні витрат на земельні поліпшення, використовується для оцінки поліпшених земельних ділянок або земельних ділянок, поліпшення яких передбачається, за умов найбільш ефективного їх використання (фактичного чи умовного). При цьому "вартість земельної ділянки визначається як різниця між ... рентним доходом від її використання та витратами на земельні поліпшення" [13] за формулою:

$$R_{z.III.m.p} = R_{z.III.m.p} \times ПВз.m.p \quad (13),$$

де $R_{z.III.m.p}$ — земельна рента III одержана за рахунок майнових земельних поліпшень (грн/га);

$ПВз.m.p$ — питома вага витрат на майнові земельні поліпшення (грн/га), які розраховуються за формулою:

$$ПВз.m.p = (Зф.m.p - Зф) / Зф \quad (14),$$

де $Зф.m.p$ — витрати на вирощування пшениці на зрошуваних землях, грн/га;

$Зф$ — витрати на вирощування пшениці на богарних землях, грн/га.

Відповідно земельна рента III одержана за рахунок майнових земельних поліпшень (на зрошуваних землях) складатиме:

1) при урожайності 50 ц/га: майнова складова, земельна рента III на зрошуваних землях складатиме: $R_{z.III.zp} = R_{z.III.m.p} \times ПВз.m.p = 2004 \times (36600 - 30500) / 30500 = 2004 \times 0,2 = 401 \text{ грн/га}$, що становить 13,6% у загальній величині; інтелектуальна складова, земельна рента II на зрошуваних землях складатиме: $R_{z.II.zp} = R_{z.III.m.p} - R_{z.III.zp} = 2004 \text{ грн/га} - 401 \text{ грн/га} = 1603 \text{ грн/га}$, що становить 54,6% у загальній величині;

2) при урожайності 70 ц/га: майнова складова, земельна рента III на зрошуваних землях складатиме: $R_{z.III.m.p} = R_{z.III.m.p} \times ПВз.m.p = 4740 \times (49840 - 30500) / 30500 = 4740 \times 0,63 = 2986 \text{ грн/га}$, що становить 49,5% у загальній величині; інтелектуальна складова, земельна рента II на зрошуваних землях складатиме: $R_{z.II.zp} = R_{z.III.m.p} - R_{z.III.zp} = 4740 \text{ грн/га} - 2986 \text{ грн/га} = 1754 \text{ грн/га}$, що становить 29,1% у загальній величині.

Відповідно, вартість земельного капіталу одержана за рахунок майнових земельних поліпшень (системи зрошення) складатиме:

1) при урожайності 50 ц/га: $Clc.III = 401 \text{ грн/га} / 0,2 = 2005 \text{ грн/га}$;

2) при урожайності 70 ц/га: $Clc.III = 2986 \text{ грн/га} / 0,2 = 14930 \text{ грн/га}$.

Таким чином, інституційними проблемами визначення земельних рент I, II і III сільськогосподарських земель та відповідно вартості складових земельного капіталу є 1) визначення земельних рент I, II і III сільськогосподарського землекористування як критеріїв ефективності новацій та інвестицій; 2) методологічно-методичне забезпечення визначення земельних рент I, II і III сільськогосподарського землекористування; 3) методичні підходи визначення норм доходності від новацій та інвестицій в природну (земельні ресурси), інтелектуальну (землепорядкування, технології як земельні поліпшення) та майнову (меліоративні системи, шляхи, інженерна інфраструктура) складові сільськогосподарського землекористування; 4) методичні підходи визначення коефіцієнтів капіталізації природної (земельні ресурси), інтелектуальної (землепорядкування, технології як земельні поліпшення) та майнової (меліоративні системи, шляхи, інженерна інфраструктура) складових земельного капіталу сільськогосподарського землекористування; 5) методичні підходи обґрунтування окупності витрат на виробництво продукції сільського господарства на різних підтипах землекористування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблено методологічно-методичний підхід визначення земельних рент I, II і III як критеріїв ефектив-

ності новацій та інвестицій в сільськогосподарське землекористування. Відповідно, в структурі земельної ренти виявлені такі закономірності: 1) при урожайності пшениці 30 ц/га природна складова, земельна рента I складає — 67,9% а інтелектуальна складова, земельна рента II — складає — 32,1%; 2) при урожайності пшениці 50 ц/га природна складова, земельна рента I складає — 23,4% а інтелектуальна складова, земельна рента II — складає — 78,6%; 3) при урожайності пшениці 50 ц/га на зрошуваних землях природна складова, земельна рента I складає — 31,8% а інтелектуальна складова, земельна рента II складає — 54,6% та майнова складова, земельна рента III складає — 13,6%; 4) при урожайності пшениці 70 ц/га на зрошуваних землях природна складова, земельна рента I складає — 21,4% а інтелектуальна складова, земельна рента II — складає — 29,1% та майнова складова, земельна рента III складає — 49,5%. Таким чином, різна питома вага земельних рент I, II і III як природної, інтелектуальної та майнової складових загальної земельної ренти, характеризує рівень впливу на ефективність новацій та інвестицій в сільськогосподарське землекористування. Обґрунтовано, інституціональні проблеми визначення земельних рент I, II і III сільськогосподарських земель та відповідно вартості складових земельного капіталу

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у розробленні законодавчо-нормативних та методичних основ визначення земельних рент I, II і III сільськогосподарського землекористування та вихідних даних для розрахунку.

Література:

1. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Концепція проекту закону України "Про землепорядкування". Агросвіт. № 5. 2025. с. 3—15.
2. Земельний кодекс України. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>. (дата доступу 22.03. 2026 р.).
3. Україна у цифрах, 2022. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К.: 2023. 34 с.
4. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів. Наш формат. К.: 2018. 740 с.
5. Чирак І. Лавид Рікардо — визнаний лідер класичної політичної економії (до 250-річчя з дня народження). Електронний ресурс: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/945efbc3-d360-4b6d-a29d-8ae972943134/content>
6. Тюрго А.Р. Избранные экономические произведения / А.Р. Тюрго. — М.: Изд-во "Соцэкгиз", 1961. — 198 с.
7. Hartwick and Olewiler, 1998. The Economics of Natural Resource Use. 2nd Ed. Addison Wesley, Reading, MA, USA.
8. European Valuation Standards EVS-2016. 8-th edition. TEGoVA. — Gillis nv / sa, 2016. — 370 p.
9. Kirk Hamilton. Genuine Saving as a Sustainability Indicator // The World Bank Environment Department. Environmental Economics Series. October 2000.
10. Третяк А. М., Третяк В. М., Третяк Н. А. Капіталізація землекористування в Україні: проблеми обґрунтування коефіцієнта капіталізації. Агросвіт. № 12. 2025. с. 4—11.
11. Конституція України. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата доступу 25.03.2026 р.).

12. Третяк А.М. Земельний капітал: теоретико-методологічні основи формування та функціонування: Монографія. — Львів. СПОЛОМ, 2011. — 520 с.

13. Методика експертної грошової оцінки земельних ділянок. постановою Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2002 р. N 1531. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1531-2002-%D0%BF#Text> (дата доступу 30.03.2026 р.).

References:

1. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, N. (2025), "Concept of the Draft Law of Ukraine On Land Plannng", Agrosvit, vol. 5, pp. 3—15.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 22 March 2026).
3. State Statistics Service of Ukraine. (2023), Ukraina u tsyfrakh [Ukraine in Figures, 2022. Statistical Collection], Kyiv, Ukraine.
4. Adam Smith. (2018), Doslidzhennia pro pryrodu i prychyny bahatstva narodiv [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations], Our Format, Kyiv, Ukraine.
5. Chirak, I. (2022), "Lavid Ricardo — the Recognized Leader of Classical Political Economy (to the 250th Anniversary of His Birth)", available at: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/945efbc3-d360-4b6d-a29d-8ae972943134/content> (Accessed 20 March 2026).
6. Turgot A.R. (1961), Izbrannye ekonomycheskye proizvedeniya [Selected Economic Works], Publishing house "Sotsekgiz", USSR.
7. Hartwick and Olewiler, (1998), The Economics of Natural Resource Use, 2nd Ed., Addison Wesley, Reading, MA, USA.
8. (2016), "European Valuation Standards EVS-2016 8-th edition" TEGoVA, available at: https://www.vertetaji.lv/upload/rev/evs_2016_eng.pdf (Accessed 25 March 2026).
9. Hamilton, K. (2000), "Genuine Saving as a Sustainability Indicator", The World Bank Environment Department. Environmental Economics Series. October.
10. Tretiak, A. Tretiak, V. and Tretiak, N. (2025), "Capitalization of land use in Ukraine: problems of substantiating the capitalization coefficient", Agrosvit, vol. 12, pp. 4—11.
11. 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 25 March 2026).
12. Tretiak, A. (2011), Zemel'nyy kapital: teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannya ta funktsionuvannya. [Land capital: theoretical and methodological foundations of formation and functioning], SPOLOM, Lviv, Ukraine.
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), Resolution "Methodology of expert monetary valuation of land plots", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1531-2002-%D0%BF#Text> (Accessed 30 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Ю. О. Головчук,
д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>
Я. В. Паламаренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9972-4313>
Н. П. Карачина,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,
Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8316-2835>
С. В. Романенко,
к. е. н., Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9479-043X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.95

МАРКЕТИНГ І КОНСАЛТИНГ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ ТА БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Y. Holovchuk,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
Y. Palamarenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
N. Karachyna,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University
S. Romanenko,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

MARKETING AND CONSULTING IN THE SOCIAL SECTOR AND BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Сучасний розвиток цифрового середовища зумовлює трансформацію комунікацій у соціальній сфері та бізнесі. Зростання ролі соціальних мереж і месенджерів супроводжується зміною моделей взаємодії з аудиторією та підвищенням вимог до ефективності комунікацій. Актуальним є питання інтеграції маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів як елементів єдиної комунікаційної системи. Метою дослідження є обґрунтування підходів до їх інтеграції в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано використання цифрових каналів комунікації в Україні у 2020–2025 рр. Встановлено, що цифрове середовище характеризується зростанням популярності інтерактивних платформ і зниженням ефективності традиційних каналів. Маркетингові інструменти забезпечують охоплення аудиторії, рекламні – стимулюють поведінкові реакції, консалтингові – поглиблюють взаємодію. Їх ізольоване використання знижує ефективність комунікацій.

Запропоновано інтегровану модель, що передбачає перехід від охоплення до персоналізованої взаємодії через цифрові платформи. Вона сприяє підвищенню результативності комунікацій, розвитку довгострокових відносин з аудиторією та оптимізації управлінських рішень.

The contemporary development of the digital environment leads to a significant transformation of communication processes in both the social sphere and business. The increasing role of digital platforms, particularly social media and messaging applications, is accompanied by changes in interaction models with target audiences and growing requirements for communication effectiveness. Under these conditions, the issue of integrating marketing, advertising, and consulting tools as complementary elements of a unified communication system becomes especially relevant.

The purpose of this study is to substantiate approaches to the integration of marketing, advertising, and consulting tools in the social sphere and business in the context of the digital transformation of communications. The article analyzes current trends in the use of digital communication channels in Ukraine during 2020-2025, with a particular focus on social media and messaging platforms, considering their functional role in shaping, promoting, and maintaining interaction with target audiences.

The methodological framework of the study is based on general scientific and specific methods, including analysis and synthesis, comparison, and generalization, as well as elements of statistical analysis of digital platform dynamics. A systems approach is applied to examine marketing, advertising, and consulting tools as interrelated components of an integrated communication system.

The results of the study indicate that the digital environment is characterized by significant structural changes, reflected in the growing popularity of interactive platforms and the declining effectiveness of traditional communication channels. It is substantiated that marketing tools ensure audience reach, advertising tools stimulate behavioral responses, while consulting tools are aimed at enhancing interaction and personalization of communications. It is proven that the isolated use of these tools limits the effectiveness of communication activities in both the social sphere and business.

An integrated model for the use of marketing, advertising, and consulting tools is proposed, based on a gradual transition from audience reach to personalized interaction through digital platforms. It is determined that such a model contributes to increasing communication effectiveness, building long-term relationships with target audiences, and optimizing managerial decision-making.

The conclusions substantiate the feasibility of transitioning to an integrated approach to communication management and outline prospects for further research in the development of digital interaction tools.

Ключові слова: маркетинг, реклама, консалтинг, цифрові комунікації, соціальна сфера, бізнес, комунікації, цільова аудиторія.

Key words: marketing, advertising, consulting, digital communications, social sector, business, communications, target audience.

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

Сучасний етап розвитку соціальної сфери та бізнесу характеризується активною цифровізацією комунікаційних процесів, що зумовлює трансформацію підходів до взаємодії з цільовою аудиторією. Зростання ролі соціальних мереж і месенджерів, а також зміна поведінкових моделей користувачів формують нові вигоди до використання маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів.

У практиці комунікаційної діяльності зазначені інструменти часто застосовуються фрагментарно, без урахування їх взаємозв'язку та потенціалу синергії. Саме

це призводить до зниження ефективності комунікацій, втрати цілісності інформаційного впливу та недостатнього рівня залучення аудиторії.

У той же час цифрова трансформація створює передумови для формування інтегрованих моделей комунікацій, які дозволяють поєднати функції інформування, стимулювання та персоналізованої взаємодії. Особливої актуальності це набуває у соціальній сфері, де ефективність комунікацій безпосередньо пов'язана з вирішенням суспільно значущих завдань, а також у бізнесі, де якість комунікацій визначає конкурентоспроможність і стійкість розвитку.

Таким чином, виникає необхідність наукового обґрунтування інтеграції маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів у середовищі цифрових кому-

нікацій, що дозволить підвищити ефективність їх використання та забезпечити досягнення стратегічних цілей організацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений огляд наукових джерел дозволяє окреслити сучасні підходи до інтеграції маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів у соціальній сфері та бізнесі, а також визначити ключові тенденції цифрової трансформації комунікацій. Відтак, S. R. Agrawal та D. Mittal [1, с. 73—95] аналізують оптимізацію маркетингових стратегій із застосуванням відеоаналізу, підкреслюючи важливість інтеграції аналітичних методів та цифрових платформ для підвищення ефективності комунікацій. R. Boiko та Z. Andrushkevych [3, с. 56—63] розглядають управління клієнтським сервісом на основі маркетингової концепції, демонструючи практичну цінність координації маркетингових і консалтингових інструментів для посилення взаємодії з аудиторією.

М. А. Ажажа та О. М. Венгер досліджують рекламну діяльність як індикатор ефективності публічного управління, підкреслюючи роль рекламних інструментів у комунікаціях за умов кризових ситуацій, що є критичною точкою для адаптації стратегій у цифровому середовищі [4].

В. В. Голуб [7, с. 171—177] підкреслює вплив цифровізації на розробку маркетингових стратегій, акцентуючи на необхідності адаптації класичних підходів до нових технологічних реалій. У дослідженні автори С. М. Ілляшенко та Я. О. Ронь [8, с. 3—9] вказують на значення інноваційного маркетингу у стратегічному управлінні розвитком організацій сфери послуг, наголошуючи на ролі цифрових інструментів у формуванні конкурентних переваг.

І. М. Лепетан та інші у своїх статтях відзначають, що ефективність маркетингових і консалтингових інструментів у соціальній сфері та бізнесі значною мірою залежить від інтеграції цифрових каналів комунікації та персоналізації взаємодії з аудиторією. Автори підкреслюють роль соціальних мереж, месенджерів та аналітичних платформ у формуванні комплексних комунікаційних стратегій. За їхніми спостереженнями, узгоджене використання різних інструментів дозволяє підвищити залученість, довіру та лояльність користувачів [2, с. 521—528; 9, с. 120—134; 10, с. 123—136; 12, с. 7—20]. О. Парубець аналізує PR і рекламу як ключові канали комунікацій, демонструючи ефективність інтегрованих підходів на прикладі українських брендів [11, с. 108—114].

Автори Є. Сидоренко та І. Совершенна [13, с. 20—32] оцінюють ефективність рекламної діяльності підприємств і методи її вимірювання, підкреслюючи необхідність інтеграції аналітики з практичними інструментами для досягнення стійких результатів.

В. Стадник, В. Йохна та В. Любка акцентують на інноваційно-технологічному наповненні маркетингових стратегій для конкурентоспроможності бізнесу в сфері послуг, вказуючи на необхідність комплексного використання цифрових платформ, аналітичних і рекламних інструментів [14, с. 191—197]. Зокрема, В. М. Стамат та О. О. Просолов підкреслюють роль digital-маркетин-

гу як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності бізнесу, що підтверджує актуальність інтегрованого підходу та персоналізації комунікацій [15, с. 190—198].

Таким чином, проведений аналіз літератури свідчить, що сучасні дослідження зосереджені на поєднанні маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів у цифровому середовищі як на основі теоретичних моделей, так і практичних кейсів. Водночас незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених окремим засадам маркетингової, рекламної та консалтингової діяльності, низка важливих питань залишається недостатньо розробленою. Відтак, відсутній комплексний підхід до розгляду зазначених інструментів як єдиної інтегрованої системи цифрових комунікацій. Більшість досліджень зосереджена на аналізі окремих каналів або інструментів без урахування їх взаємодії.

Також недостатньо досліджено вплив динамічних змін у структурі цифрових платформ на ефективність комунікаційних стратегій. Зокрема, зростання популярності нових платформ та зміна ролі традиційних каналів не завжди враховуються при формуванні практичних рекомендацій. Зокрема, залишається невирішеним питання розробки ефективних моделей інтеграції інструментів, які б враховували специфіку соціальної сфери та бізнесу, а також забезпечували баланс між масовою комунікацією та персоналізованою взаємодією. Причиною такої ситуації є складність дослідження цифрового середовища, його швидка трансформація та відсутність усталених методологічних підходів до інтеграції різних типів інструментів.

Зазначені невирішені складові є критично важливими, оскільки саме вони визначають ефективність сучасних комунікаційних стратегій. При цьому їх дослідження дозволить сформувати науково обгрунтовані підходи до інтеграції інструментів та підвищити результативність взаємодії з аудиторією.

Отже, у межах цієї статті передбачається вирішення зазначених питань шляхом аналізу сучасних тенденцій цифрових комунікацій та розробки інтегрованої моделі використання маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обгрунтування інтеграції маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів у соціальній сфері та бізнесі в умовах цифрової трансформації комунікацій. Для досягнення поставленої мети проведено аналіз динаміки та структури використання цифрових каналів комунікації в Україні у 2020—2025 рр., що дозволило виявити ключові тенденції та зміни у поведінці аудиторії. Досліджено специфіку застосування маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів у соціальній сфері та бізнесі з урахуванням особливостей цифрового середовища. На основі отриманих даних розроблено та обгрунтовано інтегровану модель використання цих інструментів через цифрові платформи для підвищення ефективності комунікацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні трансформаційні процеси у сфері цифрових комунікацій зумовлюють суттєві зміни у структурі взаємодії між організаціями та цільовими аудиторіями. Активне впровадження цифрових платформ сприяє не лише розширенню каналів комунікації, але й зміні характеру споживання інформаційного контенту. Відповідно у цьому розумінні особливого значення набуває аналіз динаміки використання соціальних мереж як ключових інструментів формування та підтримки комунікаційних стратегій. Зміни у популярності окремих платформ відображають трансформацію поведінкових моделей користувачів, що безпосередньо впливає на ефективність маркетингових і рекламних заходів.

Водночас цифрове середовище характеризується високою динамічністю, що ускладнює прогнозування довгострокових тенденцій та потребує постійного моніторингу. Особливо це актуально в умовах зростання конкуренції за увагу користувачів та перенасичення інформаційного простору. За таких умов системний аналіз кількісних показників використання соціальних мереж дозволяє виявити ключові вектори розвитку цифрових комунікацій та обґрунтувати доцільність адаптації інструментів взаємодії з аудиторією. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності комунікаційних стратегій та своєчасному реагуванню на зміни поведінки користувачів.

Для виявлення змін у структурі цифрових комунікацій доцільно провести детальний аналіз динаміки популярності ключових соціальних мереж в Україні протягом 2020—2025 рр., що дозволяє визначити основні тенденції у поведінці користувачів, зміни у форматах споживання контенту та рівні залученості аудиторії. Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність використання соціальних платформ як каналів маркетингового, рекламного та консалтингового впливу, а також визначити пріоритетні інструменти для інтегрованих цифрових комунікаційних стратегій (рис. 1).

Аналіз наведених даних на рисунку 1. свідчить про наявність суттєвих структурних змін у розподілі аудиторії між соціальними платформами. Зокрема, найбільш динамічне зростання демонструє TikTok, аудиторія якого збільшилася з приблизно 5—7 млн користувачів у 2020 р. до близько 17 млн у 2025 р., що фактично означає більш ніж дво- або навіть триразове зростання. Така тенденція вказує на переорієнтацію користувачів на короткі, візуально насичені та інтерактивні формати контенту.

Водночас Instagram після зростання з ~11 млн у 2020 р. до ~14 млн у 2022 р. демонструє певну стабілізацію з подальшим незначним зниженням до ~12—13 млн у 2024—2025 рр., що може свідчити про поступове насичення платформи та перерозподіл аудиторії. YouTube, зберігаючи статус найбільш масової платформи (від ~23—25 млн у 2020—2021 рр.), демонструє тенденцію до зниження показників до ~21—22 млн у 2024—2025 рр., що може бути пов'язано з фрагментацією уваги користувачів та конкуренцією з боку нових форматів відеоконтенту.

Facebook, у свою чергу, характеризується відносною стагнацією: після зростання до ~16 млн у 2021 р. його аудиторія коливається в межах ~14—20 млн у наступні роки без чітко вираженої позитивної динаміки.

Узагальнюючи результати, встановлено, що в досліджуваній період змінюється структура цифрових комунікацій: знижується роль традиційних платформ і посилюються позиції динамічних, високозалучаючих каналів. Це свідчить про формування нової логіки взаємодії з аудиторією, орієнтованої на швидкість, візуальність і персоналізацію контенту. Відповідно, ефективність маркетингових і рекламних стратегій залежить від інтеграції інструментів, адаптованих до сучасних форматів споживання інформації.

Поглиблення цих тенденцій показує, що трансформація комунікацій виходить за межі соціальних мереж і охоплює ширший спектр каналів, зокрема ті, що забезпечують безпосередню взаємодію з аудиторією. Со-

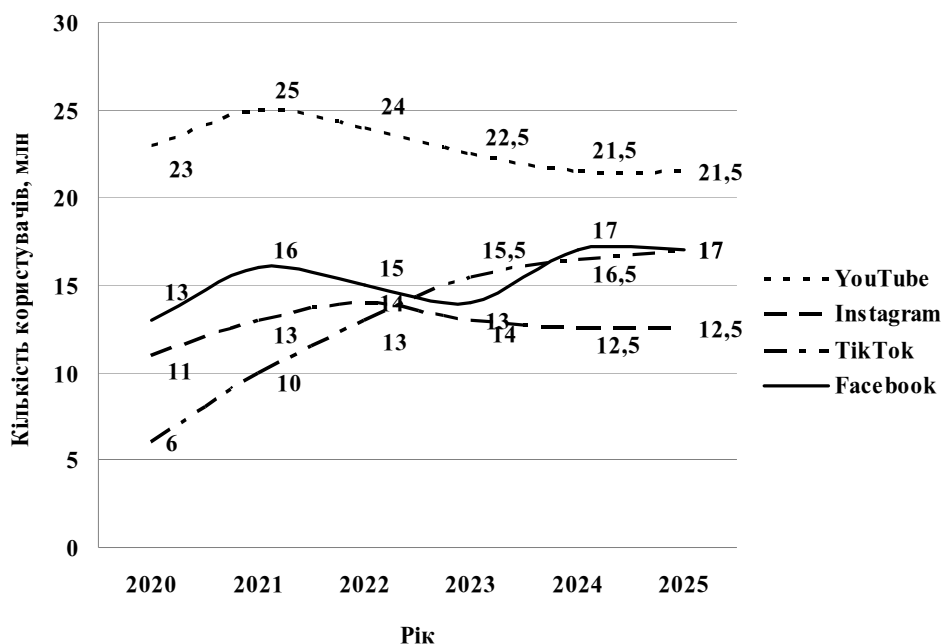


Рис. 1. Динаміка використання соціальних мереж в Україні у 2020—2025 роках

Джерело: сформовано авторами на основі [16; 17; 18].

ціальні мережі формують охоплення, тоді як наступним етапом є персоналізована комунікація. Це зумовлює необхідність забезпечення безперервності комунікаційного процесу — від масового інформування до індивідуалізованої взаємодії — та інтеграції каналів у єдину систему, де кожен інструмент виконує визначену функцію.

Водночас ефективність такої системи значною мірою залежить від здатності організацій адаптувати комунікаційні інструменти до змін поведінкових моделей користувачів та динаміки цифрового середовища. Таким чином, актуалізується потреба у використанні каналів, які забезпечують не лише передачу інформації, але й оперативний зворотний зв'язок та гнучкість комунікаційних процесів. У цьому розумінні особливого значення набувають месенджери, які трансформуються з допоміжних інструментів обміну повідомленнями у повноцінні канали комунікаційного впливу. При цьому їх функціональні можливості дозволяють реалізовувати як оперативне інформування, так і індивідуалізовану взаємодію з користувачами, що є критично важливим у сучасних умовах. З огляду на це, доцільним є аналіз динаміки використання месенджерів в Україні у 2020—2025 рр., що дозволяє доповнити розуміння загальних тенденцій розвитку цифрового комунікаційного середовища, який представлено на рисунку 2.

Аналіз наведених даних свідчить про істотну перебудову структури використання месенджерів у досліджуваній період. Найбільш показовою є динаміка Telegram, частка користувачів якого зросла з приблизно 20—25% у 2020 р. до понад 80% у 2025 р., що свідчить про більш ніж триразове зростання та фактичне перетворення платформи на один із ключових каналів комунікації. Така тенденція зумовлена поєднанням

функцій оперативного інформування, масового охоплення та можливостей персоналізованої взаємодії. Водночас Viber, який у 2020—2021 рр. мав домінуючі позиції (близько 90—97%), демонструє поступове зниження до рівня ~75—80% у 2025 р., що вказує на втрату частини аудиторії, попри збереження статусу масового каналу. WhatsApp характеризується відносною стабільністю із помірним зростанням — з ~30% у 2020 р. до ~45—50% у 2025 р., що свідчить про його закріплення у ніші універсального інструменту комунікації. Натомість Messenger демонструє спадну динаміку: від ~35—40% у 2020 р. до ~25—30% у 2025 р., що корелює зі зниженням активності відповідних соціальних платформ та втратою їх комунікаційної привабливості.

Отже, узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що в цифровому середовищі відбувається зміщення акцентів від традиційних масових каналів до більш гнучких, оперативних і персоналізованих інструментів взаємодії. Така трансформація визначає нові вимоги до побудови комунікаційних стратегій, у яких ключову роль відіграють месенджери як інструменти підтримки безперервного контакту з аудиторією. Відповідно, зростає значення інтеграції консалтингових підходів, орієнтованих на індивідуалізацію комунікацій, що створює додаткові можливості для підвищення ефективності у соціальній сфері та бізнесі.

Узагальнення результатів аналізу соціальних мереж і месенджерів свідчить, що ефективність цифрових комунікацій визначається не лише вибором каналів, а й характером використання інструментів впливу. Це підтверджує необхідність переходу до системного осмислення ролі маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів у структурі комунікацій. який підхід

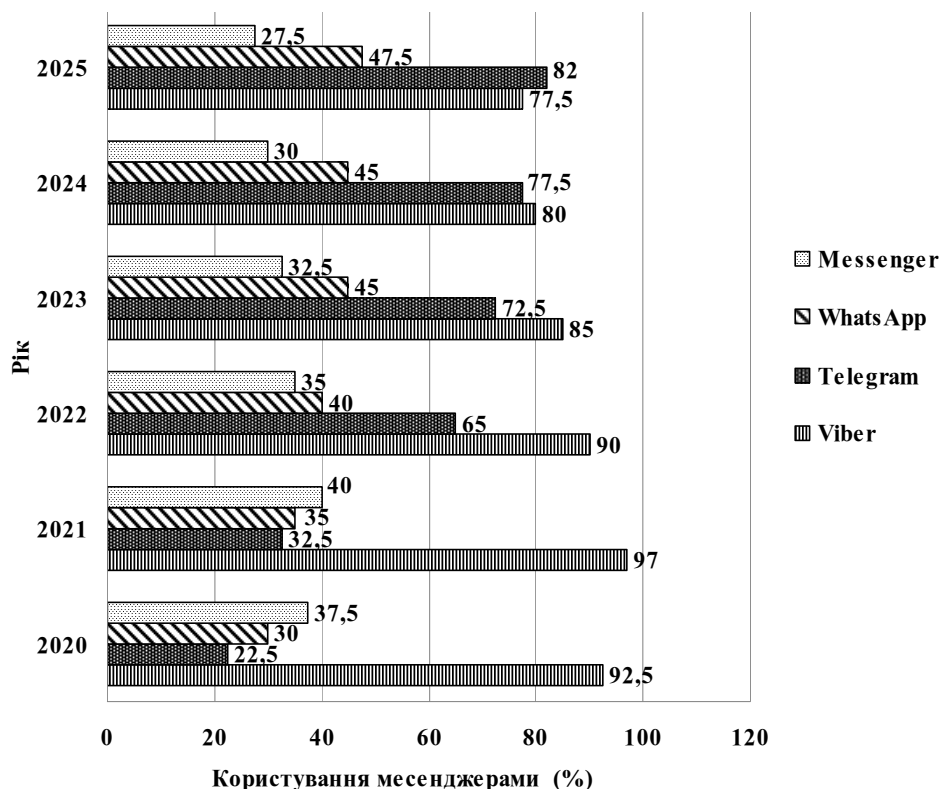


Рис. 2. Динаміка використання месенджерів в Україні у 2020—2025 роках

Джерело: сформовано авторами на основі [16; 17; 18].

дозволяє підвищити результативність комунікаційних стратегій та забезпечити більш точне управління взаємодією з аудиторією.

Важливого значення набуває їх диференціація за функціональним призначенням, що підвищує точність управлінських рішень. Водночас узгоджене використання інструментів забезпечує комплексний ефект, який перевищує результат їх ізольованого застосування, а також підвищує адаптивність комунікаційних стратегій до змін середовища та поведінки споживачів. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності управління комунікаціями та досягненню стратегічних цілей організації.

Зокрема у цьому напрямку важливим є визначення їх цільового призначення, каналів реалізації та форматів взаємодії з аудиторією, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про механізми впливу в цифровому середовищі. Таким чином доцільним є узагальнення теоретичних підходів до класифікації зазначених інструментів, що представлено у таблиці 1.

Аналіз таблиці 1 показує відмінності у функціональному призначенні різних груп інструментів. Маркетингові інструменти через соціальні мережі (Instagram,

YouTube, TikTok) формують попит і охоплення аудиторії, рекламні (таргетована реклама, відеоконтент) стимулюють поведінкові реакції та короткострокове залучення, а консалтингові через месенджери та чат-боти забезпечують персоналізовану взаємодію, формують довіру та підтримують довгострокові відносини з аудиторією.

Кожна група інструментів відповідає окремому рівню комунікаційного процесу — від інформування до індивідуалізованої взаємодії. Їх ізольоване використання обмежує комунікаційний вплив, тоді як поєднання забезпечує синергетичний ефект. Узгоджене застосування різних інструментів сприяє послідовному формуванню, активації та підтримці взаємодії з аудиторією, підвищуючи результативність комунікаційних стратегій.

Ефективність цифрових комунікацій визначається здатністю інтегрувати інструменти в єдину систему, що зумовлює необхідність розробки інтегрованих моделей. На рисунку 3 представлено інтегровану модель використання маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів у цифровому середовищі.

Запропонована інтегрована модель дозволяє концептуалізувати процес цифрових комунікацій як ба-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів у цифровому середовищі

Тип інструменту	Основна мета	Ключові канали	Формат взаємодії	Роль у соціальній сфері	Роль у бізнесі
Маркетингові	Формування попиту	Instagram, YouTube, TikTok	Масова комунікація	Інформування, просвіта	Промування продуктів
Рекламні	Стимулювання дій	Таргетована реклама, відео	Короткостроковий вплив	Соціальні кампанії	Залучення клієнтів
Консалтингові	Індивідуалізація рішень	Telegram, чат-боти	Персоналізована взаємодія	Підтримка населення	Підвищення лояльності

Джерело: сформовано авторами на основі [16; 17; 18].

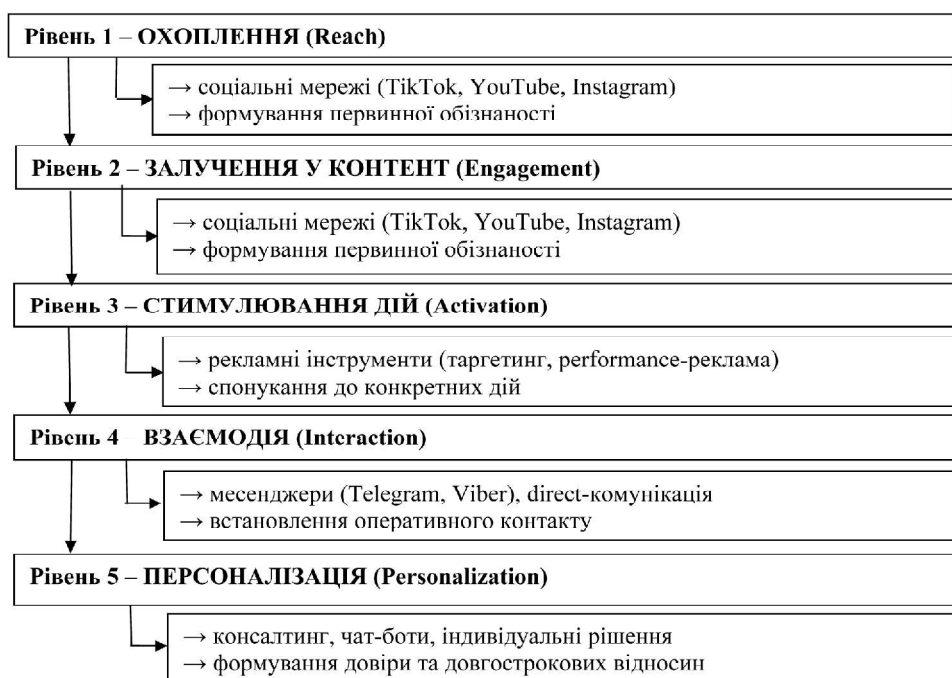


Рис. 3. Інтегрована модель використання маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів у цифровому середовищі

Джерело: сформовано авторами на основі [5, с. 362—372; 6].

гаторівневу систему послідовного впливу на аудиторію, в якій кожен етап виконує чітко визначену функцію та водночас є взаємопов'язаним з іншими. На відміну від традиційних підходів, що передбачають ізольоване використання окремих інструментів, дана модель відображає логіку поступового переходу від масового інформування до індивідуалізованої взаємодії. Кожен рівень моделі відповідає етапу зміни поведінки користувача: від формування обізнаності та залучення до активації дій і персоналізованої взаємодії. Така послідовність формує цілісну траєкторію комунікаційного впливу та підвищує ефективність інструментів.

Перевагою моделі є її адаптивність до сучасних цифрових тенденцій, зокрема зростання ролі інтерактивних платформ і месенджерів. Інтеграція соціальних мереж, рекламних інструментів і каналів прямої комунікації забезпечує безперервність взаємодії та підвищує залученість аудиторії. Важливу роль відіграє персоналізація, яка сприяє формуванню довіри та довгострокових відносин. Отже, модель узагальнює підходи до використання маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів як єдиної системи управління комунікаціями та дозволяє підвищити результативність і узгодженість комунікаційної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація комунікацій в Україні супроводжується змінами у використанні соціальних мереж і месенджерів, що впливає на ефективність маркетингових, рекламних і консалтингових інструментів. Виявлено зростання ролі інтерактивних і персоналізованих каналів, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління комунікаціями. Доведено, що ефективність комунікацій забезпечується комплексним використанням інструментів і переходом до інтегрованого підходу — від охоплення до персоналізованої взаємодії. Запропонована модель підвищує ефективність комунікацій, сприяє формуванню довіри та лояльності аудиторії. Подальші дослідження мають бути спрямовані на її адаптацію та розробку методів оцінювання ефективності.

Література:

1. Agrawal S. R., Mittal D. Optimizing marketing strategy: a video analysis approach. *Marketing Intelligence & Planning*. 2025. Т. 43. № 1. Р. 73—95. DOI: <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2023-0655>
2. Berzhanir A., Yashchuk T., Kirdan O., Tkachuk S., Harnyk O., Lepetan I. Managing Social Development of an Enterprise in the Context of Economic Changes. *Technology and Entrepreneurship: Systems Driving Innovation*. 2026. vol. 612. pp. 521—528. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-99466-1_48
3. Boiko R., Andrushkevych Z. Customer service management based on a marketing concept. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 1. Р. 56—63. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.07>

4. Ажажа М. А., Венгер О. М. Рекламна діяльність як індикатор ефективності публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.7>

5. Герасимюк К., Черешнюк Г., Заболотенко Д. Системний підхід у підготовці менеджерів сфери охорони здоров'я: синергія самоменеджменту та комунікативного менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8 (36). С. 362—372. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-362-372)

6. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Мазур Г. М., Герасимюк К. Х. Соціально-економічний підхід до функціонування соціальної сфери в умовах консалтингової підтримки. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.46>

7. Голуб В. В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 171—177. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01

8. Ілляшенко С. М., Ронь Я. О. Інноваційний маркетинг в системі стратегічного управління розвитком організацій сфери послуг. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 83. С. 3—9. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-1>

9. Лепетан І. М., Коваль Л. В. Електронний документообіг й електронний підпис у бізнес середовищі. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 3 (65). С. 120—134. DOI: [10.37128/2411-4413-2023-3-8](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-3-8)

10. Лепетан І. М. Облікове забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 3 (61). С. 123—136. DOI: [10.37128/2411-4413-2022-3-8](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-3-8)

11. Парубець О. Піар і реклама як інструменти комунікацій: досвід українських брендів. *Наукові записки інституту журналістики*. 2025. Том 86 № 1. С. 108—114. DOI: [10.17721/2522-1272.2025.86.9](https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.86.9)

12. Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Коваль Л. В. Блокчейн-технологія у бухгалтерському обліку: перспективи й наслідки впровадження. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 3. С. 7—20. DOI: [10.37128/2411-4413-2023-3-1](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-3-1)

13. Сидоренко Є., Совершенна І. Ефективність рекламної діяльності підприємства та методи її оцінювання. *Universum*. 2026. № 28. С. 20—32. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/2363/2403>

14. Стадник В., Йохна В., Любка В. Інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій для конкурентоспроможності бізнесу в сфері послуг *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 191—197. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(24))

15. Стамат В. М., Просолов О. О. Digital-маркетинг як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 190—198. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-28)

16. Digital 2025: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>

17. Kantar Panel Ukraine. URL: <https://panel.kantar.com.ua/>

18. Gradus Research Plus. Перша смартфон-панель в Україні. URL: <https://gradus.app/uk/>

References:

1. Agrawal, S. R. and Mittal, D. (2025), "Optimizing marketing strategy: a video analysis approach", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 43, no. 1, pp. 73—95. DOI: <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2023-0655>

2. Berzhanir, A., Yashchuk, T., Kirdan, O., Tkachuk, S., Harnyk, O. and Lepetan I. (2026), "Managing Social Development of an Enterprise in the Context of Economic Changes", *Technology and Entrepreneurship: Systems Driving Innovation*, vol. 612, pp. 521—528. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-99466-1_48

3. Boiko, R. and Andrushkevych, Z. (2025), "Customer service management based on a marketing concept", *Social Development: Economic and Legal Issues*, vol. 1, pp. 56—63. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.07>

4. Azhazha, M. A. and Venher, O. M. (2024), "Advertising activity as an indicator of public administration efficiency under martial law", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.7>

5. Herasymuk, K., Cheresniuk, G. and Zabolotenko, D. (2024), "A systematic approach to training healthcare managers: synergy of self-management and communication management", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 8, no. 36, pp. 362—372. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-362-372)

6. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Mazur, H. M., and Herasymuk, K. Kh. (2026), "Socio-economic approach to the functioning of the social sphere in the context of consulting support", *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.46>

7. Holub, V. V. (2024), "The impact of digitalization on the development of marketing strategy in entrepreneurial activity", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1, pp. 171—177. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01

8. Illiashenko, S. M. and Ron, Y. O. (2025), "Innovative marketing in the system of strategic management of service organizations development", *Infrastruktura rynku*, vol. 83, pp. 3—9. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-1>

9. Lepetan, I. M. and Koval, L. V. (2023), "Electronic document management and digital signature in the business environment", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3, no. 65, pp. 120—134. DOI: [10.37128/2411-4413-2023-3-8](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-3-8)

10. Lepetan, I. M. (2022), "Accounting for management of innovative activities of enterprises", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3, no. 61, pp. 123—136. DOI: [10.37128/2411-4413-2022-3-8](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-3-8)

11. Parubets, O. (2025), "PR and advertising as communication tools: experience of Ukrainian brands", *Scientific Notes of the Institute of Journalism*, vol. 86, no. 1, pp. 108—114. DOI: [10.17721/2522-1272.-2025.86.9](https://doi.org/10.17721/2522-1272.-2025.86.9)

12. Pravdiuk N. L., Lepetan, I. M., Koval, L. V. (2023), "Blockchain technology in accounting: prospects and consequences of implementation", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3, no. 65, pp. 7—20. DOI: [10.37128/2411-4413-2023-3-1](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-3-1)

13. Sydorenko, Y. and Sovershenna, I. (2026), "Effectiveness of advertising activity of an enterprise and methods of its evaluation", *Universum*, vol. 28, pp. 20—32, available at: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/2363/2403> (Accessed 4 April 2026).

14. Stadnyk, V., Yokhna, V. and Liubka, V. (2025), "Innovative and technological content of marketing strategies for business competitiveness in the service sector", *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 191—197. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(24))

15. Stamat, V.M. and Prosolov, O.O. (2024), "Digital marketing as a key factor in increasing business competitiveness", *Modern Economics*, vol. 44, pp. 190—198. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-28)

16. DataReportal (2025), "Digital 2025: Global Overview Report", available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (Accessed 4 April 2026).

17. Kantar Panel Ukraine (2026), available at: <https://panel.kantar.com.ua/> (Accessed 4 April 2026).

18. Gradus Research Plus. The first smartphone panel in Ukraine. (2026), available at: <https://gradus.app/uk/> (Accessed 4 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.04.26

Прорецензовано / Revised: 14.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

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

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

N. Bykovets,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Transport Sector Management,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6365-4701>

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.103

SMART-PORT: A NEW PARADIGM FOR MANAGING SEAPORTS

В. І. Чимшир,
 д. т. н., професор, директор,
 Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"

Л. М. Сорока,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри управління в транспортній галузі,
 Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"

Н. П. Биковець,
 к. т. н., доцент, завідувачка кафедри управління в транспортній галузі,
 Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"

І. М. Смирнова,
 д. пед. н., професор, заступник директора,
 Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"

SMART-PORT: НОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ

The aim of this article is to substantiate the conceptual foundations of the "Smart Port" as a new paradigm for seaport management, to identify the key elements of this model, and to assess their impact on the formation of an adaptive, integrated port management model. Within the scope of the study, it was established that the "Smart Port" concept does not have a single standardized realization and implementation format, allowing ports to adopt varying levels of digital transformation—from partial automation of specific processes to the creation of fully integrated digital ecosystems. It has been demonstrated that an effective transition from a traditional functional-operational model to an adaptive, data-driven, and network-integrated management model requires a close alignment of technological innovations with the strategic objectives of the port, including reducing cargo handling time, improving the transparency and accuracy of management decisions, optimizing logistics flows, and ensuring energy efficiency. The key characteristics of the "Smart Port" concept have been identified as: digitalization of

operations through ICT, IoT, Big Data, and digital platforms; integration and interconnectivity of port systems; intelligent management through analytics and AI; operational autonomy; integration into global supply chains; and environmental orientation and energy efficiency. Within this study, the possibility of building an adaptive and integrated management model has been highlighted, focusing on the following "Smart Port" elements: digital infrastructure, integrated management systems, analytical-intelligent management core, automated and robotic systems, stakeholder interaction platforms, cybersecurity systems, and environmental and energy solutions. Accordingly, the value of the study lies in the systematic identification of development vectors for an adaptive port management model, reflecting the comprehensive transformation of port infrastructure and operations in the context of digitalization, integration, and sustainable development. Specifically, these vectors enable the formation of an efficient, transparent, technologically integrated, and environmentally responsible port management model, enhancing global competitiveness and ensuring the sustainable development of port infrastructure.

Метою статті є обґрунтування базових засад концепції "Smart Port" як нової парадигми управління морськими портами, а також визначення ключових елементів цієї моделі та їх впливу на формування адаптивної й інтегрованої системи управління портовою діяльністю. У межах дослідження встановлено, що концепція "Smart Port" не має стандартизованого формату реалізації та впровадження, що дозволяє портам обирати різні рівні цифрової трансформації — від часткової автоматизації окремих процесів до інтегрованих цифрових екосистем. Доведено, що ефективний перехід від традиційної функціонально-операційної моделі до адаптивної, орієнтованої на дані та мережні моделі управління потребує тісного зв'язку технологічних інновацій зі стратегічними цілями порту (серед яких скорочення часу обробки вантажів, підвищення прозорості та точності управлінських рішень, оптимізація логістичних потоків та забезпечення енергоефективності). Констатовано, що ключовими ознаками концепції "Smart Port" є: цифровізація діяльності через ICT, IoT, Big Data та цифрові платформи; інтегрованість та взаємозв'язок підсистем порту; інтелектуалізація управління за допомогою аналітики та AI; автоматизація операцій; інтеграція у глобальні ланцюги постачання; екологічна орієнтованість та енергоефективність. У дослідженні відмічена можливість побудови адаптивної, інтегрованої моделі управління морськими портами за фокусом на такі елементи "Smart Port", як: цифрова інфраструктура, інтегровані системи управління, аналітично-інтелектуальне ядро, автоматизовані та роботизовані системи, платформи взаємодії зі стейкхолдерами, системи кібербезпеки та еколого-енергетичні рішення. Цінність дослідження полягає в систематичному визначенні векторів розвитку адаптивної, інтегрованої моделі управління морськими портами, що відбиває комплексну трансформацію портової інфраструктури та операцій у контексті цифровізації, інтеграції та розвитку. Зокрема, окреслені вектори дозволяють створити ефективну, прозору, технологічно інтегровану та екологічно відповідальну модель управління портами, що підвищує їхню конкурентоспроможність на світовому рівні та забезпечує сталий розвиток інфраструктури.

Key words: use of digital technologies; intelligent environment; elements of the port ecosystem; optimization of operational processes; global supply chains.

Ключові слова: використання цифрових технологій; інтелектуальне середовище, елементи портової екосистеми; оптимізація операційних процесів; глобальні ланцюги постачання.

PROBLEM STATEMENT

At present, seaports in different countries are undergoing active transformation, driven by the shift from traditional transport and logistics hubs to complex multifunctional systems closely integrated into global supply chains. A major aspect of this transformation is the implementation of the "Smart Port" concept, which involves the use of digital technologies to create an intelligent environment where all elements of the port ecosystem—from berths and terminals to transport and information systems—interact in real time, ensuring optimization of operational processes and increasing their transparency.

The practical implementation of the Smart Port concept can be observed in leading ports worldwide,

including the Port of Rotterdam, Port of Hamburg, Port of Valencia, Port of Singapore, Yangshan Deep-Water Port, Port of Busan, and Port of Los Angeles, where its adoption has already contributed to improved management efficiency, faster cargo handling, better accuracy in logistical coordination, and reduced vessel downtime. Ukrainian seaports are at various stages of digital transformation, and currently, the implementation of smart technologies is mostly fragmented, carried out through individual projects and initiatives rather than as an integrated systemic "Smart Port" model. Meanwhile, initial positive developments are already being observed, such as increased operational transparency, improved planning of transshipment processes, and optimization of document flow between terminals and transport companies.

Against this background, the "Smart Port" concept is not only at the stage of active practical testing and evolution but also represents a strategically important direction for the development of the port industry both globally and in Ukraine. However, the diversity of implementation practices demonstrates that "Smart Port" models depend on the specific characteristics of ports, their level of technological development, the institutional environment, and strategic priorities, which gives rise to a scientific problem—the absence of a generalized theoretical and methodological foundation.

Consequently, it necessitates the formation of unified approaches to Smart Port implementation, which will ensure consistency of digital solutions, integration of all participants in the port ecosystem, and the achievement of a synergistic effect from digital transformation.

Actual scientific researches and issues analysis. Currently, the features of developing a new paradigm for maritime port management — in particular, the implementation of digital technologies, automation of operations, and integration of environmental standards — as well as the general challenges of digitalizing the transport sector, are actively explored in the works of Kyryllov V.Yu., Kyryllov O.V., Mahamadov O.R. [4], Kyrylova O., Kyrylova V., Mahamadov O., Romakh V. [4], Ki Jun W., Lee M.K., and Young Cho J. [6]. At the same time, despite a significant number of studies dedicated to the digitalization of the transport industry, the issue of forming a comprehensive paradigm for maritime port management based on the Smart Port concept remains insufficiently developed, which considerably complicates the implementation of integrated development strategies and the optimization of port operations.

RESEARCH AIM

The objective of this paper is to substantiate the conceptual foundations of the "Smart Port" as a new paradigm for seaport management, to identify the key elements of this model, and to assess their impact on the formation of an adaptive, integrated approach to port operations management.

MAIN FINDINGS OF THE RESEARCH

In this study, the Smart Port concept is formalized based on the provisions of the International Maritime Organization (IMO) (regulations on safe and sustainable port development, digitalization of supply chains, and integration of smart solutions into port infrastructure); the Asian Development Bank (ADB); and the United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP), as well as the recommendations of the International Association of Ports and Harbors (IAPH) (implementation of intelligent technologies and environmental sustainability); the European Commission (EU — Blue Growth and Digital Ports) (development of digital infrastructure and integration of IoT, Big Data, and AI); and UNCTAD (digital transformation of logistics and transport chains and integration of ports into global trade networks) [1—2; 5; 9]. This concept represents a

new paradigm for seaport management, grounded in the integration of digital technologies, the intellectualization of processes, and a systemic approach to the development of the port ecosystem. Notably, according to the outlined concept, "Smart Port":

1. Demonstrate operational efficiency, are technology-driven, resilient to changes and crises, enhance the safety of technological operations, are energy-efficient, and pursue sustainable development (ADB [1]);

2. Aim to handle port assets and conduct port operations while optimizing cargo flows and vehicle movements through the use of new and advanced technologies (ESCAP [2]);

3. Have established a unified information environment to coordinate all processes and enable rapid data exchange among all participants in the supply chain (IMO, IAPH).

Given its significant relevance, the experience of developing "Smart Port" is currently widespread in leading seaports worldwide.

Notably, in the European region, the "Smart Port" concept as a new paradigm for seaport management has been a highly systematic approach since the early 2010s and continues to evolve actively. In practice, this is reflected in the implementation of comprehensive digital solutions in leading European ports. For instance, at the Port of Rotterdam, projects under the SmartPort brand began to be systematically implemented around 2012—2015 as part of a strategy for digitalization and the integration of digital traffic and infrastructure management systems; at the Port of Hamburg, the first major steps toward creating an IoT platform and digital infrastructure date back to 2018—2019, when the first sensor monitoring systems and digital services were introduced; and at the Port of Valencia, major digitalization projects, including the deployment of a 5G network as a key element of the Smart Port, were officially launched in 2024—2025 (see Table 1).

Table 1. Examples of "Smart Port" concept implementation in European region

Seaports implementing the concept	Key components defining the "Smart Port" framework	Results of smplementation
Port of Rotterdam	Digital twin of the port; IoT sensors for monitoring water, traffic, and infrastructure; Artificial Intelligence for predicting vessel arrival times (ETA); Autonomous transport systems	Improved port operational efficiency, optimized logistics flows, reduced cargo handling time, enhanced transparency and accuracy of management decisions
Port of Hamburg	"Smart roads" and traffic sensors; real-time management of vessel and land transport traffic; integration of port and urban infrastructure	Enhanced traffic safety and controllability, integration of the port into the urban logistics system, improved operational planning efficiency
Port of Valencia	Deployment of 5G technologies for high-speed data exchange; digital port management platforms (Port Community System, terminal platforms); emission monitoring systems; tools to increase energy efficiency and operational transparency (Digital Twin, BI, KPI dashboards)	Reduced emissions and energy consumption, improved operational transparency, optimized logistics, enhanced resource planning, decreased cargo handling time

Source: compiled according to the [7—8].

In the Asian region, the Smart Port concept, as a new paradigm of maritime port management, is also being actively implemented in leading port hubs, demonstrating various aspects of digital transformation. Specifically, at the Port of Singapore, the pursuit of deep automation and digital integration was established as early as the beginning of the 2010s, with stages of large-scale transformation accompanied by the development of forecasting systems and integrated platforms in 2015—2017, followed by further expansion as part of the Tuas Mega Port construction. At Yangshan Deep-Water Port, container terminal automation projects and the implementation of IoT tools began around 2016—2018, ensuring a high degree of operational autonomy at the terminals. At the Port of Busan, the first implementations of smart technologies and integrated planning systems date

back to 2017—2018, with subsequent expansion linked to the creation of AI-oriented forecasting and optimization models. Thus, although Asian Smart Port initiatives started somewhat later, they quickly became a significant component of management strategies within global logistics networks (see Table 2).

In the United States, the gradual implementation of Smart Port concept elements also began around 2012—2014, although this process is currently less centralized and formalized compared to leading European or Asian hubs. The primary role in the digital transformation of American seaports is played by major port complexes on the West Coast — the Port of Los Angeles and the Port of Long Beach — which are implementing comprehensive digitalization, automation, and environmental optimization technologies (see Table 3).

Table 2. Examples of "Smart Port" concept implementation in Asian region

Seaports implementing the concept	Key components defining the "Smart Port" framework	Results of smplementation
Port of Singapore	Fully automated Tuas Mega Port; AI-based ETA and resource allocation systems; 5G connectivity and digital data platforms (digitalPORT@SG); blockchain systems for customs clearance	Faster vessel and cargo turnover, reduced delays at logistics junctions, increased operational efficiency at the global level, and maintenance of its status as one of the world's most technologically advanced ports
Yangshan Deep-Water Port (China)	Automated guided vehicles (AGVs); robotic cranes and IoT systems; weather forecasting systems for operational adaptation	Significant reduction in container handling time, optimization of operations without human intervention, increased throughput capacity, and enhanced resilience to weather-related risks
Port of Busan	Automated crane systems; deeply integrated AI and IoT systems; development of autonomous container terminals	Improved terminal productivity and flexible operational planning, as well as the development of new collaboration models between equipment and data management

Source: compiled according to the [1; 6; 9].

Table 3. Examples of "Smart Port" concept implementation in United States

Seaports implementing the concept	Key components defining the "Smart Port" framework	Results of smplementation
Port of Los Angeles	Port Optimizer: digital platform for real-time management of vessel and container traffic; IoT sensors for monitoring traffic, berths, and infrastructure; analytical tools for vessel arrival forecasting and terminal operations optimization; integration with environmental monitoring systems.	Faster vessel and cargo handling, optimized terminal operations, improved decision-making accuracy, enhanced operational transparency, and reduced emissions and energy consumption
Port of Long Beach	Digital container traffic planning systems and integrated terminal availability data; IoT platforms for infrastructure and transport monitoring; analytics for congestion forecasting and operations optimization; joint digital solutions with Port of Los Angeles for green shipping corridors	Increased throughput capacity, optimized transport flows and resource allocation, reduced downtime, improved operational efficiency, and strengthened environmental performance through "green" initiatives

Source: compiled according to the [7—9].

Traditional Management Model	Seaport Transformation	Smart Port
Operation-oriented activities	Transition	Data-driven management
Fragmented management systems	Digitalization and Big Data	Unified digital ecosystem
Manual processes	IoT and system integration	Autonomous and robotic technologies
High resource consumption, negative environmental impact	Artificial intelligence and automation	Forecasting and analytics; energy efficiency and environmental sustainability
Optimization of logistics and enhancement of operational efficiency		

Figure 1. Conditions for the transition from a traditional functional-operational model to an adaptive, data-driven, and network-based paradigm of seaport management

Source: compiled according to the [4; 7—9].

Ukrainian ports are at different stages of digital transformation. The implementation of smart technologies is occurring gradually, primarily through individual projects or initiatives, including the introduction of electronic document management, automation of specific processes, monitoring and telemetry systems, and digital services for participants in logistics chains.

The findings indicate that the "Smart Port" concept does not have a single standardized implementation model — ports may adopt a wide range of digital solutions, from partial automation of specific processes to the creation of fully integrated digital ecosystems.

Transitioning to the analysis of the content of the outlined practices, we agree with the view of Ki Jun W., Lee M.K., and Young Cho J. [6] that the development of a "Smart Port" requires a shift from a traditional functional-operational model to an adaptive, data-driven, and network-integrated port management model. For this purpose, it is necessary to align technological innovations with strategic objectives, including reducing cargo handling time, increasing the transparency and accuracy of management decisions, and optimizing logistics and energy efficiency. In essence, the following can be identified as the key features of the outlined concept [3—5; 9]:

1. Digitalization of port activities through the implementation of information and communication technologies, the Internet of Things, big data, and digital platforms to ensure real-time data collection, processing, and exchange.

2. Enhanced integration and interconnectivity of systems, enabling the unification of port infrastructure elements — from operational processes to management levels — into a single information environment and their synchronization with external logistics chains.

3. Intellectualization of management, implemented through the use of analytical tools and artificial intelligence technologies to support decision-making, forecasting, and optimization of port operations.

4. Automation and autonomy of port operations, namely the application of robotic systems, automated terminals, and unmanned vehicles to increase productivity and reduce operational costs.

5. Network integration into global supply chains, ensuring effective interaction with shipping companies, transport operators, customs authorities, and other stakeholders based on digital platforms.

6. Environmental orientation and energy efficiency, achieved through the implementation of resource monitoring and management technologies aimed at reducing emissions, optimizing energy consumption, and ensuring sustainable development.

A more detailed description of the conditions for the transition from a traditional functional-operational model to an adaptive, data-driven, and network-based paradigm of seaport management is presented in Figure 1, which schematically illustrates the interconnections between the key components of the Smart Port concept and the mechanisms of their integration into a unified ecosystem.

From this perspective, the following have been identified as the core elements of the Smart Port concept that determine such a transition: (1) port digital infrastructure; (2) integrated management systems; (3) an analytical and intelligent management core; (4) automated and robotic operational systems; (5) digital platforms for stakeholder integration; (6) cybersecurity and data protection systems; and (7) environmental and energy solutions. The generalized content and key characteristics of these elements are systematized in Table 4.

The systematization of the core "Smart Port" elements (Table 4) allows for the identification of their functional interactions and the determination of key vectors for developing an adaptive, integrated, and sustainably oriented port management model, which include:

- Transition to a data-driven decision-making model based on digital technologies, Big Data, and analytics;

- Formation of a unified information space and coordination of operational, logistical, and managerial processes within the port and with external supply chains;

- Implementation of forecasting, modeling, and optimization systems based on artificial intelligence;

Table 4. Characteristics of the content and core elements of the "Smart Port"

Core Smart port element	General content of the "Smart Port" element	Common features of "Smart Port" elements
Digital port infrastructure	A set of ICT solutions (data transmission networks, IoT, cloud services, digital platforms) ensuring uninterrupted data flow within the port ecosystem.	• Real-time data processing; • Scalability and flexibility of infrastructure; • System interoperability; • High throughput of information flows
Integrated management systems	Digital systems (PCS, TOS) coordinating operational, logistical, and administrative port processes.	• End-to-end process integration; • Synchronization of information flows; • Operational transparency; • Reduction of transaction costs
Analytical-Intelligent management core	A set of analytical tools (Big Data, AI, BI) supporting decision-making, forecasting, and optimization of port operations.	• Predictive and proactive management; • Data-driven decision-making; • Scenario modeling capabilities; • Resource optimization
Automated and robotic operational systems	Technological solutions (automated terminals, robotic equipment, autonomous transport) performing port operations with minimal human intervention.	• High level of process automation; • Increased operational productivity and accuracy; • Reduced operational costs; • Enhanced occupational safety
Digital stakeholder integration platforms	Platforms facilitating interaction between the port and supply chain participants (carriers, customs, logistics operators).	• Networked interaction and openness; • Unified information space; • Reduced time for coordination; • Enhanced transparency and trust
Cybersecurity and data protection systems	A set of organizational and technical measures to protect information resources and digital infrastructure.	• Ensuring data confidentiality, integrity, and availability; • Resilience to cyber threats; • Continuous system operation; • Compliance with information security standards
Environmental and energy solutions	Technologies and management approaches to improve energy efficiency and reduce the port's environmental impact	• Monitoring and optimizing energy consumption; • Reduction of emissions and pollution; • Integration of renewable energy sources; • Focus on sustainable development principles

Source: compiled according to the [7—9].

- Enhancement of port process automation and deployment of robotic and unmanned technologies;
- Development of digital collaboration platforms ensuring transparent and continuous interaction among supply chain participants;
- Creation of a secure digital environment for port operations;
- Focus on reducing environmental impact, optimizing resource consumption, and implementing sustainable development principles.

CONCLUSIONS

Within the scope of the study, it has been established that the "Smart Port" concept does not have a single standardized implementation format, allowing ports to adopt different levels of digital transformation—from partial automation of individual processes to the creation of fully integrated digital ecosystems. It has been demonstrated that an effective transition from the traditional functional-operational model to an adaptive, data-driven, and network-integrated management model requires a close alignment of technological innovations with the port's strategic objectives, including reducing cargo handling time, enhancing the transparency and accuracy of management decisions, optimizing logistics flows, and ensuring energy efficiency.

It has been noted that the key characteristics of the "Smart Port" concept include: digitalization of operations

through ICT, IoT, Big Data, and digital platforms; system integration and interconnectivity within the port; intelligent management using analytics and AI; automation and operational autonomy; networked integration into global supply chains; and environmental orientation and energy efficiency. Within the framework of this study, the possibility of building an adaptive and integrated management model has been highlighted, focusing on core "Smart Port" elements such as digital infrastructure, integrated management systems, an analytical-intelligent management core, automated and robotic systems, stakeholder interaction platforms, cybersecurity systems, stakeholder integration platforms, and environmental and energy solutions.

Accordingly, the value of this study lies in the systematic identification of development vectors for an adaptive port management model that reflects the comprehensive transformation of port infrastructure and operations in the context of digitalization, integration, and sustainable development. Specifically, these vectors enable the formation of an efficient, transparent, technologically integrated, and environmentally responsible port management model, enhancing ports' global competitiveness and ensuring sustainable infrastructure development.

The prospects for further research lie in the development of standardized models for implementing the "Smart Port" concept.

Література:

1. Smart ports in the Pacific Asian Development Bank. Asian Development Bank. Tokyo, 2020. URL.: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/646401/smarts-ports-pacific.pdf>

2. Smart ports development policies in Asia and the Pacific. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. Bangkok. 2021.

3. Кириллова О.В., Кириллова В.Ю., Мамамадов О.Р. Поняття "smart port" у контексті глобальних тенденцій інтеграції інтелектуальних транспортних та інформаційних технологій у портовій індустрії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2024. Т. 35 (74). № 5. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.5.2/14>

4. Kyryllova O., Kyryllova V., Mahamadov O., Romakh V. Smart port: the latest technologies and international experience in their implementation. Transport Development, 2024. № (2 (21)). P. 62—74. DOI: <https://doi.org/10.33082/td.2024.2-21.06>.

5. Кириллова В.Ю., Кириллова О.В. Основні технологічні тренди у сфері інформаційного забезпечення систем доставки вантажів у діяльності транспортно-експедиторських компаній. Науковий журнал "Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки". 2023. Т. 34 (73) № 6. С. 244—250.

6. Ki Jun, W., Lee, M.K, Young Cho, J. 2018. Impact of the smart port industry on the Korean national economy using input-output analysis. Transportation Research Part A: Policy and Practice, Vol. 118, 480—493.

7. Marikka Heikkila, Jouni Saarni, Antti Saurama. Innovation in Smart Ports: Future Directions of Digitalization in Container Ports. J. Mar. Sci. Eng. 2022, 10(12), <https://doi.org/10.3390/jmse10121925>

8. Triska, Y.; Frazzon, E.M.; Silva, V.M.D.; Heilig, L. Smart port terminals: Conceptual framework, maturity modeling and research agenda. Marit. Policy Manag. 2022, № 10. <https://doi.org/10.3390/JMSE10121925>

9. Chu, F.; Gailus, S.; Liu, L.; Ni, L. The Future of Automated Port, Mckinsey. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/the-future-of-automated-ports>

References:

1. Asian Development Bank (2020). "Smart ports in the Pacific Asian Development Bank", available at: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/646401/smarts-ports-pacific.pdf> (Accessed 02.02.2025).

2. Smart ports development policies in Asia and the Pacific (2021), "United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific", available at: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9jAbW8wl/> (Accessed 02.02.2025).

3. Kirillova, O.V., Kirillova, V.Yu., and Magamadov, O.R. (2024), "The concept of "smart port" in the context of global trends in the integration of intelligent transport and information technologies in the port industry", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Tekhnichni nauky, vol. 35 (74), no. 5. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.5.2/14>

4. Kyryllova, O., Kyryllova, V., Mahamadov, O., and Romakh, V. (2024), "Smart port: the latest technologies and international experience in their implementation", Transport Development, vol. (2 (21), pp. 62—74. DOI: <https://doi.org/10.33082/td.2024.2-21.06>.

5. Kirillova, V.Yu., and Kirillova, O.V. (2023), "Main technological trends in the field of information support of cargo delivery systems in the activities of transport and forwarding companies". Naukovyy zhurnal "Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernads'koho. Seriya: Tekhnichni nauky", vol. 34 (73), no. 6, pp. 244—250.

6. Ki Jun, W., Lee, M.K, and Young, Cho, J. (2018), "Impact of the smart port industry on the Korean national economy using input-output analysis", Transportation Research Part A: Policy and Practice, vol. 118, 480—493.

7. Heikkila, M., Saarni, J., and Saurama, A. (2022), "Innovation in Smart Ports: Future Directions of Digitalization in Container Ports", J. Mar. Sci. Eng, vol. 10 (12), <https://doi.org/10.3390/jmse10121925>

8. Triska, Y.; Frazzon, E.M.; Silva, V.M.D. and Heilig, L. (2022), "Smart port terminals: Conceptual framework, maturity modeling and research agenda", Marit. Policy Manag., vol. 10. <https://doi.org/10.3390/JMSE10-121925>

9. Chu, F.; Gailus, S.; Liu, L.; Ni, L. (2018), "The Future of Automated Port, Mckinsey", available at: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/the-future-of-automated-ports> (Accessed 02.02.2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

Р. Й. Бачо,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет ім. Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5957-7571>
В. О. Ганусич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет ім. Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6902-6303>
К. А. Сочка,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет ім. Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6247-221X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.110

ЕВОЛЮЦІЯ, СУЧАСНА СТРУКТУРА ТА ІНСТРУМЕНТИ РИНКУ "ПАПЕРОВОГО" ЗОЛОТА

R. Bacho,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
V. Hanusych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
K. Sochka,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

THE EVOLUTION, CURRENT STRUCTURE AND INSTRUMENTS OF THE 'PAPER' GOLD MARKET

У статті досліджено еволюцію ринку "паперового" золота як складової сучасної фінансової інфраструктури глобального інвестиційного середовища. Узагальнено історичні передумови формування інструментів опосередкованого інвестування у золото від депозитних сертифікатів XVII століття до сучасних біржових фондів, деривативів та позабіржових контрактів. Проведено класифікацію основних фінансових інструментів ринку "паперового" золота за їх функціональним призначенням. Проаналізовано структуру глобального інвестиційного ринку золота та динаміку середньодобових обсягів торгів золотом у 2021–2025 рр., що дозволило оцінити зростання ролі біржових і позабіржових фінансових інструментів у забезпеченні ліквідності цього сегмента. Досліджено тенденції зміни відкритого інтересу на ф'ючерсні контракти як індикатора активізації участі інституційних інвесторів у строковому сегменті ринку. Обґрунтовано значення біржових фондів на золото та акцій золотодобувних компаній як інструментів портфельної диверсифікації та управління інвестиційними ризиками.

The article examines the evolution, modern structure, and key instruments of the "paper gold" market as an integral component of the contemporary global financial architecture. Special attention is devoted to the transformation of gold from a traditional physical store-of-value asset into a highly liquid financial instrument widely used in institutional and portfolio investment strategies. The study systematizes the historical stages of the development of indirect gold investment instruments, beginning with early goldsmith deposit certificates of the seventeenth century and continuing through the introduction of government gold certificates, exchange-traded futures contracts, and physically backed exchange-traded funds that significantly expanded investor access to the gold market.

A classification of the principal financial instruments of the paper gold market is developed according to their economic nature and functional role within the global investment environment. The structural composition of the international gold investment market is analyzed, with particular emphasis on the interaction between physical gold holdings and derivative financial instruments. The dynamics of average daily gold trading volumes during 2021–2025 are examined in order to identify key trends in the expansion of exchange-traded and over-the-counter market segments and their contribution to market liquidity formation.

The paper also investigates changes in futures open interest as an indicator of capital inflows into the derivatives segment of the gold market and growing participation of institutional investors. In addition, the role of gold-backed exchange-traded funds and shares of gold mining companies is assessed as important instruments for portfolio diversification and risk management under conditions of macroeconomic uncertainty and increasing volatility in global financial markets. The results confirm the strengthening importance of paper gold instruments in the transformation of gold into a flexible financial asset integrated into modern investment strategies and international capital markets.

Ключові слова: паперове золото, ринок золота, золоті ETF, ф'ючерси на золото, інвестиції в золото, портфельна диверсифікація, відкритий інтерес, біржові фонди, фінансові інструменти золота.

Key words: paper gold, gold market, gold ETFs, gold futures, gold investment, portfolio diversification, open interest, exchange-traded funds, gold financial instruments.

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

В умовах трансформації глобальної фінансової системи золото поступово змінює свою традиційну роль виключно резервного матеріального активу та набуває ознак високоліквідного інвестиційного інструменту, що активно використовується на організованих фінансових ринках. Розвиток похідних фінансових інструментів, біржових фондів, позабіржових контрактів та інших форм опосередкованого інвестування сприяв формуванню окремого сегмента світового фінансового ринку, а саме ринку так званого "паперового" золота, який забезпечує можливість здійснення операцій без необхідності фізичного володіння дорогоцінним металом.

Зростання обсягів торгівлі золотими деривативами, розширення інституційної участі на цьому ринку та підвищення ролі біржових фондів, забезпечених фізичним золотом, зумовлюють необхідність системного наукового осмислення еволюції інструментів "паперового" золота та їх функціонального значення у структурі глобального інвестиційного середовища. Особливої актуальності набуває дослідження сучасної структури даного сегмента фінансового ринку в умовах підвищення волатильності світових фінансових ринків, зростання інфляційних ризиків та активізації процесів міжнародної портфельної диверсифікації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження ролі золота як інвестиційного активу та складової глобального фінансового ринку розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних вчених.

А. Мазаракі, Т. Мельник, Ю. Демків [1] розглядають золото як стратегічний елемент глобальної фінансової системи, що зберігає свою інвестиційну привабливість у періоди структурних економічних трансформацій та нестабільності світових ринків. У дослідженні А. Щербини [2] проаналізовано ключові фактори впливу на динаміку ринкової вартості золота, зокрема макроекономічні показники, валютні коливання та інвестиційний попит, що визначають поведінку цього активу на фінансових ринках. Теоретичні аспекти управління ризиками інвестування у дорогоцінні метали розглянуто у роботі Р. Позняка [3], де обґрунтовано значення золота як інструменту диверсифікації інвестиційного портфеля та зниження фінансових ризиків.

Зарубіжні дослідження зосереджені переважно на аналізі сучасних фінансових інструментів інвестування у золото та його ролі у структурі глобального інвестиційного ринку. Зокрема у роботі Т. Leung, В. Ward [4] досліджено ефективність функціонування біржових фондів, забезпечених золотом, та їх здатність відтворювати динаміку цін на дорогоцінний метал. Взаємозв'язок ринку золота з іншими сегментами фінансових ринків розглянуто у дослідженні S. Coronado, R. Jimenez-

Rodriguez, O. Rojas [5], у якому встановлено залежності між цінами на золото, нафту та фондові індекси, що підтверджує його роль як інструменту портфельної диверсифікації. У роботі C. Erb, C. R. Harvey, T. Viskanta [6] обґрунтовано концепцію золота як довгострокового стабілізуючого активу у структурі інвестиційних портфелів, що зберігає свою економічну цінність незалежно від циклічних коливань фінансових ринків.

Окрему групу становлять дослідження поведінкових та технологічних аспектів інвестування у золото. У працях R. H. Sugiastuti, V. Friseyla, R. Pramesti [7] визначено вплив фінансової грамотності та рівня інвестиційних знань на прийняття рішень щодо інвестування у золото. Дослідження D. Kusumaningtyas, Fidiana, Subagyo [8] присвячено аналізу цифрових форм інвестування у золото та ролі технологічних факторів у формуванні інвестиційної поведінки інвесторів. Зміни структури інвестиційного попиту на золото залежно від вікових характеристик інвесторів досліджено у роботі N. T. Waghmare [9], що підтверджує зростання популярності альтернативних форм інвестування у золото серед молодших поколінь. Dhini K.V., Vijayan V., Binesh L. [10] вивчають культурне значення золота в різних суспільствах та його вплив на інвестиційні рішення.

Аналіз наукових джерел свідчить, що, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених інвестиційним властивостям золота, факторам формування його вартості та розвитку окремих фінансових інструментів інвестування, питання комплексного дослідження еволюції інструментів ринку "паперового" золота, їх сучасної структури та ролі у функціонуванні глобальної фінансової інфраструктури залишаються недостатньо систематизованими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне узагальнення процесу еволюції інструментів ринку "паперового" золота, систематизація його сучасної структури та визначення ролі основних фінансових інструментів інвестування у золото в умовах трансформації глобального інвестиційного середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження: проаналізувати історичні передумови формування інструментів "паперового" золота; узагальнити основні етапи розвитку фінансових інструментів, забезпечених золотом або пов'язаних із його ринковою вартістю; дослідити сучасну структуру глобального ринку "паперового" золота; здійснити класифікацію основних інструментів інвестування у золото на фондовому та строковому сегментах фінансового ринку; оцінити роль біржових фондів, похідних фінансових інструментів та акцій золотодобувних компаній у формуванні ліквідності ринку золота та забезпеченні портфельної диверсифікації інвесторів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Золото завдяки своїм унікальним фізичним та економічним властивостям історично посіда-

ло особливе місце у фінансових системах різних епох, виконуючи не лише функцію міри вартості або загального еквівалента обміну, але передусім функцію надійного засобу збереження багатства. Його обмежена пропозиція, довговічність, подільність і незалежність від зобов'язань окремих емітентів зумовили формування стійкого інвестиційного попиту на золото як на стратегічний резервний актив.

Подальше ускладнення грошово-кредитних відносин, розвиток фінансових ринків та інституціоналізація інвестиційної діяльності спричинили поступовий перехід від використання фізичного золота до фінансових інструментів, що відображають права вимоги на нього або відтворюють його цінову динаміку (таблиця 1). У результаті цього процесу сформувався сегмент так званого "паперового" золота — системи похідних та фондових інструментів, забезпечених золотом або пов'язаних із його ринковою вартістю, які забезпечують можливість інвестицій у цей актив без необхідності фізичного володіння металом.

Перші інструменти, які можна розглядати як історичні прототипи сучасного "паперового" золота, виникли у провідних торговельних центрах Європи XVII століття, зокрема в Лондоні та Амстердамі. У цей період ювеліри, які виконували функції зберігачів дорогоцінних металів, почали видавати власникам золота спеціальні розписки або сертифікати, що підтверджували факт прийняття металу на зберігання та засвідчували право власності на нього [11]. З початку такі документи виконували виключно підтверджувальну функцію, однак поступово вони набули ознак оборотних фінансових інструментів. Передача сертифікатів від одного власника до іншого фактично означала передачу прав на відповідну кількість золота без необхідності його фізичного переміщення, що істотно спрощувало здійснення тор-

Таблиця 1. Еволюція основних форм "паперового" золота у світовій фінансовій системі

Період	Форма «паперового» золота	Ключові характеристики та значення
XVII ст.	Сертифікати ювелірів (Лондон, Амстердам)	Перші документарні підтвердження права власності на депоноване золото, використовувалися як засіб розрахунків без фізичного переміщення металу.
1863–1865 рр.	Поява золотих сертифікатів США	Офіційно запроваджені державою інструменти, повністю забезпечені золотом, застосовувалися банками та великими торговельними структурами.
1933–1934 рр.	Припинення масового обігу золотих сертифікатів у США	Обмеження приватного володіння золотом після відміни золотого стандарту.
1970-ті рр.	Поява біржових ф'ючерсів на золото	Формування організованого ринку похідних інструментів на золото; розширення можливостей хеджування та спекулятивних операцій
2003–2004 рр.	Поява забезпечених фізичним золотом ETF	Запровадження біржових фондів, забезпечених золотом; спрощення доступу інвесторів до ринку без необхідності фізичного володіння металом

Джерело: складено автором на основі [11].

говельних операцій та підвищувало ліквідність золотих активів.

Подальший розвиток інструментів "паперового" золота пов'язаний із їх інституціоналізацією в грошовій системі Сполучених Штатів Америки у другій половині XIX століття. Важливим етапом цього процесу стало ухвалення Конгресом США 3 березня 1863 року Legal Tender Act, який закріпив правові передумови для випуску золотих сертифікатів Казначейством США. Вже в листопаді 1865 року такі сертифікати були введені в обіг як фінансові інструменти, повністю забезпечені золотими монетами або злитками, що зберігалися в державних резервах. Характерною особливістю цих документів було оформлення з використанням яскравих жовто-помаранчевих елементів, що зумовило їх неофіційну назву *yellow boys*. Сертифікати випускалися у широкому діапазоні номіналів від 10 до 10 000 дол. США, а в подальшому (у 1934 році) було введено в обіг спеціальні сертифікати номіналом 100 000 дол. США, які використовувалися виключно для міжбанківських розрахунків. Функціонування золотих сертифікатів у широкому грошовому обігу тривало до початку 1930-х років. Після запровадження політики демонетизації золота, зокрема внаслідок підписання Президентом США Ф. Рузвельтом Executive Order 6102 у 1933 році та ухвалення Gold Reserve Act 1934 року, використання золотих сертифікатів приватними особами було заборонено. І тільки у 1964 році в США відмінили заборону на володіння золотими сертифікатами [11].

Подальший етап трансформації інструментів "паперового" золота пов'язаний із розвитком ринку похідних фінансових інструментів у другій половині XX століття, зокрема після демонетизації золота та остаточного демонтажу Бреттон-Вудської валютної системи на початку 1970-х років. Важливою інституційною подією стало запровадження ф'ючерсних контрактів на золото на провідних товарних біржах США та на Лондонському ринку дорогоцінних металів. Ф'ючерсні контракти надавали інвесторам можливість здійснювати операції з зо-

лотом без необхідності фізичного володіння металом, що суттєво підвищило ліквідність ринку та розширило коло його учасників. У результаті сформувався новий сегмент "паперового" золота, представлений стандартизованими біржовими контрактами, ціна яких відображає очікування щодо майбутньої вартості металу. На відміну від класичних золотих сертифікатів, ф'ючерсні контракти не завжди передбачали повне забезпечення фізичним золотом. Значна частина таких інструментів функціонувала у формі так званих неалокованих контрактів, виконання яких здійснювалося шляхом взаємозаліку позицій без фактичної поставки металу.

Наступним етапом еволюції інструментів "паперового" золота стало формування ринку біржових інвестиційних фондів, забезпечених фізичним золотом (*gold-backed exchange-traded funds*), які на початку XXI століття суттєво трансформували механізми доступу інвесторів до золотого ринку. Важливою подією у цьому процесі став запуск у 2003 році на Австралійській фондовій біржі першого спеціалізованого фонду такого типу *Gold Bullion Securities*, який започаткував новий формат інвестування в золото через стандартизовані біржові інструменти [4].

Подальший розвиток цього сегмента пов'язаний із появою 18 листопада 2004 року на Нью-Йоркській фондовій біржі фонду *SPDR Gold Shares (GLD)*, який став одним із ключових інституційних інструментів глобального ринку "паперового" золота. Запровадження цього фінансового інструменту створило можливість здійснювати операції із золотом у форматі купівлі-продажу біржових цінних паперів, забезпечених фізичними запасами металу, що зберігаються у спеціалізованих сховищах. Такий механізм інвестування суттєво знизив транзакційні витрати доступу до золотого ринку та розширив коло учасників, включаючи інституційних та роздрібних інвесторів.

На рис. 1 відображено структуру глобального інвестиційного ринку золота станом на 31 грудня 2025 р., яка демонструє співвідношення між фізичними форма-

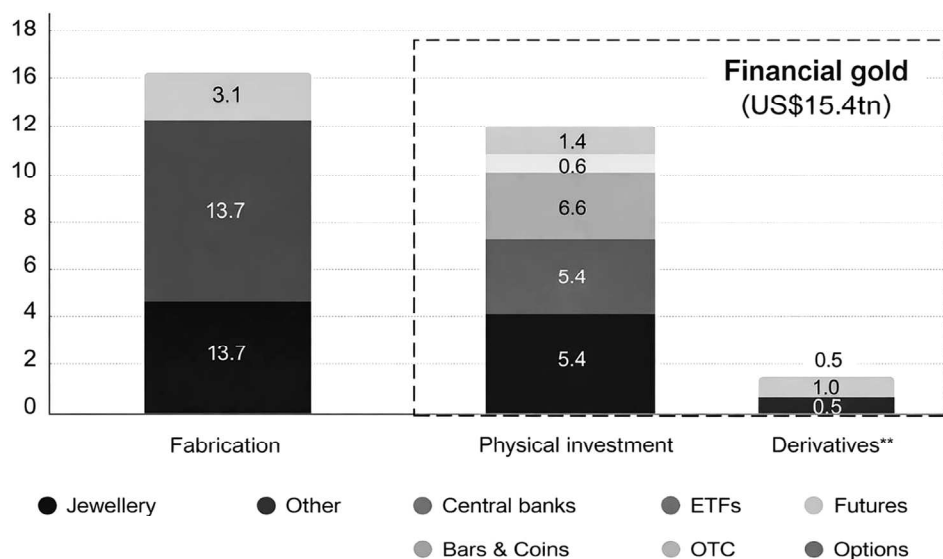


Рис. 1. Вартість видобутого золота за видами використання та золотих деривативів станом на 31 грудня 2025 року

Джерело: [12].

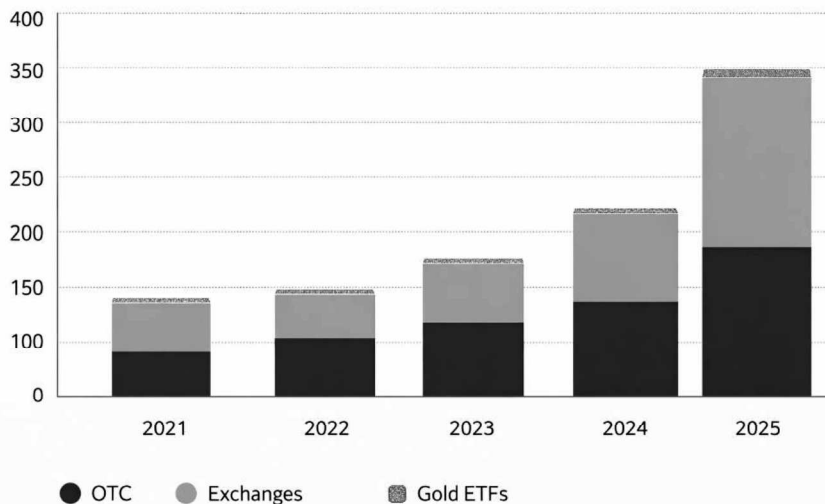


Рис. 2. Середньодобовий обсяг торгів золотом, млн доларів США

Джерело: [12].

ми інвестування та фінансовими інструментами, що формують сегмент так званого "паперового" золота. Загальна вартість інвестиційного ринку золота оцінюється приблизно у 15,4 трлн дол. США, з яких близько 14 трлн дол. припадає на фізичні форми володіння металом, тоді як ще близько 1,5 трлн дол. становлять похідні фінансові інструменти.

У структурі фізичного інвестиційного золота провідну роль відіграють злитки та монети (приблизно 6,6 трлн дол. США), що традиційно використовуються як інструмент довгострокового збереження вартості як приватними, так і інституційними інвесторами. Водночас суттєву частку становлять резерви центральних банків (близько 5,4 трлн дол. США), які підтверджують стратегічну функцію золота як елемента міжнародної

фінансової стабільності. Значний сегмент представлений також біржовими фондами ETF (Exchange Traded Fund), забезпеченими фізичним золотом (приблизно 0,6 трлн дол. США), що забезпечують інвесторам можливість опосередкованого володіння золотом через фондовий ринок без необхідності його фізичного зберігання.

У сучасних умовах біржові фонди на золото разом із ф'ючерсними контрактами, опціонами та неалоктованими рахунками формують основний сегмент глобального ринку "паперового" золота. На рис. 2. відображено динаміку середньодобових обсяг торгів золотом у 2021—2025 рр.

Дані, представлені на рис. 2, свідчать про стійку висхідну динаміку середньодобових обсягів торгів золотом у 2021-2025 рр., що свідчить про зростання ролі фінансових інструментів, забезпечених золотом, у структурі глобального інвестиційного ринку. Найбільшу частку операцій традиційно формує позабіржовий сегмент (OTC), який забезпечує основну ліквідність ринку завдяки угодам між центральними банками, інституційними інвесторами та великими фінансовими посередниками. Водночас суттєве розширення демонструє біржовий сегмент (Exchanges), що пов'язано з активним використанням ф'ючерсних контрактів та інших стандартизованих деривативів на золото.

Окремої уваги заслуговує сегмент золотих ETF, обсяги операцій з якими хоча й залишаються відносно меншими порівняно з OTC-ринком та біржовими контрактами, проте характеризуються стабільною тенденцією

до зростання. Це підтверджує підвищення інтересу інвесторів до інструментів "паперового" золота як ліквідної альтернативи фізичному металу та важливого елемента диверсифікації інвестиційних портфельів. Загалом за досліджуваний період сукупні середньодобові обсяги торгів золотом зросли більш ніж удвічі, що свідчить про трансформацію його функцій від традиційного засобу збереження вартості до повноцінного біржового інвестиційного активу.

Окрім безпосередніх фінансових інструментів, прив'язаних до ціни фізичного золота (ETF, ф'ючерси, опціони, позабіржові контракти) (таблиця 2), важливою складовою інвестицій у золото на фондовому ринку виступають також акції золотодобувних компаній. Такі цінні папери забезпечують інвесторам опосередкований доступ до ринку золота через участь у фінансових результатах підприємств, діяльність яких

Таблиця 2. Класифікація інструментів інвестування у золото

Група інструментів	Приклади інструментів (тікери)	Характеристика інструменту
Біржові фонди, забезпечені фізичним золотом (Gold-backed ETFs)	GLD (SPDR Gold Shares), IAU (iShares Gold Trust), GLDM (SPDR Gold MiniShares Trust), SGOL (abrdn Physical Gold Shares ETF)	Забезпечують опосередковане володіння фізичним золотом через біржові інструменти, що підтверджені реальними золотими резервами у сховищах кастодіанів
Ф'ючерсні контракти на золото	Основний: GC (COMEX Gold Futures) - використовується як глобальний еталонний інструмент ціноутворення на золото	Стандартизовані біржові деривативи на золото, що дозволяють здійснювати спекулятивні операції або хеджування ризиків зміни ціни без фізичного володіння металом
Акції золотодобувних компаній	NEM (Newmont Corporation), AEM (Agnico Eagle Mines Limited), B (Barrick Gold Corporation), FNV (Franco-Nevada Corporation), WPM (Wheaton Precious Metals Corp.)	Забезпечують опосередковану участь у ринку золота через інвестування у компанії сектору видобутку дорогоцінних металів; дохідність залежить як від ціни золота, так і від операційної ефективності компаній
Фізичне золото	Злитки, інвестиційні монети (London Good Delivery bars, Maple Leaf, Krugerrand тощо)	Безпосереднє володіння матеріальним активом без участі фінансових посередників
Біржові фонди золотодобувних компаній (Gold Miners ETFs)	GDX (VanEck Gold Miners ETF), GDXJ (VanEck Junior Gold Miners ETF)	Формують диверсифікований портфель акцій золотодобувних компаній різної капіталізації, забезпечуючи галузеву експозицію до ринку золота

Джерело: складено автором.

Таблиця 3. Обсяги торгів десяти найбільших фондів на золото за перший квартал 2026 року

Фонд	Країна	Чистий приплив капіталу (US\$mn)	Обсяг активів (у фізичному золоті)	Чистий попит	Частка попиту від загального обсягу активів фонду
SPDR Gold MiniShares Trust	US	2,676.7	199.9	17.3	9.5%
Huaan Yifu Gold ETF	China P.R. Mainland	2,604.1	111.2	15.2	15.9%
Pictet CH Precious Metals Fund - Physical Gold	Switzerland	1,674.7	93.2	10.6	12.8%
Guotai Gold ETF	China P.R. Mainland	1,571.4	39.6	9.4	31.1%
Nippon India ETF Gold BeES	India	1,100.8	36.3	6.7	22.5%
Japan Physical Gold ETF	Japan	1,018.5	72.4	6.1	9.2%
Bosera Gold Exchange Trade Open-End Fund ETF	China P.R. Mainland	960.1	46.9	5.6	13.4%
E Fund Gold Tradable Open-end Securities Investment Fund	China P.R. Mainland	799.0	41.1	4.6	12.7%
iShares Gold Trust Micro	US	768.7	48.3	4.8	10.9%
ChinaAMC Gold ETF	China P.R. Mainland	740.5	16.5	4.6	38.3%

Джерело: [13].

безпосередньо залежить від динаміки світових цін на дорогоцінний метал.

Дані таблиці 3 відображають структуру руху капіталу у провідних світових біржових фондах, забезпечених фізичним золотом, за результатами першого кварталу 2026 року, що дозволяє оцінити сучасні тенденції інституційного інвестування у сегменті "паперового" золота. Загалом аналіз свідчить про збереження високої інвестиційної активності у золотих ETF, що підтверджує їх роль як одного з ключових інструментів доступу до ринку дорогоцінних металів.

Найбільший чистий приплив капіталу спостерігається у найбільш популярному фонді SPDR Gold MiniShares Trust (США) 2 676,7 млн дол. (таблиця 3), що супроводжувалося збільшенням фізичних резервів на 17,3 т. Значні обсяги інвестицій також спостерігалися у фондах китайського ринку, зокрема Huaan Yifu Gold ETF (2 604,1 млн дол.) та Guotai Gold ETF (1 571,4 млн дол.), що свідчить про посилення ролі азійських інвесторів у формуванні глобального попиту на золото.

Європейський сегмент представлений фондом Pictet CH Precious Metals Fund — Physical Gold (Швейцарія) із припливом капіталу 1 674,7 млн дол. Це підтверджує традиційно важливу роль швейцарських фінансових інституцій у структурі світового ринку золота. Водночас істотна активність спостерігається на індійському та японському ринках через фонди Nippon India ETF Gold BeES та Japan Physical Gold ETF, в яких спостерігається стабільне зростання фізичних запасів металу. Особливо показовим є співвідношення чистого попиту до загального обсягу активів фондів. Найвищі значення цього показника характерні для ChinaAMC Gold ETF (38,3%) та Guotai Gold ETF (31,1%), що свідчить про інтенсивну фазу накопичення золота інвесторами на китайському ринку. Це підтверджує зміщення центрів глобального попиту на золото у бік азійського регіону.

Подальше посилення ролі фінансового сегмента ринку золота підтверджується динамікою відкритого інтересу на ф'ючерсні контракти (рис. 3). Під відкритим

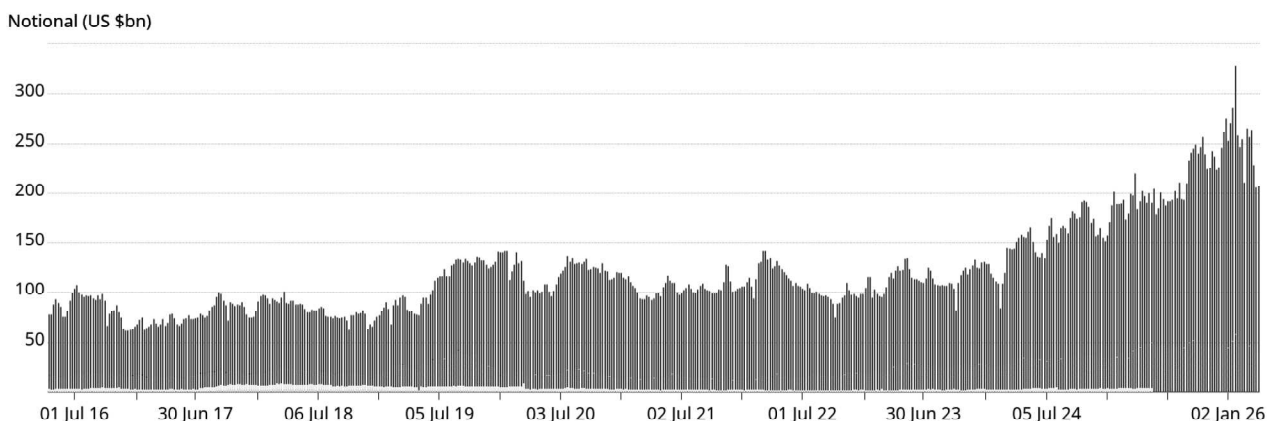


Рис. 3. Динаміка відкритого інтересу на ф'ючерсні контракти на золото у 2016—2026 рр.

Джерело: [14].

інтересом розуміють сукупну кількість відкритих ф'ючерсних контрактів, які залишаються не закритими на певний момент часу та характеризують рівень залучення капіталу до строкового сегмента ринку золота. Зростання цього показника свідчить про активізацію участі інституційних та приватних інвесторів у торгівлі похідними інструментами, а також про підвищення ліквідності та глибини даного сегмента фінансового ринку.

Як видно з рис. 3, упродовж 2016—2026 рр. спостерігається стійка тенденція до зростання відкритого інтересу на ф'ючерсні контракти на золото. Загалом наведені дані демонструють зростання ролі біржових фондів, забезпечених фізичним золотом, як ключового сегмента інфраструктури сучасного ринку "паперового" золота, який забезпечує трансформацію традиційного металу у високоліквідний фінансовий актив та інструмент міжнародної портфельної диверсифікації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Еволюція інструментів ринку "паперового" золота відображає поступову трансформацію золота з матеріального резервного активу у складову глобальної фінансової інфраструктури, що забезпечує широкі можливості для інвестування без необхідності фізичного володіння дорогоцінним металом. Історичний розвиток відповідних фінансових інструментів від депозитних сертифікатів XVII століття до сучасних біржових фондів, похідних контрактів та позабіржових операцій засвідчує формування багаторівневої системи інституційного обігу золота на світових фінансових ринках.

Сучасна структура ринку "паперового" золота характеризується домінуванням біржових фондів, забезпечених фізичним золотом, строкових контрактів та позабіржових операцій, які формують основну частину ліквідності глобального ринку золота. Зростання обсягів торгівлі золотими деривативами та збільшення відкритого інтересу на ф'ючерсні контракти свідчить про посилення ролі фінансових інструментів у процесі трансформації функцій золота в сучасній інвестиційній практиці. Водночас активізація участі інституційних інвесторів, а також розширення географії попиту на інструменти, забезпечені золотом, підтверджують зростання значення цього сегмента у структурі міжнародного інвестиційного середовища.

Систематизація основних інструментів інвестування у золото дозволила визначити їх функціональну роль у забезпеченні ліквідності ринку, управлінні інвестиційними ризиками та формуванні стратегій портфельної диверсифікації. Розвиток біржових фондів, ф'ючерсних контрактів та інших похідних інструментів створює передумови для подальшого розширення можливостей інвесторів щодо використання золота як універсального фінансового активу у довгострокових та короткострокових інвестиційних стратегіях.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з поглибленим аналізом впливу

інструментів ринку "паперового" золота на формування цінової динаміки фізичного золота, оцінювання їх ролі у структурі глобальних інвестиційних портфелів, а також дослідженням взаємозв'язків між розвитком цифрових форм інвестування у золото та трансформацією сучасної фінансової архітектури світового ринку дорогоцінних металів.

Література:

1. Мазаракі А., Мельник Т., Демків Ю. 2022. Золото-інвестиційна константа у світових економічних трансформаціях. *Scientia fructuosa*. 2022. № 141 (1). с. 4—25. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(141\)01](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)01).
2. Щербина А. Золото як інвестиційний актив: фактори впливу на динаміку ринкової вартості. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4, с. 172—178. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-23>
3. Позняк Р. Теоретичні підходи до управління ризиками інвестування в дорогоцінні метали на фінансовому ринку. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. № 2. с. 44—48. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.44>
4. Leung T., Ward B. The Golden Target: Analyzing the Tracking Performance of Leveraged Gold ETFs. *Studies in Economics and Finance*. 2015. № 32 (3). DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1501.02276>
5. Coronado S., Jimenez-Rodriguez R., Rojas O. An empirical analysis of the relationships between crude oil, gold and stock markets. *The Energy Journal*. 2018. № 39 (11), pp. 193—207. DOI: <https://doi.org/10.5547/01956574.39.SI1.scor>
6. Erb C., Harvey C.R., Viskanta T. Gold, the Golden Constant and Deja vu. *Financial Analysts Journal*. 2020. № 76 (4). pp. 134—142. DOI: <https://doi.org/10.1080/0015198X.2020.1817698>.
7. Sugiasuti R. H., Friseyla V., Pramesti R. How financial literacy and investment knowledge influence gold investment decisions. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 2024. № 18 (2). pp. 257—272. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2024.018.02.9>
8. Kusumaningtyas D., Fidiana, Subagyo. Digital gold investment decisions through technology acceptance: the influence of intention and gender. *Management (Montevideo)*. 2026. № 4 (357). DOI: <https://doi.org/10.62486/agma2026357>
9. Waghmare N.T. Changing patterns of gold investment: a comparative study of gen-z and older adults. *International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science*. 2026. № 14 (12). pp. 465—473. DOI: <https://doi.org/10.51583/ijltemas.2025.-1412000042>
10. Dhini K.V., Vijayan V., Binesh L. Cultural significance of gold across societies and its impact on investment decisions. *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*. 2026. № 327. DOI: <https://doi.org/10.48175/ijarsct-30752>
11. Turner D. What is a Gold Certificate? *Kinesis*. 21st August 2023. URL: <https://kinesis.money/blog/gold/what-is-a-gold-certificate/>
12. Gold Market Primer: Market size and structure. *World Gold Council*. 2026. URL: <https://www.gold.org/>

goldhub/research/market-primer/gold-market-primer-market-size-and-structure?utm_source

13. Gold ETFs, holdings and flows. World Gold Council. 2026. URL: <https://www.gold.org/goldhub/data/gold-etfs-holdings-and-flows#registration-type=google&just-verified=1>

14. Futures positioning. World Gold Council. 2026. URL: <https://www.gold.org/goldhub/data/gold-open-interest>

References:

1. Mazaraki, A., Melnyk, T. and Demkiv, Yu. (2022), "Gold as an investment constant in global economic transformations", *Scientia fructuosa*, vol. 141, no. 1, pp. 4—25. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.-2022\(141\)01](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.-2022(141)01)

2. Shcherbyna, A. (2022), "Gold as an investment asset: factors influencing the dynamics of market value", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 4, pp. 172—178. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-23>

3. Pozniak, R. (2025), "Theoretical approaches to risk management of investment in precious metals on the financial market", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, vol. 2, pp. 44—48. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.44>

4. Leung, T. and Ward, B. (2015), "The Golden Target: Analyzing the Tracking Performance of Leveraged Gold ETFs", *Studies in Economics and Finance*, vol. 32, no. 3. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1501.02276>

5. Coronado, S., Jimenez-Rodriguez, R. and Rojas, O. (2018), "An empirical analysis of the relationships between crude oil, gold and stock markets", *The Energy Journal*, vol. 39, no. S11, pp. 193—207. <https://doi.org/10.5547/01956574.39.S11.scor>

6. Erb, C., Harvey, C.R. and Viskanta, T. (2020), "Gold, the Golden Constant and Deja vu", *Financial Analysts Journal*, vol. 76, no. 4, pp. 134—142. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2020.1817698>

7. Sugiasuti, R.H., Friseyla, V. and Pramesti, R. (2024), "How financial literacy and investment knowledge influence gold investment decisions", *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 18, no. 2, pp. 257—272. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2024.018.02.9>

8. Kusumaningtyas, D., Fidiana and Subagyo (2026), "Digital gold investment decisions through technology acceptance: the influence of intention and gender", *Management (Montevideo)*, vol. 4, no. 357. <https://doi.org/10.62486/agma2026357>

9. Waghmare, N.T. (2026), "Changing patterns of gold investment: a comparative study of gen-z and older adults", *International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science*, vol. 14, no. 12, pp. 465—473. <https://doi.org/10.51583/ijltemas.2025.1412000042>

10. Dhini, K.V., Vijayan, V. and Binesh, L. (2026), "Cultural significance of gold across societies and its impact on investment decisions", *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*, vol. 327. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-30752>

11. Turner D. (21st August 2023), "What is a Gold Certificate?", *Kinesis*, available at: <https://kinesis-money/blog/gold/what-is-a-gold-certificate/> (Accessed 10 April 2026).

12. World Gold Council (2026), "Gold Market Primer: Market size and structure", available at: https://www.gold.org/goldhub/research/market-primer/gold-market-primer-market-size-and-structure?utm_source (Accessed 10 April 2026).

13. World Gold Council (2026), "Gold ETFs, holdings and flows", available at: <https://www.gold.org/goldhub/data/gold-etfs-holdings-and-flows#registration-type=google&just-verified=1> (Accessed 10 April 2026).

14. World Gold Council (2026), "Futures positioning", available at: <https://www.gold.org/goldhub/data/gold-open-interest> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

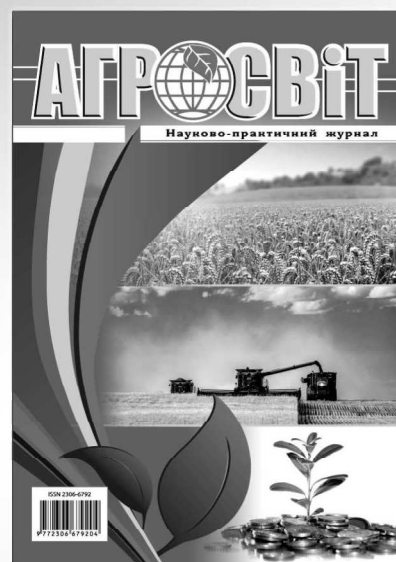
Прорецензовано / Revised: 18.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

С. І. Василішин,

д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"; директор,
Інститут обліку і фінансів НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5023-9878>

Ю. С. Нежид,

д. філос. з менеджменту, старший науковий співробітник відділу обліку та оподаткування,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"; науковий співробітник,
Інститут обліку і фінансів НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2807-0687>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.118

РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ У ЗВІТНОСТІ ІЗ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗАКОРДОННОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ

S. Vasylishyn,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Researcher at the Accounting and Taxation Department,
NSC "Institute of Agrarian Economics"; Director, Institute of Accounting and Finance of the NAAS

Yu. Nezhid,

PhD, Senior Researcher at the Accounting and Taxation Department,

NSC "Institute of Agrarian Economics"; Research Fellow, Institute of Accounting and Finance of the NAAS

DISCLOSURE OF INFORMATION ON STAKEHOLDERS ENGAGEMENT IN AGRIBUSINESS SUSTAINABILITY REPORTS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL AND UKRAINIAN PRACTICES

У статті проведено порівняльний аналіз закордонного та українського досвіду розкриття інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами у звітності із сталого розвитку аграрних підприємств та обґрунтування пропозицій щодо подолання прогалин такого розкриття для вітчизняних бізнес-суб'єктів. Охарактеризовано еволюцію та сутність теорії стейкхолдерів, визначено їх ключові групи в аграрних підприємствах, а також встановлено вплив їх очікувань на зміст звітності із сталого розвитку. На основі аналізу звітності із сталого розвитку трьох закордонних та українських агрохолдингів ідентифіковано ключові "розриви" (прогалини) розкриття взаємодії зі стейкхолдерами в звітності із сталого розвитку. Запропоновано напрями покращення практики розкриття інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами українськими аграрними підприємствами з огляду на євроінтеграційний курс та трансформації запитів стейкхолдерів.

The growing global demand for transparent non-financial information and the spread of ESG practices necessitate the development of sustainability reporting as a tool for enhancing enterprise competitiveness and access to financial resources. In the context of Ukraine's European integration, particular importance is attached to the harmonization of national approaches to information disclosure with EU requirements, especially the ESRS standards. At the same time, stakeholder engagement serves as a key factor shaping the content of such reporting, which requires in-depth research considering the sectoral specifics of agricultural enterprises. The purpose of the study is to conduct a comparative analysis of international and Ukrainian practices in disclosing information on stakeholder engagement in sustainability reporting of agricultural enterprises and to substantiate directions for overcoming existing gaps in domestic practice. The article substantiates the role of stakeholder theory as a methodological foundation for sustainability reporting. The analysis of practices of leading international and Ukrainian enterprises revealed different levels of maturity in approaches to stakeholder engagement. It has been established that international companies demonstrate more integrated and strategically oriented models, while domestic enterprises are characterized by fragmented disclosure practices. Systemic "gaps" at the conceptual, structural, analytical, and managerial levels have been identified, and directions for their elimination have been substantiated. The scientific novelty lies in the systematization of approaches to assessing the disclosure of stakeholder engagement in sustainability reporting of agricultural enterprises and in identifying multi-level information gaps between international and national practices. The practical significance of the results consists in the development of recommendations for improving the structure, content, and analytical depth of sustainability reporting, in particular through the formalization of stakeholder engagement, the introduction of KPIs, and the strengthening of links with managerial decision-making, which will contribute to increasing transparency and facilitating the integration of Ukrainian enterprises into the European economic space.

Ключові слова: звітність із сталого розвитку, стейкхолдери, теорія стейкхолдерів, аграрні підприємства, євроінтеграція, ESG-трансформація, бухгалтерський облік.

Keywords: sustainability reporting, stakeholders, stakeholder theory, agricultural enterprises, European integration, ESG transformation, accounting.

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

Зростання глобального попиту на прозору нефінансову інформацію та поширення ESG-практик підвищує значущість звітності із сталого розвитку як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств і доступу до міжнародних ринків та фінансових ресурсів. Для українських реалій актуальність розбудови наукового та практичного забезпечення звітності із сталого розвитку зумовлена необхідністю гармонізації національних підходів із європейськими вимогами, зокрема у контексті імплементації стандартів ЄС та поглиблення євроінтеграційних процесів.

Стратегія зацікавлених сторін (стейкхолдерів, від англ. stakeholder) — це тип бізнес-стратегії, яка враховує більш ширші цілі та завдання підприємства крізь призму взаємодії із цими стейкхолдерами. Поруч із легітимацийною, агентською, інституціональною та іншими теоріями, теорія стейкхолдерів визначає зміст звітності із сталого розвитку, орієнтований на мотивацію підприємства розкривати, окрім соціальної відповідальності,

інформації щодо взаємовідносин, взаємодії та рівня задоволення запитів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Відтак особливої актуальності набуває вивчення досвіду розкриття такої інформації в провідних країнах світу з метою його подальшого застосування у процесі розвитку звітності із сталого розвитку українських бізнес-суб'єктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теорія стейкхолдерів сформувалася як альтернативний підхід до традиційної акціонерної моделі управління, в межах якої підприємство розглядається не лише як інструмент максимізації вартості для власників, а як система взаємодії з широким колом зацікавлених сторін. Класичне формулювання теорії належить Р. Едварду Фріману (R. Edward Freeman), який у праці "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984 р.) визначив стейкхолдерів як будь-які групи або окремих індивідів, що можуть впливати на досягнення цілей організації або перебувають під впливом її діяльності [1]. Цей підхід заклав основу для розширення меж економічного аналізу підприємства, включивши до нього праців-

ників, клієнтів, постачальників, громади та інші соціальні групи, що беруть участь у створенні вартості. У подальших роботах, зокрема Т. Дональдсона (T. Donaldson) та Л. Престона (L. Preston), було обґрунтовано три ключові аспекти теорії — описовий, інструментальний і нормативний, що підкреслюють як фактичну роль стейкхолдерів, так і етичні засади їх врахування у процесі управління [2].

Подальший розвиток теорії стейкхолдерів пов'язаний з її поглибленням у межах стратегічного менеджменту та корпоративного управління. Зокрема, у працях Р.К. Мітчел (R.K. Mitchell), Б.Р. Агл (B.R. Agle), Д. Дж. Вуд (D.J. Wood) запропонували модель визначення значущості стейкхолдерів, яка базується на трьох атрибутах: владі, легітимності та терміновості вимог [3]. Це дозволило перейти від простого переліку зацікавлених сторін до їх пріоритезації у процесі прийняття управлінських рішень. Водночас М. Портер (M.E. Porter) і М. Крамер (M.R. Kramer) у концепції створення спільної цінності розширили економічне підґрунтя теорії, обґрунтувавши, що врахування інтересів стейкхолдерів може виступати джерелом конкурентних переваг і довгострокового зростання компанії [4]. Таким чином, теорія поступово трансформувалася з етичної концепції у практичний інструмент стратегічного управління.

Сучасний етап еволюції теорії стейкхолдерів характеризується її інтеграцією у парадигму сталого розвитку, ESG та нефінансової звітності. Зокрема, Т. Дональдсон (T. Donaldson) [5], а також у більш пізніх дослідженнях Е. Крейн (A. Crane) та Д. Маттен (D. Matten) підкреслили, що взаємодія зі стейкхолдерами є ключовим елементом корпоративної відповідальності та прозорості бізнесу [6].

В свою чергу, вагомий внесок у розвиток наукового забезпечення підготовки підприємствами звітності із сталого розвитку, включно з урахуванням теорії стейкхолдерів, зробили вітчизняні вчені-економісти. Зокрема, С. Легенчук та Ю. Серпенінова вирішили проблему організаційної легітимності додаткового розкриття облікової інформації про соціальну та екологічну діяльність підприємства, наголошуючи на важливості забезпечення підтримки та довіри стейкхолдерів, виправдання їх очікувань [7]. Г. Мисака та І. Дерун оцінили вплив теорії легітимності на формування інституційно-правових засад процесу переходу до обов'язкового оприлюднення нефінансової звітності на державному та наддержавному рівнях [8]. К. Безверхий, І. Парасій-Вергуненко, О. Юрченко та ін. визначили та систематизували ключові фактори, що впливають на розробку та проведення аудитів звітності щодо сталого розвитку [9]. Г. Уманців висвітлює сучасні тенденції та перспективи звітування компаній про сталий розвиток у контексті реалізації стратегій ESG [10]. О. Тивончук та Д. Тітов здійснили критичний аналіз теорії стейкхолдерів як теоретичного базису додаткового розкриття компаніями соціальної та екологічної інформації [11]. С. Король дослідила теорію та методологію обліку й розкриття в звітності соціальної відповідальності бізнесу [12].

Не зважаючи на сформований теоретико-методологічний та практичний базис, подальшого дослідження потребує врахування галузевого контексту взаємодії зі стейкхолдерами аграрних підприємств та вивчення

міжнародного досвіду розкриття відповідної інформації у звітності із сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проведення порівняльного аналізу закордонного та українського досвіду розкриття інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами у звітності із сталого розвитку аграрних підприємств та обґрунтування пропозицій щодо подолання прогалин такого розкриття для вітчизняних бізнес-суб'єктів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На виконання Директиви ЄС про корпоративну звітність із сталого розвитку (CSRD) [13] та наближення вітчизняної практики звітування до європейської, Кабінет Міністрів України у 2024 р. ухвалив розпорядження "Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку" [14]. Відповідно до цього документу визначено дві стратегічні цілі (№ 1 "Запровадження в Україні складення згідно з Європейськими стандартами звітності із сталого розвитку (ESRS) [15], подання та оприлюднення підприємствами звітності із сталого розвитку"; № 2 "Запровадження в Україні процедур проведення аудиту звітності підприємств із сталого розвитку та ефективного механізму здійснення контролю за якістю надання аудиторських послуг") та два етапи реалізації Стратегії (2024—2025 рр. та 2026—2030 рр.). Станом на початок 2026 р. створено Міжвідомчу робочу групу і відбувається формування нормативно-правових актів згідно з ESRS.

Серед очікуваних вигод реалізації Стратегії запровадження звітності із сталого розвитку у контексті посилення обліково-інформаційного забезпечення державної аграрної політики в Україні — підвищення рівня прозорості та підзвітності аграрних підприємств, формування єдиного інформаційного простору для оцінювання їхнього економічного, екологічного та соціального впливу, а також створення передумов для інтеграції даних у систему державного моніторингу сталого розвитку сільських територій. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню довіри інвесторів і міжнародних партнерів, активізації зеленого фінансування та розвитку експортного потенціалу вітчизняного агробізнесу.

Запровадження звітності із сталого розвитку як на інституційному, так і на рівні підприємств є неможливим без орієнтації на розкриття інформації щодо залучення стейкхолдерів, оскільки саме їхні інтереси, очікування та вплив визначають зміст, суттєвість і практичну цінність такої звітності. Відтак, теорія стейкхолдерів фактично набуває інституціоналізованого характеру, стаючи основою для формування матеріальності, оцінки ризиків і розкриття інформації. Це свідчить про її перехід від теоретичної конструкції до універсального методологічного підґрунтя управління сучасними підприємствами.

Галузева специфіка аграрних підприємств визначає їх тісну взаємодію з природними ресурсами, агробіоценозами та соціальним середовищем, оскільки виробничі процеси безпосередньо залежать від використання землі, води, біорізноманіття та кліматичних умов, а також здійснюються у сільських територіях із високим



Рис. 1. Групи ключових стейкхолдерів аграрних підприємств

Джерело: розроблено авторами.

рівнем залучення місцевих громад. Така діяльність супроводжується значним впливом на довкілля (використання агрохімікатів, викиди, деградація ґрунтів) і соціальну сферу (зайнятість, розвиток інфраструктури, добробут населення), що формує підвищені очікування з боку стейкхолдерів (Рис. 1) щодо прозорості та відповідальності бізнесу.

З метою проведення компаративного аналізу для дослідження були відібрані публічні річні звіти трьох закордонних холдингів за 2023 р., які входять до когорти одних із найбільших сільськогосподарських товаровиробників світу:

— "Bayer" (Німеччина, ЄС): спеціалізація на виробництві аграрної продукції (насіння, засоби захисту рослин) [16];

— "Cargill" (США): спеціалізація на виробництві сільськогосподарської продукції та харчовій промисловості [17];

— "Australian Agricultural Company (AACo)" (Австралія): найбільший інтегрований виробник продукції вирощування великої рогатої худоби [18].

Проведений порівняльний аналіз (Табл. 1) дозволяє констатувати наявність різних рівнів зрілості відповідних практик, які варіюються від стратегічно інтегрова-

Таблиця 1. Розкриття інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами у звітності із сталого розвитку закордонних аграрних підприємств

Показник	«Bayer» (Німеччина)	«Cargill» (США)	«AACo» (Австралія)
Ідентифікація стейкхолдерів	Чітко структурована (фермери, пацієнти, інвестори, громади, партнери)	Чітко визначені ключові групи (фермери, постачальники, клієнти, громади)	Частково визначені (працівники, громади, клієнти, партнери), але без повної систематизації
Формалізація підходу	Окремий системний підхід (розділ «Діалог зі стейкхолдерами» інтегрований у звіт)	Вбудовано в операційну діяльність і партнерства	Частково формалізовано через фреймворк сталого розвитку (GRI, SASB, TCFD)
Форми взаємодії	Глобальні опитування, багатосторонні платформи, стратегічні діалоги	Партнерства, програми підтримки фермерів, взаємодія в ланцюгах постачання	Консультації з персоналом, взаємодія з громадами, клієнтами, зустрічі та партнерства
Частота взаємодії	Регулярна, інституціоналізована	Постійна в межах операційної діяльності	Нерівномірна: регулярна для персоналу, епізодична для інших груп
Тематика взаємодії	Клімат, здоров'я, доступ до ресурсів, інновації	Сталий розвиток, фермерство, ланцюги постачання	Працівники, громади, сталий розвиток, бренд і клієнтський досвід
Вплив на управлінські рішення	Високий (інтегровано у стратегію і ESG-пріоритети)	Середній (впливає на програми і ланцюги постачання)	Середній (впливає на HR, культуру, бренд і частково стратегію)
Розкриття результатів взаємодії	Частково (через оцінку ESG впливів)	Обмежено (через програми і активності)	Дуже обмежено (описово, без чітких результатів взаємодії)
KPI взаємодії	Непрямі	Частково охоплені	Суттєво обмежені

Джерело: сформовано на основі [16, 17, 18].

Таблиця 2. Розкриття інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами у звітності із сталого розвитку українських аграрних підприємств

Показник	«АСТАРТА»	«Kernel»	ПрАТ «МХП»
Джерела розкриття	Річний звіт та Звіт із сталого розвитку	Річний звіт (включає розділ «Сталий розвиток»)	Річний звіт та окремий звіт «Політика взаємодії з громадами»
Ідентифікація стейкхолдерів	Чітко визначені: працівники, громади, фермери, постачальники, клієнти, держава	Ідентифікація через опис діяльності: працівники, держава, громади, інвестори	Частково формалізована: працівники, громади, партнери, орендодавці
Формалізація підходу до взаємодії	Висока: описано процес залучення стейкхолдерів	Середня: взаємодія описана через діяльність, але без чіткої методики	Середня: чітка процедура лише щодо громад, відсутня єдина система
Форми взаємодії	Консультації, партнерства, діалог, програми розвитку, взаємодія в ланцюгах постачання	Соціальні програми, підтримка армії, громади, HR-програми	Інвестиції в громади, партнерські проєкти, соціальні ініціативи
Частота взаємодії	Регулярна (через системні процеси)	Постійна, але не формалізована	Нерівномірна (системна для громад, інша – епізодична)
Тематика взаємодії	ESG, клімат, соціальні питання, громади, працівники, партнерства	Війна, стійкість, логістика, працівники, соціальна підтримка	Розвиток громад, добробут населення, соціальні проєкти
Вплив на управлінські рішення	Частково відображено (через ESG-підходи та стратегію)	Обмежено відображено	Декларується, але глибоко не розкривається
Розкриття результатів взаємодії	Є (теми, очікування, реакції компанії)	Обмежене (через опис діяльності)	Дуже обмежене (переважно опис активностей)
KPI взаємодії зі стейкхолдерами	Обмежені (переважно непрямі ESG-метрики)	Відсутні	Відсутні

Джерело: сформовано на основі [19, 20, 21].

них до частково формалізованих моделей. Найбільш комплексний підхід демонструє компанія "Бауер", де взаємодія зі стейкхолдерами є інституціоналізованою, системною та безпосередньо інтегрованою у стратегічне управління і ESG-пріоритети. У свою чергу, агрохолдинг "Cargill" реалізує операційно-орієнтовану модель, у межах якої взаємодія зі стейкхолдерами тісно пов'язана з ланцюгами постачання та партнерствами, однак має обмежений рівень формалізації результативності. Компанія "ААСо" займає проміжну позицію, поєднуючи окремі елементи стандартизованого підходу зі збереженням фрагментарності у систематизації та розкритті інформації. Така диференціація свідчить про поступовий перехід від описових до більш структурованих моделей залучення стейкхолдерів у міжнародній практиці.

Водночас спільною рисою для всіх досліджених компаній є недостатня розвиненість інструментарію оцінювання ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, що проявляється у відсутності чітких ключових показників ефективності (далі — KPI) та обмеженому розкритті результатів діалогу. Переважно акцент робиться на формах взаємодії та напрямках діяльності, тоді як причинно-наслідкові зв'язки між очікуваннями стейкхолдерів і управлінськими рішеннями залишаються недостатньо деталізованими.

Для аналізу українського кейсу розкриття інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами нами було обрано річні звіти та звіти із сталого розвитку (за окремими суб'єктами) за 2023 р. трьох провідних агрохолдингів:

— Агропромхолдинг "АСТАРТА": виробництво продовольчих товарів з орієнтацією на глобальні ринки [19];

— "Kernel": найбільший виробник та експортер соняшникової олії в Україні; провідний постачальник агропромислової продукції на міжнародному ринку [20];

— ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" (МХП): провідна міжнародна компанія у сфері агро- та харчових технологій [21].

Порівняльний аналіз свідчить про поступове формування системного підходу до відповідних процесів та їх відображення у звітності із сталого розвитку українських агрохолдингів (Табл. 2). Найбільш структуровану модель демонструє "АСТАРТА", де простежується чітка ідентифікація стейкхолдерів, формалізований підхід до взаємодії та зв'язок із ESG-пріоритетами компанії. Водночас холдинги "Kernel" і "МХП" реалізують більш операційно орієнтовані підходи, у межах яких взаємодія зі стейкхолдерами відображається через конкретні напрями діяльності, соціальні ініціативи та партнерські проєкти.

Разом з тим отримані результати дозволяють відзначити позитивну динаміку розвитку вітчизняної звітності із сталого розвитку, зокрема у частині розширення кола стейкхолдерів, урізноманітнення форм взаємодії та поступового впровадження елементів формалізації відповідних процесів. Особливу роль у цьому відіграє адаптація підприємств до складних умов функціонування, що зумовлює акцент на підтримці працівників, громад і партнерів.

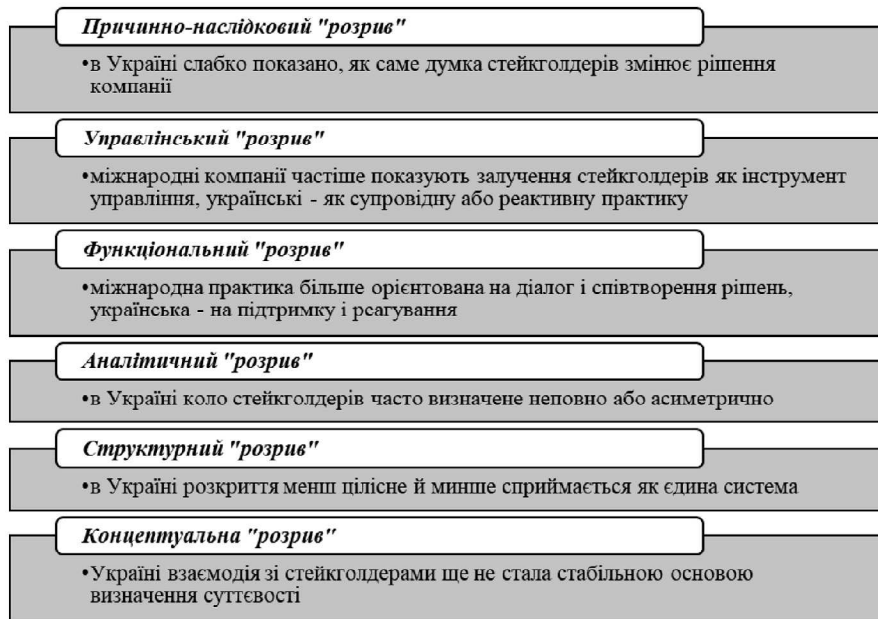


Рис. 2. Ключові "розриви" (прогалини) розкриття взаємодії зі стейкхолдерами в звітності із сталого розвитку в міжнародній та українській практиці

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє ідентифікувати інформаційні "розриви" (прогалини) в розкритті інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами в звітах із сталого розвитку закордонних та українських бізнес-суб'єктів, які, на нашу думку, диференціюються на концептуальному, структурному, аналітичному, функціональному, управлінському та причинно-наслідковому рівнях (Рис. 2).

Ідентифіковані "розриви" дають підстави узагальнити, що відмінності між міжнародною та українською практикою мають комплексний і багаторівневий характер. Йдеться не лише про обсяг або деталізацію інформації, а про різні підходи до розуміння ролі залучення стейкхолдерів у системі управління. Зокрема, закордонні компанії більш послідовно інтегрують взаємодію зі стейкхолдерами у процеси прийняття рішень, стратегічного планування та визначення суттєвих тем, тоді як в українській практиці ці елементи часто перебувають на стадії формування. Водночас виділені аналітичні, функціональні та структурні особливості свідчать про поступове наближення вітчизняних підходів до міжнародних стандартів, хоча цей процес ще не є завершеним.

Разом із тим ідентифіковані "розриви" доцільно розглядати не лише як обмеження, а як орієнтири для подальшого розвитку звітності із сталого розвитку в агробізнесі України. Наявність окремих елементів формалізації, розширення практик взаємодії та зростання уваги до ESG-підходів створюють підґрунтя для більш глибокої інтеграції залучення стейкхолдерів у систему управління підприємствами. Подальше вдосконалення може бути пов'язане з посиленням системності розкриття інформації, розширенням аналітичної складової та чіткішим відображенням впливу стейкхолдерів на управлінські рішення. Це сприятиме підвищенню прозорості діяльності аграрних

підприємств, зміцненню довіри з боку стейкхолдерів та гармонізації національної практики з міжнародними підходами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, теорія стейкхолдерів є ключовим методологічним підґрунтям розвитку звітності із сталого розвитку підприємств України та має значний потенціал для її подальшого вдосконалення через інтеграцію інтересів зацікавлених сторін у процеси прийняття управлінських рішень і розкриття нефінансової інформації.

Проведений компаративний аналіз засвідчив, що закордонні аграрні підприємства, зокрема великі агрохолдинги, переважно застосовують інтегровану модель розкриття взаємодії зі стейкхолдерами, у межах якої відповідна інформація пов'язується зі стратегією сталого розвитку, визначенням суттєвих тем та механізмами корпоративного управління. Натомість українські агрохолдинги характеризуються фрагментованим типом розкриття, за якого інформація про взаємодію зі стейкхолдерами розподіляється між річною звітністю, окремими звітами із сталого розвитку та внутрішніми політиками. Це знижує прозорість, ускладнює порівнянність і обмежує можливість оцінки впливу політик залучення стейкхолдерів на управлінські рішення.

Опираючись на проаналізований досвід провідних закордонних та українських бізнес-суб'єктів, з метою мінімізації системних обмежень та покращення практики розкриття інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами українськими аграрними підприємствами (перш за все структурами холдингового типу) в їх звітності із сталого розвитку, на нашу думку, доцільно запропонувати такі напрями:

— виокремлення окремого структурного розділу "Взаємодія зі стейкхолдерами" у звітності із сталого розвитку;

— розширення та систематизація переліку стейкхолдерів у звітності;

— перехід від описових підходів до формалізованої моделі яка передбачає: визначення принципів взаємодії зі стейкхолдерами; закріплення відповідальності (на рівні ESG-підрозділів чи відповідальних осіб); встановлення стандартних каналів комунікації; визначення періодичності взаємодії тощо;

— посилення зв'язку з визначенням суттєвих тем шляхом ширшого розкриття запитів, очікувань і пріоритетів стейкхолдерів та демонстрації їх впливу на ESG-пріоритети, ризики й стратегію підприємства;

— перехід до розкриття результатів взаємодії, зокрема змін у політиках підприємства, прийнятих управлінських рішень та їх впливу на ESG-показники;

— запровадження системи KPI взаємодії зі стейкхолдерами (кількість та частота взаємодій; рівень охоплення стейкхолдерів; рівень задоволеності (за результатами опитувань), кількість врахованих пропозицій; частка стратегічних рішень, сформованих із урахуванням думки стейкхолдерів);

— посилення прозорості каналів комунікації зі стейкхолдерами;

— виділення окремого блоку щодо взаємодії з військовими, ветеранами, внутрішньо переміщеними особами; широке розкриття інформації щодо підтримки громад у кризових ситуаціях; адаптація бізнес-процесів до запитів стейкхолдерів в умовах нестабільності тощо.

На нашу думку, запровадження вказаних практик сприятиме підвищенню прозорості, порівняльності та управлінської цінності відповідної інформації звітності аграрних підприємств із сталого розвитку у контексті євроінтеграційних процесів в Україні.

Перспективами подальших наукових розвідок є обґрунтування напрямів трансформації звітності із сталого розвитку на основі Європейських стандартів звітності із сталого розвитку (ESRS).

Література:

1. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
2. Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 65—91. <https://doi.org/10.2307/258887>
3. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No. 4. P. 853—886. <https://doi.org/10.2307/259247>
4. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1—2. P. 62—77. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>
5. Donaldson T. The Ethics of International Business. New York: Oxford University Press, 1989. 224 p.

6. Crane A., Matten D. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Oxford: Oxford University Press, 2016. 605 p.

7. Легенчук С.Ф., Серпенінова Ю.С. Легітимізаційна теорія додаткового розкриття облікової інформації про соціальну та екологічну діяльність підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 103—110. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-103-110](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-103-110)

8. Мисака, Г., Дерун, І. Теорія легітимності в формуванні інституційно-правових засад системи нефінансової звітності підприємств. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. (61). С. 60—71. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-06>

9. Bezverkhyi K., Parasii-Verhunencko I., Yurchenko O., Hryhorevska O., Nesenjuk Y., Nehodenko V. Determinants of Sustainability Reporting Audit: an Empirical Analysis of Practices in Asia. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 5 (64). Pp. 139—164. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.64.2025.4885>

10. Umantsiv H. Reporting on sustainable development in the context of corporate social responsibility. *Scientia fructuosa*. 2023. No 3. S. 59—71. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05)

11. Тивончук О., Тітов Д. Вплив теорії стейкхолдерів на розвиток звітності зі сталого розвитку та її стандартизацію. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 3. Т. 1. С. 163—170. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-24)

12. Король С.Я. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 416 с.

13. Directive (EU) 2022/2464 URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення: 01.04.2026).

14. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження КМУ № 1015-р від 18.10.2024 р. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/R1015.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).

15. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:02023R2772-20231222> (дата звернення: 01.04.2026).

16. Bayer Sustainability Reports. URL: <https://www.bayer.com/en/sustainability/sustainability-reports> (дата звернення: 31.03.2026).

17. Cargill Sustainability. URL: <https://www.cargill.com/sustainability/2025-impact-report> (дата звернення: 31.03.2026).

18. AACo 2025 Annual Report. URL: <https://company-announcements.afr.com/asx/aac/54309149-4be6-11f0-a56e-827ca7a9bc44.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).

19. Звіти зі сталого розвитку. URL: Астарта. <https://astartaholding.com/zvity/> (дата звернення: 01.04.2026).

20. Kernel Annual Reports. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (дата звернення: 01.04.2026).

21. MHP Sustainability Reports. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/nefinansovi-zviti> (дата звернення: 01.04.2026).

References:

1. Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, USA.

2. Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 65—91.

3. Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853—886.

4. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1—2, pp. 62—77.

5. Donaldson, T. (1989), *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, New York, USA.

6. Crane, A. and Matten, D. (2016), *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, Oxford, UK.

7. Lehenchuk, S.F. and Serpeninova, Yu.S. (2024), "Legitimation theory of accounting information additional disclosure about the social and environmental activities of the enterprise", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (107), pp. 103—110.

8. Mysaka, H. and Derun, I. (2021), "Legitimacy Theory in the Formation of the Institutional and Legal Basis of the Companies' Non-Financial Reporting System", *Sotsialna ekonomika*, vol. 61, pp. 60—71.

9. Bezverkhyi, K., Parasii-Verhunencko, I., Yurchenko, O., Hryhorevska, O., Neseniuk, Y. and Nehodenko, V. (2025), "Determinants of sustainability reporting audit: an empirical analysis of practices in Asia", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5 (64), pp. 139—164.

10. Umantsiv, H. (2023), "Reporting on sustainable development in the context of corporate social responsibility", *Scientia fructuosa*, no. 3, pp. 59—71.

11. Tyvonchuk, O. and Titov, D. (2025), "The Impact of Stakeholder Theory on the Development of Sustainability Reporting and its Standardisation", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 1, pp. 163—170.

12. Korol, S.Ya. (2016), *Sotsialna vidpovidalnist biznesu: teoriia ta metodolohiia obliku [Corporate social responsibility: theory and accounting methodology]*, KNTEU, Kyiv, Ukraine.

13. European Parliament and Council (2022), Directive (EU) 2022/2464, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (Accessed 1 April 2026).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the strategy for implementation of sustainability reporting by enterprises", available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/R1015.pdf> (Accessed 1 April 2026).

15. European Commission (2023), Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:02023R2772-20231222> (Accessed 1 April 2026).

16. Bayer (2026), "Sustainability reports", available at: <https://www.bayer.com/en/sustainability/sustainability-reports> (Accessed 31 March 2026).

17. Cargill (2026), "2025 Impact Report", available at: <https://www.cargill.com/sustainability/2025-impact-report> (Accessed 31 March 2026).

18. AACo (2025), "2025 Annual Report", available at: <https://company-announcements.afr.com/asx/aac/54309149-4be6-11f0-a56e-827ca7a9bc44.pdf> (Accessed 31 March 2026).

19. Astarta Holding (2026), "Sustainability reports", available at: <https://astartaholding.com/zvity/> (Accessed 1 April 2026).

20. Kernel (2026), "Annual reports", available at: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (Accessed 1 April 2026).

21. MHP (2026), "Sustainability reports", available at: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/nefinansovi-zviti> (Accessed 1 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Прорецензовано / Revised: 18.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

О. А. Єрмакова,

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

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

О. М. Шершун,

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

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

О. В. Рулінська,

к. е. н., доцент, науковий співробітник відділу економіко-екологічного розвитку приморських регіонів, Державна установа "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0595-2791>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.126

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

О. Iermakova,

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

О. Shershun,

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

О. Rulinska,

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

FORMATION OF INVESTMENT AND INNOVATION DEVELOPMENT PRIORITIES FOR THE UKRAINIAN BLACK SEA REGIONS BASED ON VALUE ADDED CHAIN ANALYSIS

У статті досліджено особливості формування та трансформації ланцюгів доданої вартості у регіонах Українського Причорномор'я в умовах структурної перебудови економіки та повоєнного відновлення. Запропоновано методичний підхід до аналізу регіональної економіки на основі її декомпозиції за функціональними ланками ланцюга доданої вартості із використанням показників темпів приросту, коефіцієнта локалізації та коефіцієнта інвестиційної капіталомісткості. Проведений аналіз дозволив виявити структурні дисбаланси, що проявляються у домінуванні первинних та збутових сегментів за недостатнього розвитку переробних і високотех-

нологічних видів діяльності. Обґрунтовано інвестиційно-інноваційні орієнтири розвитку регіонів, спрямовані на поглиблення переробки, модернізацію логістики та розвиток інтелектуально-фінансового сегменту. Доведено доцільність інтеграції результатів аналізу ланцюгів доданої вартості у процес формування регіональних стратегій.

The article examines the formation and transformation of value added chains in the regions of the Ukrainian Black Sea area under conditions of economic restructuring and post-war recovery. A methodological approach based on the decomposition of the regional economy into functional links of the value added chain is proposed. The approach includes the use of key indicators such as growth rates, localization coefficient and investment capital intensity coefficient, which allow identifying structural features and imbalances.

The analysis revealed significant disproportions characterized by the dominance of primary production and trade segments, alongside the insufficient development of processing industries and knowledge-intensive activities. This structure limits the potential for generating high value added and reduces the innovation capacity of the regions.

At the same time, the study identifies development potential related to transport and logistics specialization, expansion of processing capacities and implementation of digital technologies. Based on the results, investment and innovation priorities are substantiated, aimed at strengthening processing activities, modernizing infrastructure and supporting innovation-oriented sectors.

Special attention is paid to the analysis of regional development strategies, which demonstrated the presence of important provisions related to investment stimulation and innovation support, but also revealed their insufficient alignment with actual structural characteristics of regional economies and the logic of value added chains. In this context, the study proves the necessity of integrating value chain analysis into strategic planning processes as a tool for increasing the effectiveness and groundedness of regional policy decisions.

The proposed approach provides an analytical basis for identifying key intervention points within regional economies and can be used in the development and updating of regional strategies to ensure sustainable economic growth, structural modernization and increased competitiveness in the context of European integration and post-war recovery.

Ключові слова: ланцюги доданої вартості, регіональний розвиток, інвестиційно-інноваційна діяльність, структурні диспропорції, коефіцієнт локалізації, коефіцієнт інвестиційної капіталомісткості, Причорномор'я, стратегічне планування.

Key words: value added chains, regional development, investment and innovation activity, structural imbalances, localization coefficient, investment capital intensity coefficient, Black Sea region, strategic planning.

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

Формування ефективної моделі регіонального розвитку в умовах структурної трансформації економіки та повоєнного відновлення України зумовлює необхідність переосмислення підходів до аналізу економічної діяльності. Традиційна орієнтація на окремі галузі або показники валового регіонального продукту не дозволяє повною мірою відобразити процеси створення доданої вартості та виявити структурні диспро-

порції у функціонуванні економіки. У цьому контексті особливої актуальності набуває підхід, заснований на аналізі ланцюгів доданої вартості, який дає змогу розглядати економіку як систему взаємопов'язаних функціональних ланок — від первинного виробництва до кінцевого споживання та інтелектуального забезпечення.

Водночас для регіонів Українського Причорномор'я характерною є наявність суттєвих структурних дисбалансів, що проявляються у домінуванні сировинних та торговельно-посередницьких сегментів за відносно низького рівня розвитку переробних і наукоємних видів діяльності. Це обмежує можливості

формування високої доданої вартості, знижує інвестиційну привабливість та інноваційну спроможність територій. У зв'язку з цим особливого значення набуває завдання інтеграції результатів аналізу ланцюгів доданої вартості у практику стратегічного планування регіонального розвитку, що дозволить обґрунтувати інвестиційно-інноваційні орієнтири та забезпечити підвищення економічної стійкості регіонів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження глобальних ланцюгів доданої вартості акцентують увагу на їх ролі у формуванні інноваційного потенціалу економічних систем. Зокрема, у роботі [1] доведено, що ефективність участі у ланцюгах доданої вартості визначається поєднанням інноваційної активності, цифрових компетенцій і якості управління людськими ресурсами. Дослідження [2] підкреслює значення державної політики як модератора цього взаємозв'язку, доводячи, що без належного інституційного середовища інтеграція у ланцюги доданої вартості не гарантує зростання інноваційної спроможності. У дослідженні [3] на прикладі європейських країн показано позитивний, але нерівномірний вплив глибини інтеграції у ланцюги доданої вартості на інноваційну результативність залежно від структури економіки. Ці підходи розвиваються у роботі [4] через концепцію "резильєнтності якості", пов'язуючи участь у ланцюгах доданої вартості з формуванням стійких виробничих систем.

Фундаментальні засади формування доданої вартості розкрито у роботі [5], де обґрунтовано необхідність розвитку локальних інноваційних систем поряд із глобальними зв'язками. У вітчизняних дослідженнях додана вартість розглядається як індикатор економічної безпеки, а її структурні диспропорції — як джерело ризиків [6—11]. Патлатой О. Є. [9] відзначає можливість ланцюгів доданої вартості виконувати роль чинника стійкої економічної конвергенції за наявності інноваційної системи, ефективних інституцій та диверсифікованої структури виробництва, тоді як Нестеров С. В. [10] підкреслює значення інвестиційного клімату для розвитку економічних процесів спрямованих на створення глобальних ланцюгів вартості. У роботі Попової А. О. та співавторів [11] обґрунтовано необхідність переходу до високотехнологічної моделі розвитку, як визначальної передумови економічного відновлення України. Водночас, попри значний науковий доробок, питання практичного застосування підходів ланцюгів доданої вартості у регіональному стратегічному плануванні залишаються недостатньо розробленими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до аналізу ланцюгів доданої вартості регіонів Українського Причорномор'я та визначення на його основі інвестиційно-інноваційних орієнтирів їх розвитку у контексті структурної трансформації економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є поєднання підходу ланцюгів доданої вартості з інструментарієм регіонального структурного аналізу, що дозволяє ідентифікувати диспропорції у формуванні ланцюга доданої вартості та обґрунтувати інвестиційно-інноваційні орієнтири розвитку регіонів Українського Причорномор'я. В основу розрахунків покладено офіційні статистичні дані щодо валової доданої вартості, капітальних інвестицій та їх розподілу за видами економічної діяльності, агреговані відповідно до структурних ланок ланцюга вартості.

Оцінювання здійснюється за трьома ключовими аналітичними індикаторами: темп приросту валової доданої вартості (Т), коефіцієнт локалізації (LQ) та коефіцієнт інвестиційної капіталомісткості ланок ланцюга (K_{jk}).

Для оцінки динаміки розвитку окремих видів економічної діяльності використовується показник темпу приросту валової доданої вартості, який відображає відносну зміну обсягів створеної вартості у часі:

$$T = (V_t - V_{t-1}) / V_{t-1} \times 100\% \quad (1),$$

де

T — темп приросту, %;

V_t — валова додана вартість у поточному періоді (для даного дослідження за поточний період прийнято 2023 рік);

V_{t-1} — валова додана вартість у базовому періоді (для даного дослідження за базовий період прийнято 2020 рік).

Застосування цього показника дозволяє виявити як загальні тенденції розвитку економіки, так і специфічні структурні зрушення в межах окремих ланок ланцюга доданої вартості.

Для визначення рівня спеціалізації регіону у певному виді економічної діяльності використовується коефіцієнт локалізації, який відображає співвідношення частки галузі у структурі регіональної економіки до її частки на національному рівні:

$$LQ = (V_{ir}/V_r) / (V_{in}/V_n) \quad (2),$$

де

V_{ir} — валова додана вартість i -го виду діяльності в регіоні;

V_r — загальний обсяг валової доданої вартості регіону;

V_{in} — валова додана вартість i -го виду діяльності в країні;

V_n — загальний обсяг валової доданої вартості країни.

Якщо $LQ > 1$ то галузь є спеціалізацією регіону та формує його конкурентні переваги, при $LQ = 1$ — структура відповідає середньонаціональній, а якщо $LQ < 1$ — галузь розвинена недостатньо.

Застосування коефіцієнта локалізації у поєднанні зі структуризацією ланцюга вартості дозволяє ідентифікувати "перевантажені" та "слабкі" ланки, що може бути критично важливим для формування регіональної економічної політики.

Для оцінки ефективності інвестиційного забезпечення окремих ланок ланцюга використовується коефіцієнт інвестиційної капіталомісткості, який відображає співвідношення обсягу капітальних інвестицій до створеної валової доданої вартості:

$$K_{ik} = I_i / V_i \quad (3),$$

де

K_{ik} — коефіцієнт інвестиційної капіталомісткості;

I_i — обсяг капітальних інвестицій у відповідний вид економічної діяльності;

V_i — валова додана вартість відповідного виду діяльності.

Цей показник характеризує скільки інвестицій припадає на одну гривню ВДВ і таким чином дозволяє оцінити рівень капіталізації ланок ланцюга доданої вартості та визначити дисбаланси між інвестиційними потоками і фактичним внеском галузей у формування вартості.

Якщо узагальнено, то високі значення K_{ik} свідчать про інтенсивне інвестування, низькі значення свідчать про експлуатацію наявних активів без достатнього оновлення, а структурні диспропорції між LQ та K_{ik} вказують на неузгодженість спеціалізації та інвестиційної політики.

Інтерпретація даного показника також має враховувати його двоїстий характер. Зокрема, високі значення K_{ik} можуть свідчити як про активну фазу інвестування та модернізації, так і про відносно низький поточний рівень сформованої доданої вартості. Водночас низькі значення показника не завжди є ознакою недостатнього інвестиційного забезпечення, оскільки можуть відображати високу ефективність використання капіталу, за якої навіть обмежені обсяги інвестицій забезпечують значний обсяг створеної доданої вартості. У цьому контексті коректна інтерпретація K_{ik} потребує його аналізу у взаємозв'язку з показниками динаміки (темпами приросту) та структурними характеристиками (зокрема, коефіцієнтом локалізації), що дозволяє уникнути спрощених висновків щодо інвестиційної привабливості та ефективності окремих ланок ланцюга доданої вартості.

У межах дослідження здійснено структурування ланцюга доданої вартості регіону за видами економічної діяльності відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), що дозволило систематизувати процес формування вартості за функціональними ланками економіки. Виділено вісім ключових складових ланцюга:

До першої групи віднесено вхідні ресурси та базові галузі (секції A, B, D, E), які формують первинну основу створення доданої вартості. Другу складову становить основне виробництво (секції C, F), де відбувається трансформація ресурсів у кінцевий продукт. Третя ланка охоплює логістику та розподіл (секція H), що забезпечує переміщення продукції між етапами виробництва та споживання.

Четверта складова, збут і взаємодія з ринком (секція G), відповідає за реалізацію продукції та формування фінального грошового потоку. П'ята ланка представлена інтелектуально-фінансовим сег-

ментом (секції J, K, L, M), який забезпечує інформаційний, фінансовий та інноваційний супровід економічної діяльності.

Шоста складова включає підтримуючі бізнес-процеси (секція N), що формують операційну інфраструктуру функціонування підприємств. Сьома ланка охоплює сферу людського капіталу (секції P, Q), яка визначає якість трудових ресурсів і соціальну стійкість розвитку. Завершальна, восьма складова, креатив, культура та споживчий досвід (секції I, R, S), відображає сервісну та споживчу компоненти формування доданої вартості.

Запропонована структурування ланцюга доданої вартості базується на припущенні щодо універсальності функціональних етапів формування ланцюга доданої вартості, що дозволяє застосовувати її до будь-якого виду економічної діяльності незалежно від специфіки. Кожен реальний ланцюг доданої вартості може бути декомпозований на типові складові: від ресурсного забезпечення та виробництва до логістики, збуту, інтелектуального супроводу та підтримуючих процесів. Такий підхід дозволяє перейти від вузькогалузевого аналізу до системного бачення економіки регіону, де різні види діяльності розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного процесу формування доданої вартості. Відповідно, спеціалізація регіону визначає не лише домінуючі галузі, але й формує попит на розвиток суміжних ланок ланцюга.

Наприклад, у випадку спеціалізації області на виробництві важкого машинобудування, розвиток основної виробничої ланки об'єктивно зумовлює необхідність зміцнення логістичної інфраструктури (зокрема, транспортних мереж, пристосованих до перевезення великогабаритних вантажів), а також розвитку соціальної та медичної сфери, орієнтованої на специфічні потреби працівників промисловості тощо. Аналогічні взаємозв'язки простежуються і в інших секторах: аграрне виробництво стимулює розвиток переробки, логістики та експорту, тоді як високотехнологічні галузі формують попит на фінансові, освітні та інноваційні послуги.

Водночас слід враховувати, що більш деталізований розрахунок параметрів для конкретного ланцюга доданої вартості на основі існуючої статистичної бази є обмеженим, оскільки КВЕД не передбачає можливості чіткого виокремлення окремих ланцюгів у межах міжгалузевих зв'язків. КВЕД відображає агреговані види діяльності, тоді як реальні ланцюги доданої вартості мають міжсекторальний характер і формуються через складну систему взаємодій між різними видами економічної активності. Саме тому запропонована структурування має не стільки розрахунково-статистичне, скільки аналітико-методичне значення. Її практична цінність, у даному дослідженні, проявляється через розробку пропозицій до стратегій регіонального розвитку, де такий підхід дозволить ідентифікувати критичні вузли формування доданої вартості, визначити суміжні сфери, що потребують розвитку, та забезпечити узгодженість інвестиційно-інноваційних пріоритетів на рівні областей.

Таблиця 1. Оцінка структурних характеристик ланцюгів доданої вартості регіонів Причорномор'я за видами економічної діяльності (КВЕД) на основі показників темпів зростання (Т), коефіцієнта локалізації (LQ) та інвестиційної капіталомісткості ($K_{ік}$)

Код за КВЕД	Одеська область			Миколаївська область			Херсонська область			Україна
	Т	LQ	$K_{ік}$	Т	LQ	$K_{ік}$	Т	LQ	$K_{ік}$	$K_{ік}$
A (вхідні ресурси / базові галузі)	325,14	1,20	0,21	21,11	3,90	0,22	106,83 (2021/2020)	6,55	к/с	0,26
B (вхідні ресурси / базові галузі)	98,31 (2022/2020)	0,001 (2022)	0,17	-7,99	0,10	0,15	к/с	к/с	к/с	0,18
C (основне виробництво / створення продукту)	-7,59	0,63		-30,79	1,18		-34,04 (2022/2020)	1,24 (2022)		
D (вхідні ресурси / базові галузі)	28,00	0,74		к/с	к/с		к/с	1,05 (2022)		
E (вхідні ресурси / базові галузі)	24,19 (2022/2020)	0,93 (2022)		к/с	к/с		-103,79	-0,63		
F (основне виробництво / створення продукту)	-26,29	2,15	0,19	-23,07	1,17	0,16	-68,26 (2022/2020)	0,53 (2022)	к/с	0,39
G (збут і контакт із ринком)	119,89	1,22	0,01	25,85	0,89	0,05	-80,77	0,45	0,001	0,03
H (логістика та розподіл)	25,26	2,10	0,09	-40,97	0,86	0,11	-88,06 (2022/2020)	0,09 (2022)	к/с	0,17
I (креатив, культура та споживчий досвід)	-55,08	0,66	0,12	-47,50	0,59	к/с	45,45 (2021/2020)	1,02 (2021)	к/с	0,09
J (інтелектуально-фінансовий сегмент)	-44,29	0,25	0,07	-70,36	0,17	0,06	-95,25	0,15	0	0,12
K (інтелектуально-фінансовий сегмент)	-25,48	0,31	0,14	-89,70 (2023/2021)	0,03	к/с	-15,00 (2021/2020)	0,12 (2021)	к/с	0,14
L (інтелектуально-фінансовий сегмент)	-19,53	1,14	0,20	-71,42	0,42	0,63	-52,20 (2022/2020)	0,83 (2022)	к/с	0,22
M (інтелектуально-фінансовий сегмент)	-38,05	0,42	0,08	-44,59	0,34	0,03	-97,46	0,09	к/с	0,10
N (підтримуючі бізнес-процеси)	-21,42	1,25	0,14	-21,38	0,95	0,09	-83,11	0,76	к/с	0,19
P (людський капітал)	-42,25	1,02	0,78	-60,42	0,49	5,90	-87,18	1,24	к/с	0,57
Q (людський капітал)	-11,43	1,22	0,11	-4,58	1,92	0,15	-50,70	8,01	0,12	0,19
R (креатив, культура та споживчий досвід)	-41,60	0,16	0,19	-91,09 (2023/2021)	0,03	0,73	8,22 (2021/2020)	0,64 (2021)	к/с	0,12
S (креатив, культура та споживчий досвід)	-69,02	1,50	0,18	-78,77	1,21	к/с	99,01 (2021/2020)	2,7 (2021)	к/с	0,14

Джерело: розраховано авторами на основі даних Державної служби статистики України.

У таблиці 1 представлено результати комплексної оцінки структурних характеристик ланцюгів доданої вартості Одеської, Миколаївської та Херсонської областей у розрізі видів економічної діяльності відповідно до КВЕД.

Проведена оцінка структурних характеристик ланцюгів доданої вартості регіонів Причорномор'я засвідчує наявність суттєвих міжсекторальних диспропорцій, що проявляються у розбалансуванні між базовими, виробничими та високотехнологічними ланками. Зокрема, в Одеській області спостерігається відносно висока динаміка у базових секторах (A, G, H) за наявності локальних переваг ($LQ > 1$), що поєднується з критичним скороченням у сегментах інтелектуально-фінансового профілю (J, M) та креативної економіки (I, R, S). Миколаївська область характеризується концентрацією у первинних ланках (A: $LQ = 3,90$) при одночасному різкому скороченні більшості секторів, включаючи виробничі (C, F) та інтелектуальні (J, K, L), що свідчить про структурну вразливість економіки. Найбільш деформовану структуру демонструє Херсонська область, де при окремих екстремально високих значеннях локалізації (A, Q) фіксується глибоке падіння у ключових ланках створення доданої вартості, зокрема у логістиці (H), збуті (G) та інтелектуальних видах діяльності (J, M). Загалом отримані результати підтверджують тенденцію до домінування сировинно-базових і підтримуючих сег-

ментів за одночасного послаблення виробничих і високотехнологічних ланок, що формує обмеження для генерації доданої вартості та підвищує ризики економічної нестійкості регіонів.

З метою забезпечення практичної імплементації отриманих результатів доцільним є їх інтегрування у процес формування та коригування регіональних стратегій розвитку. Саме стратегії виступають інструментом узгодження структурних особливостей економіки регіону з довгостроковими цілями його розвитку, забезпечуючи поєднання територіальної спеціалізації, наявного ресурсного потенціалу та пріоритетів інвестиційно-інноваційної діяльності. У цьому контексті проведений аналіз ланцюгів доданої вартості дозволяє не лише ідентифікувати ключові диспропорції, але й сформулювати обґрунтовані орієнтири для визначення стратегічних і оперативних заходів, спрямованих на розвиток пріоритетних ланок, посилення міжсекторальних зв'язків та підвищення загальної ефективності регіональної економіки.

З метою систематизації ключових характеристик стратегічних документів Одеської, Миколаївської та Херсонської областей у частині інвестиційно-інноваційної політики проведено їх порівняльний аналіз за рядом критеріїв, що дозволяють оцінити формат визначення проблем, механізми їх вирішення, наявність індикаторів реалізації стратегічних завдань, а також рівень інтеграції інвестиційної та інновацій-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика стратегій розвитку областей Українського Причорномор'я у частині формування інвестиційно-інноваційної політики

Критерій аналізу	Одеська область (Стратегія відновлення та розвитку 2021-2027)	Миколаївська область (Стратегія розвитку до 2027)	Херсонська область (Стратегія розвитку 2021-2027)
1	2	3	4
Формат визначення проблем	Проблеми сформульовані переважно у контексті структурних дисбалансів економіки, недостатнього рівня інвестицій та інноваційної активності, обмеженого розвитку високотехнологічних секторів	Акцент зроблено на структурних обмеженнях економіки, недостатній диверсифікації та низькій інноваційній активності підприємств	Проблеми визначені здебільшого через загальні соціально-економічні виклики регіону, з обмеженим акцентом на інноваційний складовий
Формат формування стратегічних цілей	Передбачає поєднання економічної модернізації, розвитку логістичного потенціалу та підтримки інноваційних секторів	Орієнтований на відновлення економіки, розвиток промислового та аграрного секторів, а також модернізацію інфраструктури	Стратегічні цілі зосереджені на розвитку аграрного сектору, інфраструктури та підвищенні конкурентоспроможності базових галузей
Формат вирішення проблем	Використовується система операційних цілей та завдань, що передбачають підтримку інвестицій, розвиток підприємництва, інноваційної інфраструктури	Реалізація через стратегічні та операційні цілі, спрямовані на модернізацію виробництва, розвиток кластерів та інвестиційних проєктів	Переважає програмно-проєктний підхід із акцентом на розвиток інфраструктури та підтримку базових секторів економіки
Орієнтація на ланцюги доданої вартості	Частково враховано розвиток секторів переробки та логістики, однак акцент на глибокій інтеграції інноваційних сегментів обмежений	Присутні окремі положення щодо розвитку промислових та агропромислових кластерів, однак інноваційні ланки створення вартості розкриті недостатньо	Стратегія переважно відтворює існуючу структуру виробництва з домінуванням первинних секторів
Інвестиційна складова	Передбачено створення сприятливого інвестиційного середовища, розвиток індустріальних парків та залучення інвесторів	Акцент на залученні інвестицій для модернізації виробничих потужностей та відновлення економіки	Інвестиційна політика зосереджена переважно на підтримці традиційних секторів економіки
Інноваційна складова	Передбачено розвиток інноваційної інфраструктури та підтримку підприємницьких ініціатив	Інновації розглядаються як елемент модернізації промисловості, але системна інноваційна політика розкрита обмежено	Інноваційний компонент представлений через розвиток креативних індустрій
Наявність індикаторів та цільових показників	Передбачено систему індикаторів реалізації стратегічних та операційних цілей	Наявна система моніторингу та оцінки виконання стратегічних завдань	Індикатори визначені переважно у загальному вигляді

Джерело: зведено авторами за стратегічними документами Одеської, Миколаївської та Херсонської областей.

ної складових у стратегічне планування регіонального розвитку (таблиця 2).

Дані, наведені в таблиці, свідчать, що стратегічні документи регіонів Українського Причорномор'я загалом враховують необхідність залучення інвестицій та модернізації економіки, однак рівень інтеграції інноваційної складової у стратегічне планування залишається нерівномірним. Найбільш комплексний підхід до формування інвестиційно-інноваційної політики простежується у стратегії розвитку Одеської області, де поряд із завданнями модернізації економіки передбачено розвиток інноваційної інфраструктури та підтримку підприємницьких ініціатив. У стратегічних документах Миколаївської та Херсонської областей інноваційна складова розглядається переважно як елемент технологічного оновлення окремих секторів економіки, тоді як питання формування складних ланцюгів доданої вартості та розвитку видів діяльності з високою інтенсивністю знань висвітлено меншою мірою.

У цьому контексті підвищення ефективності регіональної інвестиційно-інноваційної політики потребує більш чіткої орієнтації стратегічних документів на розвиток високотехнологічних сегментів економіки, розширення переробних виробництв та стимулювання науково-дослідної діяльності, що дозволить забезпечити перехід від переважно сировинної моделі економічного розвитку до моделі формування доданої вартості на основі інновацій та знань.

Проведений аналіз стратегічних документів у поєднанні з емпіричними результатами засвідчив, що наявні підходи до стратегічного планування не повною мірою враховують структурні диспропорції формування доданої вартості та їх прив'язку до функціональних ланок відповідних ланцюгів. Це обмежує можливості

формування обґрунтованих управлінських рішень на регіональному рівні.

Як результат, застосування підходу, заснованого на структуризації економіки за функціональними ланками формування доданої вартості, дозволить забезпечити узгодження результатів аналітичної оцінки зі стратегічним плануванням розвитку регіонів Причорномор'я. Отримані результати формують основу для ідентифікації ключових напрямів інвестиційно-інноваційного впливу, спрямованих на усунення структурних диспропорцій, посилення взаємозв'язків між ланками ланцюгів та підвищення ефективності використання регіонального потенціалу, що в сукупності створить передумови для більш збалансованого та стійкого економічного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений у дослідженні аналіз засвідчив наявність структурних дисбалансів у формуванні доданої вартості регіонів Українського Причорномор'я, що проявляються у домінуванні первинних і збутових сегментів за недостатнього розвитку переробних та інноваційно орієнтованих видів діяльності. Такі диспропорції обмежують можливості формування високої доданої вартості та знижує стійкість регіональних економік.

Аналіз діючих стратегічних документів розвитку регіонів свідчить про наявність у них важливих положень щодо стимулювання інвестиційної активності, розвитку інноваційної інфраструктури та підтримки підприємництва. Разом з тим виявлено недостатню узгодженість стратегічних орієнтирів із реальними структурними

особливостями регіональних економік та обмежене врахування ролі ланцюгів доданої вартості як інструменту структурної модернізації, що зумовлює необхідність посилення аналітичної складової стратегічного планування, а також більш чіткого визначення пріоритетних секторів економіки, які здатні забезпечити формування високої доданої вартості та інноваційне зростання.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методичного інструментарію оцінки ефективності функціонування окремих ланцюгів доданої вартості з урахуванням галузевої специфіки, а також впровадження запропонованого підходу у процес розроблення та оновлення регіональних стратегій розвитку.

Дані про фінансову підтримку. Статтю підготовлено за результатами дослідження, що фінансується за рахунків бюджетних коштів МОН України "Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я" (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: PK 0125U003488).

Література:

1. Giotopoulos I., Gkypali A., Tsakanikas A. The interplay between firm innovation, digital capabilities and HR skills and practices: The moderating role of GVC participation. *Journal of Business Research*. 2026. Vol. 207. P. 116031. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116031>
2. Eissa Y., Zaki C. On GVC and innovation: the moderating role of policy. *Journal of Industrial and Business Economics*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40812-022-00255-9>
3. van Zijl A. L., Koster F. GVC embeddedness and innovation performance — an analysis across 28 European countries. *European Journal of Management Studies*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/ejms-12-2023-0091>
4. L. Jia et al. The Formation Mechanism of Enterprise Quality Immune System Resilience from the Perspective of Scientific and Technological Innovation and GVC Embeddedness. *Journal of New Media and Economics*. 2024. Vol. 1, no. 2. Pp. 114—118. DOI: <https://doi.org/10.62517/jnme.202410219>
5. Lee K., Szapiro M., Mao Z. From Global Value Chains (GVC) to Innovation Systems for Local Value Chains and Knowledge Creation. *The European Journal of Development Research*. 2017. Vol. 30, no. 3. Pp. 424—441. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41287-017-0111-6>
6. Тітенко З. М., Нагорний В. В. Додана вартість як індикатор економічної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 44—48. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.44>
7. Миценко В. Оцінка вразливості глобальних ланцюгів вартості до глобальних економічних ризиків. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 346, № 5. С. 506—512. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-73>
8. Мірзоева Т., Степасюк М. До питання доданої вартості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-37>
9. Патлатой О. Є. Глобальні ланцюги доданої вартості як детермінанта економічної конвергенції. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Т. 19, № 4. С. 150—155. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-23>
10. Нестеров С. В. Вплив інвестиційного клімату на інтеграцію України у глобальні ланцюги створення вартості. *Еко-*

номіка і організація управління. 2023. № 1. С. 163—169. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.16>

11. Попова А. О., Петренко М. В., Петренко О. В. Від деіндустріалізації до високотехнологічного відродження: визначення стратегічних орієнтирів промислового розвитку України. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 3 (12). С. 148—155. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-24>

References:

1. Giotopoulos, I., Gkypali, A. and Tsakanikas, A. (2026), "The interplay between firm innovation, digital capabilities and HR skills and practices: The moderating role of GVC participation", *Journal of Business Research*, vol. 207, p. 116031. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116031>
2. Eissa, Y. and Zaki, C. (2023), "On GVC and innovation: the moderating role of policy", *Journal of Industrial and Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s40812-022-00255-9>
3. van Zijl, A. L. and Koster, F. (2024), "GVC embeddedness and innovation performance — an analysis across 28 European countries", *European Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/ejms-12-2023-0091>
4. Jia, L. (2024), "The Formation Mechanism of Enterprise Quality Immune System Resilience from the Perspective of Scientific and Technological Innovation and GVC Embeddedness", *Journal of New Media and Economics*, vol. 1, no. 2, pp. 114—118. <https://doi.org/10.62517/jnme.202410219>
5. Lee, K., Szapiro M. and Mao Z. (2017), "From Global Value Chains (GVC) to Innovation Systems for Local Value Chains and Knowledge Creation", *The European Journal of Development Research*, vol. 30, no. 3, pp. 424—441. <https://doi.org/10.1057/s41287-017-0111-6>
6. Titenko, Z. and Nahorni, V. (2026), "Added Value as an Indicator of the State's Economic Security", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 44—48. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.44>
7. Mytsenko, V. (2025), "Assessing the Vulnerability of Global Value Chains to Global Economic Risks", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 346, no. 5, pp. 506—512. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-73>
8. Mirzoeva, T. and Stepasiuk, M. (2023), "On the Issue of Added Value", *Economy and Society*, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-37>
9. Patlatoi, O. (2025), "Global Value Chains as a Determinant of Economic Convergence", *Digital Economy and Economic Security*, vol. 19, no. 4, pp. 150—155. <https://doi.org/10.32782/dees.19-23>
10. Nesterov, S. (2023), "The influence of the investment climate on the integration of Ukraine in global value chain", *Economics and organization of management*, no. 1, pp. 163—169. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.16>
11. Popova, A., Petrenko, M. and Petrenko, O. (2025), "From Deindustrialization to High-Tech Revival: Defining Strategic Guidelines for Industrial Development in Ukraine", *Transformational Economy*, vol. 12, no. 3, pp. 148—155. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-24>

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 18.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 330.322:004.9:332.1(477)

І. Я. Кулиняк,
д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8135-4614>
У. В. Іванюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8845-9120>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.133

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

I. Kulyniak,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University
U. Ivaniuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

DIGITAL TOOLS TO PROVIDE INVESTMENT SUPPORT FOR BUSINESS RELOCATION IN UKRAINE

У статті досліджено роль цифрових інструментів у забезпеченні інвестиційної підтримки релокації бізнесу в Україні в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації та економічної нестабільності. Актуальність теми зумовлена потребою швидкої адаптації підприємств, збереження їх виробничого потенціалу та забезпечення безперервності діяльності шляхом переміщення у безпечні регіони. Обґрунтовано, що цифровізація є ключовим механізмом координації взаємодії між бізнесом, державою та інвесторами. Систематизовано основні цифрові інструменти інвестиційної підтримки, зокрема державні платформи релокації, екосистему "Дія", інвестиційні портали, аналітичні системи та онлайн-сервіси. Визначено їх роль у забезпеченні доступу до фінансових ресурсів, оптимізації вибору локацій та підвищенні ефективності управлінських рішень. Доведено, що цифрові інструменти сприяють зниженню транзакційних витрат, скороченню часу прийняття рішень та розширенню доступу до інвестиційної підтримки. Водночас виявлено проблеми та бар'єри їх використання. Обґрунтовано необхідність подальшої інтеграції цифрових платформ і вдосконалення аналітичного забезпечення інвестиційних процесів.

The article examines the role of digital tools in providing investment support for business relocation in Ukraine in the context of a full-scale invasion by the Russian Federation and the economic challenges associated with it. The relevance of the topic is due to the need for enterprises to quickly adapt to changes in the operating environment, preserve their production potential, and ensure the continuity of economic activity through relocation to safe regions. It is substantiated that digitalization

is a key tool for coordinating interaction between business, government agencies, and investors in the relocation process. The paper systematizes the main digital investment support tools, including state relocation platforms, entrepreneurship ecosystems, investment portals, analytical systems, online services, and communication tools. Their functional purpose and role in providing access to financial resources, optimizing the choice of locations for business placement, and increasing the transparency and efficiency of management decisions are determined. Special attention is paid to digital solutions of the "Diya" ecosystem, as well as specialized investment platforms that help attract domestic and foreign investors. It is proven that the implementation of digital tools allows to reduce transaction costs, shorten decision-making time, increase the availability of state and international support, as well as ensure more effective coordination of relocation processes. At the same time, a number of problems were identified that hinder their full use, in particular, the uneven level of digital maturity of business, fragmentation of digital services, infrastructure limitations and security risks. An approach to generalizing digital tools by functional groups is proposed, which allows to increase the systematicity of their application in the investment policy of the state. It is substantiated that the further development of digital solutions should be aimed at integrating platforms, improving the quality of analytical support and expanding business access to investment resources.

Ключові слова: релокація бізнесу, цифрові інструменти, інвестиційна підтримка, цифровізація, інвестиційні платформи, економічне відновлення.

Key words: business relocation, digital tools, investment support, digitalization, investment platforms, economic recovery.

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

У сучасних умовах економічної трансформації, зумовленої цифровізацією та геополітичними викликами, особливої актуальності набуває підтримка релокації бізнесу. Зміни у середовищі функціонування підприємств вимагають швидкого переміщення виробництва та адаптації до нових умов. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти, які забезпечують оперативність, прозорість і координацію взаємодії між бізнесом, державою та інвесторами, а також сприяють ефективному залученню інвестиційних ресурсів. Водночас питання їх комплексного використання для підтримки релокації бізнесу залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифровізації інвестиційних процесів, підтримки малого та середнього бізнесу та релокації підприємств в умовах кризових явищ активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Особлива увага приділяється ролі цифрових технологій у забезпеченні стійкості економіки та підвищенні ефективності державного управління. У дослідженні науковців Ніжейко К. та Залєвського М. [1] підкреслюється, що цифрові інструменти є ключовим елементом формування стійкої економічної системи в посткризовий період, оскільки забезпечують ефективне управління ресурсами та підвищення конкурентоспромож-

ності держави. На думку Стадника В. та Наскального С. [2] впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Окремий науковий напрям присвячений впливу цифрової трансформації на інвестиційні механізми підприємств. У науковій публікації Донковцева Д. [3] з питань інвестиційної привабливості України підкреслюється, що цифрові реформи сприяють підвищенню прозорості державних процесів, зменшенню корупційних ризиків та формуванню довіри інвесторів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на залучення прямих іноземних інвестицій та підтримку релокаційних процесів. Дослідження Демчишак Н., Шевчук Р. та Гоменюк К. [4] підтверджують, що цифрові технології суттєво підвищують ефективність залучення інвестицій, сприяють формуванню конкурентних переваг та модернізації бізнес-моделей підприємств. Котвицька Н., Майстат Ю. та Шулик П. [5] аналізують потенціал цифрових технологій для модернізації інвестиційних процесів.

Важливим напрямом є також дослідження релокації бізнесу як інструменту адаптації підприємств до умов воєнної та економічної нестабільності. На думку Малярчук О. [6], релокація підприємств супроводжується значними організаційними та інвестиційними викликами, однак водночас виступає механізмом збереження економічного потенціалу та робочих місць. При цьому підкреслюється необхідність цифрових платформ для координації таких процесів та забезпечення їх ефективності. Поліщук Є., Гернего Ю., Горбов В. [7] відзначають, що за результатами опитування, найбільші труднощі для релокованих бізнесів пов'язані з доступом до фінансування, а цифрові рішення для управління бізнес-

процесами і е-комерція впроваджуються надто повільно і в недостатніх масштабах.

У звітах OECD [8; 9] наголошується, що цифрова трансформація є ключовим чинником підвищення стійкості українських підприємств у воєнний період, оскільки дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів, доступ до адміністративних послуг та підтримку МСП через цифрові платформи, зокрема екосистему "Дія" та її компоненти.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що цифровізація є визначальним чинником забезпечення інвестиційної підтримки та релокації бізнесу, однак потребує подальшого розвитку у напрямі інтеграції платформ, підвищення цифрової компетентності підприємств та усунення фрагментованості цифрових сервісів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі та особливостей впровадження, а також виокремлення проблем та бар'єрів використання цифрових інструментів у забезпеченні інвестиційної підтримки релокації бізнесу в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Релокація бізнесу передбачає переміщення підприємств або їх окремих підрозділів з однієї території на іншу з метою збереження або підвищення ефективності діяльності. У сучасних умовах цей процес потребує комплексного підходу, що включає фінансову, інформаційну та організаційну підтримку. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році спричинило безпрецедентні виклики для національної економіки, зокрема значні втрати виробничих потужностей, руйнування інфраструктури та порушення логістичних зв'язків. У цих умовах релокація підприємств стала одним із ключових механізмів збереження бізнесу, робочих місць та економічної активності.

Масове переміщення підприємств із зон активних бойових дій до відносно безпечних регіонів України супроводжувалося низкою організаційних, фінансових та інформаційних труднощів. Підприємства потребували швидких рішень щодо пошуку нових виробничих майданчиків, відновлення операційної діяльності, налагодження нових ланцюгів постачання та залучення інвестиційних ресурсів. У відповідь на ці виклики держава ініціювала низку програм підтримки релокації бізнесу, що передбачають сприяння у переміщенні виробництв, підбір локацій, логістичну допомогу та доступ до фінансових інструментів. Водночас ефективність таких заходів значною мірою залежить від впровадження сучасних цифрових рішень, які забезпечують координацію між усіма учасниками процесу.

Міністерство економіки України з перших тижнів війни реалізує програму з релокації українських підприємств, що перебувають на території бойових дій. Для цифровізації процесу релокації АТ "Прозорро.Продажі" за ініціативи Мінекономіки, за підтримки Мінцифри й національного проєкту Дія.Бізнес, а також Проєкту USAID "Економічна підтримка України" запустили плат-

форму цифрової взаємодії для допомоги в релокації. АТ "Прозорро.Продажі" на основі платформ Е-Tender та eDocs створило ІТ-систему, що дає змогу підприємствам подавати заявки та отримувати підтримку у розміщенні обладнання до більш безпечних регіонів України. Користування цією платформою є безкоштовним для всіх користувачів [10].

У межах урядової програми [11] створено цифровий механізм збору та обробки інформації про підприємства:

- подання даних про виробничі потреби, персонал, логістику;

- автоматизований розгляд заявок (від 1—3 днів для пріоритетних підприємств);

- цифрова координація підбору локацій і ресурсів.

Це дозволило значно скоротити час прийняття рішень та мінімізувати бюрократичні процедури.

Окрему роль відіграють онлайн-платформи пошуку локацій для розміщення підприємств, які містять структуровані бази даних доступних виробничих приміщень, земельних ділянок та інфраструктурних об'єктів. Залучення територіальних громад до формування таких баз забезпечує розширення пропозиції та сприяє розвитку регіональної інвестиційної привабливості. Наприклад, Волинським ресурсним центром у співпраці з Центром Сприяння Бізнесу та за підтримки донорів розроблено платформу-каталог пропозицій бізнесу територіальних громад ("Restartbusiness.in.ua"), які готові прийняти та забезпечити належні умови для перезапуску бізнесів на своїй території [12]. Станом на початок 2026 р. у цифровій базі представленої онлайн-платформи представлено 677 об'єктів, доступних для релокації бізнесу.

Окрім базових онлайн-платформ релокації, в Україні було впроваджено низку інших цифрових інструментів, які опосередковано або безпосередньо забезпечують інвестиційну підтримку бізнесу, зокрема в умовах його переміщення. Одним із ключових рішень є портал "Дія.Бізнес" [13], який функціонує як єдина цифрова екосистема підтримки підприємництва. Портал "Дія.Бізнес" забезпечує користувачам доступ до актуальної бізнес-інформації, консультацій та різноманітних інструментів підтримки підприємництва. Це державна ініціатива, спрямована на розвиток підприємницької діяльності та експорту, яка поєднує онлайн-платформу та офлайн-інфраструктуру — мережу з 15 центрів підтримки у 14 містах України та одному центрі у Варшаві. Основна мета проєкту полягає у формуванні сприятливого середовища для розвитку підприємництва в Україні [14].

Значну роль відіграють також електронні послуги для бізнесу в екосистемі "Дія", зокрема сервіс "е-Підприємець", який дозволяє отримати комплекс державних послуг за однією онлайн-заявою. Загалом цифрові сервіси для бізнесу забезпечують суттєвий економічний ефект: за оцінками, вони дозволяють заощаджувати близько 2,5 млрд грн щороку, а кількість використаних послуг сягає понад 733 тис. на рік [15].

Окремим напрямом є створення маркетплейсу фінансових можливостей та інвестиційних інструментів на базі цифрових платформ, де підприємці можуть обрати для себе необхідну фінансову програму, прочитати детальні умови отримання фінансування та зверну-

тися безпосередньо до банківських та інших установ [16].

Важливим цифровим інструментом є Портал інвестиційних проєктів України — платформа для пошуку партнерів, яка об'єднує інвесторів та українських підприємців, що потребують інвестицій, та надає аналітику від KSE Institute для прийняття рішень на основі даних [17]. Станом на березень 2026 р. на порталі представлено 324 інвестиційних проєкти у 11 секторах економіки із загальною потребою фінансування понад 59 млрд дол. США. Це створює можливості для релокованих підприємств інтегруватися в інвестиційні потоки.

Важливим цифровим рішенням є державна ініціатива Advantage Ukraine [18], яка орієнтована на залучення іноземних інвесторів. Платформа надає доступ до великої кількості інвестиційних проєктів, інформації про регуляторне середовище, стимули та можливості для бізнесу. Для релокованих підприємств це є інструментом виходу на міжнародний інвестиційний ринок.

Ще одним інструментом є інтерактивна Інвестиційна карта України [19], яка дозволяє досліджувати проєкти у різних регіонах та секторах економіки, а також знаходити потенційних партнерів і напрямки для розвитку. Такий підхід особливо важливий для релокованого бізнесу, який шукає нові територіальні ніші та ринки.

Суттєву роль відіграє також цифрова платформа UkraineInvest [20], яка пропонує інтерактивні інструменти, зокрема інвестиційну карту та онлайн-довідники, що містять дані про проєкти, стимули та галузеві можливості. Це сприяє зниженню інформаційної асиметрії між інвесторами та бізнесом.

Окремий напрям формують цифрові платформи інноваційного розвитку, зокрема Sikorsky Challenge Ukraine [21], які забезпечують взаємодію між бізнесом, інвесторами та стартапами, надають консультаційну, юридичну та інформаційну підтримку, а також сприяють комерціалізації інновацій. Такі інструменти особливо актуальні для технологічних підприємств, що релокуються та шукають нові можливості масштабування.

Крім того, функціонує цифрова платформа Економіка Довіри [22], яка є не лише переліком інвестиційних можливостей, а цілісною екосистемою, у межах якої інвестори отримують доступ до перевірених і перспективних проєктів, а підприємці — можливості для масштабування та розвитку. Платформа позиціонує себе як прозорого посередника, що сприяє зміцненню економіки довіри, формуванню довгострокових партнерств і реалізації надійних інвестиційних ініціатив.

На основі аналізування цифрових інструментів, що використовуються в Україні для забезпечення інвестиційної підтримки релокації бізнесу, подамо узагальнювальну таблицю їх типів (табл. 1).

Цифрові інструменти забезпечення інвестиційної підтримки релокації бізнесу в Україні формують багаторівневу та функціонально диференційовану екосистему. Вона охоплює як державні платформи організації релокаційних процесів, так і сервіси бізнес-підтримки, інвестиційні портали, аналітичні системи та комунікаційні інструменти. Кожен тип цифрових рішень виконує специфічну функцію — від забезпечення адміністративного супроводу та доступу до державних послуг до безпосереднього залучення інвестицій і оптимізації вибору локацій для бізнесу. Їх інтегроване застосування сприяє зниженню інформаційної асиметрії, скороченню транзакційних витрат та підвищенню швидкості прийняття управлінських і інвестиційних рішень.

Поряд з цим, зокрема в умовах воєнних викликів та активної цифрової трансформації економіки України, варто враховувати проблеми і бар'єри впровадження цифрових інструментів інвестиційної підтримки релокації бізнесу в Україні:

1. Обмежена цифрова зрілість малого та середнього бізнесу. Попри активну цифровізацію державних сервісів, значна частка українських малих та середніх підприємств не повною мірою використовує цифрові інструменти через нестачу компетенцій, ресурсів і досвіду. За даними OECD [8], багато малих підприємств не знають про доступні цифрові сервіси або не мають достатніх навичок для їх використання, що знижує ефективність державних платформ підтримки бізнесу.

Таблиця 1. Типи цифрових інструментів забезпечення інвестиційної підтримки релокації бізнесу в Україні

Типи цифрових інструментів	Приклади платформ / сервісів	Основне призначення	Інвестиційна функція
Державні портали релокації	Платформа релокації бізнесу (через Мінекономіки, E-Tender, Prozorro.Продажі)	Організація переміщення підприємств у безпечні регіони	Опосередкований доступ до ресурсів, приміщень, підтримки
Екосистеми підтримки підприємництва	Дія.Бізнес	Консультації, гранти, освітні програми, бізнес-навігація	Доступ до грантового та донорського фінансування
Державні цифрові сервіси	Дія (e-Підприємець, онлайн-послуги)	Адміністративні послуги для бізнесу	Спрощення доступу до реєстрацій, дозволів, програм підтримки
Інвестиційні платформи	UkraineInvest, Портал інвестиційних проєктів	Залучення інвесторів і презентація проєктів	Прямий доступ до інвесторів та капіталу
Інтерактивні інвестиційні карти	Інвестиційна карта України	Візуалізація інвестиційних проєктів та регіонів	Пошук інвестиційних можливостей за регіонами
Інноваційні та стартап-платформи	Sikorsky Challenge	Підтримка інновацій і технологічних бізнесів	Комерціалізація проєктів, пошук інвесторів
Комунікаційні цифрові сервіси	Онлайн-чати, чатботи, CRM-системи підтримки	Взаємодія бізнесу, держави та інвесторів	Оперативна комунікація та супровід інвестицій

Джерело: систематизовано авторами.

2. Нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури. Війна спричинила значні проблеми з енергопостачанням і зв'язком, що безпосередньо впливає на стабільність роботи цифрових сервісів. У звіті OECD [9] зазначається, що постійні перебої з електроенергією, руйнування інфраструктури та безпекові ризики залишаються ключовими бар'єрами для бізнесу, особливо у прифронтових регіонах.

3. Інформаційна фрагментація цифрових платформ. Попри наявність великої кількості інструментів (Дія, Дія.Бізнес, UkraineInvest тощо), вони не завжди інтегровані в єдину систему. У результаті підприємці змушені використовувати кілька різних платформ без єдиного "вікна доступу" до інвестиційної підтримки, що підвищує складність навігації та знижує ефективність взаємодії з державою.

4. Фінансові та інституційні обмеження. Доступ до інвестицій залишається проблемним через загальну нестабільність економіки, воєнні ризики та обмежений внутрішній капітал. Світовий банк наголошує, що для відновлення бізнесу необхідне покращення бізнес-середовища, розширення доступу до фінансування та підвищення ефективності державних цифрових сервісів для бізнесу [23].

5. Кадровий дефіцит і міграція робочої сили. Релокація бізнесу супроводжується втратою персоналу та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Нестача працівників через мобілізацію та внутрішнє переміщення є одним із ключових бар'єрів для підприємств, що прямо впливає на здатність бізнесу використовувати цифрові інструменти та інвестувати у розвиток [9].

6. Обмежена довіра та інституційні ризики. Попри розвиток платформ на кшталт UkraineInvest та інвестиційних порталів, варто зазначити, що інвестори, зокрема міжнародні, враховують високі ризики безпеки, регуляторну нестабільність і складність прогнозування умов ведення бізнесу, що стримує масштабування інвестиційних рішень.

Основні проблеми та бар'єри впровадження та використання цифрових інструментів інвестиційної підтримки релокації бізнесу в Україні мають комплексний характер, знижуючи ефективність їх використання попри значний рівень цифровізації державних сервісів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження ролі цифрових інструментів у забезпеченні інвестиційної підтримки релокації бізнесу в Україні, зокрема в умовах воєнного стану та посткризового відновлення економіки, встановлено, що державні цифрові платформи, інвестиційні портали, аналітичні системи та сервіси електронного урядування формують комплексну екосистему підтримки бізнесу, яка сприяє оперативному переміщенню підприємств, зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості процесів та розширенню доступу до інвестиційних ресурсів. Водночас ефективність їх застосування стримується інфраструктурними, кадровими, інституційними та безпековими бар'єрами, що потребує подальшого вдосконалення механізмів цифрової інтеграції та координації.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробленні інтегрованих моделей цифрової інвестиційної підтримки релокації бізнесу з урахуванням ризиків воєнного часу та регіональних особливостей економічного відновлення.

Література:

- Ніжейко К., Залєвський М. Роль цифровізації в стратегії відновлення економіки України. Сталій розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 384—390. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-53>.
- Стадник В., Наскальний С. Цифровізація бізнесу: погляд з позицій екосистемності, конкурентоспроможності й інтеграційного розвитку підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-91>.
- Донковцев Д. Інвестиційна привабливість України: вплив цифрових реформ та інституційної стабільності. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-140>.
- Демчишак Н., Шевчук Р., Гоменюк К. Цифрові технології та інструменти забезпечення фінансової безпеки підприємств у контексті вартісно-орієнтованого управління. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-53>.
- Котвицька Н.М., Майстат Ю.В., Шулик П.О. Цифрова трансформація інвестиційних механізмів у забезпеченні інноваційного розвитку оборонної промисловості України. Академічні візії. 2025. № 49. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17545905>.
- Малярчук О. Релокація бізнесу як інструмент адаптації суб'єктів підприємництва в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90>.
- Поліщук Є., Гернего Ю., Горбов В. Цифрова трансформація релокованого бізнесу. Економіка України. 2025. № 5 (762). С. 53—71. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.05.053>.
- Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD Publishing, Paris, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
- OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
- Платформа для релокації бізнесу в безпечніші регіони. URL: https://prozorro.sale/marketplace_-landing-page (дата звернення: 03.04.2026).
- Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&lang=uk-UA&title=Programa-RelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 03.04.2026).
- Про проєкт restartbusiness.in.ua. URL: <https://restartbusiness.in.ua/about-us> (дата звернення: 05.04.2026).
- Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. URL: <https://business.dii.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2026).
- Україна — новий центр для стратегічного розширення бізнесу та інвестицій. URL: <https://digitals->

tate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-a-top-tier-investment-destination (дата звернення: 03.04.2026).

15. Цифрові сервіси для бізнесу заощаджують 2,5 млрд грн щороку. URL: <https://diia.gov.ua/news/tsyvrovi-servisy-dlia-biznesu-zaoshchadzhuut-25-mlrd-hrn-shchoroku> (дата звернення: 01.04.2026).

16. Фінансування та програми підтримки. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/5-7-9> (дата звернення: 03.04.2026).

17. Портал інвестиційних проєктів України. URL: <https://investportalua.com/ua> (дата звернення: 03.04.2026).

18. Advantage Ukraine. URL: <https://advantage-ukraine.com/ua> (дата звернення: 04.04.2026).

19. Інвестиційна карта України. URL: <https://investmentmap.com.ua/ua> (дата звернення: 04.04.2026).

20. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2026).

21. Sikorsky Challenge Ukraine. URL: <https://www.sikorskychallenge.com/platforma> (дата звернення: 04.04.2026).

22. Економіка Довіри. URL: <https://uabusines-ses.com/ua> (дата звернення: 04.04.2026).

23. Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support> (дата звернення: 03.04.2026).

References:

1. Nizheiko, K. and Zalieviskyi, M. (2025), "The role of digitalization in the strategy of economic recovery of Ukraine", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2, no. 53, pp. 384—390. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-53>.

2. Stadnyk, V. and Naskalny, S. (2025), "Digitalization of business: a view from the perspective of ecosystem, competitiveness and integration development of business structures", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-91>.

3. Donkovtsev, D. (2025), "Investment attractiveness of Ukraine: the impact of digital reforms and institutional stability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-140>.

4. Demchysyak, N., Shevchuk, R. and Homeniuk, K. (2025), "Digital technologies and tools for ensuring the financial security of enterprises in the context of value-oriented management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-53>.

5. Kotvytska, N.M., Maistat, Yu.V. and Shulyk, P.O. (2025), "Digital transformation of investment mechanisms in ensuring the innovative development of the defense industry of Ukraine", *Akademichni vizii*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17545905>.

6. Maliarchuk, O. (2025), "Business relocation as a tool for adapting business entities in conditions of economic instability", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90>.

7. Polishchuk, Ye., Herneho, Yu. and Horbov, V. (2025), "Digital transformation of relocated business", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, no. 762, pp. 53—71. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.05.053>.

8. OECD (2024), "Enhancing Resilience by Accelerating the Digital Transformation of Business in Ukraine", OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.

9. OECD (2025), "OECD Economic Surveys: Ukraine 2025", OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.

10. Prozorro Sale (2026), "Platform for business relocation to safer regions", available at: https://prozorro.sale/marketplace_landing-page (Accessed 3 April 2026).

11. Ministry of Economy (2025), "Enterprise Relocation Program", available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (Accessed 3 April 2026).

12. Restartbusiness (2026), "About the restartbusiness.in.ua project", available at: <https://restartbusiness.in.ua/about-us> (Accessed 5 April 2026).

13. Diya.Business (2026), "Helping entrepreneurs create and develop a business", available at: <https://business.diia.gov.ua> (Accessed 4 April 2026).

14. Digital State UA (2025), "Ukraine is a new center for strategic business expansion and investment", available at: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-a-top-tier-investment-destination> (Accessed 3 April 2026).

15. Diia.gov.ua (2025), "Digital services for business save 2.5 billion UAH annually", available at: <https://diia.gov.ua/news/tsyvrovi-servisy-dlia-biznesu-zaoshchadzhuut-25-mlrd-hrn-shchoroku> (Accessed 1 April 2026).

16. Diya.Business (2026), "Financing and support programs", available at: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/5-7-9> (Accessed 3 April 2026).

17. Investportalua (2026), "Portal of investment projects of Ukraine", available at: <https://investportalua.com/ua> (Accessed 3 April 2026).

18. AdvantageUkraine (2026), "Advantage Ukraine", available at: <https://advantageukraine.com/ua> (Accessed 4 April 2026).

19. Investmentmap (2026), "Investment Map of Ukraine", available at: <https://investmentmap.com.ua/ua> (Accessed 4 April 2026).

20. UkraineInvest (2026), "About UkraineInvest", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua> (Accessed 4 April 2026).

21. Sikorskychallenge (2026), "Sikorsky Challenge Ukraine", available at: <https://www.sikorskychallenge.com/platforma> (Accessed 4 April 2026).

22. UABusinesses (2026), "Economy of Trust", available at: <https://uabusines-ses.com/ua> (Accessed 4 April 2026).

23. World Bank Group (2024), "Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support", available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support> (Accessed 3 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Є. В. Міщук,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

К. О. Астаф'єва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.139

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СФЕРАХ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ І ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ В СЕРВІСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

K. Astafieva,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

MANAGERIAL DECISIONS IN SERVICE MARKETING AND PERSONNEL MARKETING IN THE CONTEXT OF VALUE CREATION IN THE SERVICE ECONOMY

У статті показано, що в сучасній сервісній економіці формування цінності послуг залежить не лише від комунікаційних повідомлень, а й від реального досвіду взаємодії споживача з підприємством, який детермінується поведінкою персоналу. Визначено, що роль персоналу розрізняється на споживчому (B2C) та корпоративному (B2B) ринках. У B2C сегменті персонал створює емоційну цінність послуги, перетворюючи кожну взаємодію у певний досвід для споживача, тоді як у B2B сегменті персонал формує організаційну цінність через експертизу, консалтинг та оптимізацію процесів без прямого контакту з кінцевим споживачем. Така диференціація дозволяє запропонувати дуальний підхід до ролі персоналу, при якому на B2C ринку формується сервісна цінність, а на B2B — організаційна. Показано, що ефективність персоналу у створенні цінності залежить від системи маркетингу персоналу, яка традиційно включає відбір, адаптацію, навчання та внутрішні комунікації, котрі зумовлюють професійний рівень працівника та його ідентифікацію з ціннісною пропозицією підприємства. Авторами взято до уваги, що маркетинг персоналу виступає механізмом узгодження індивідуальних дій працівників із загальною системою створення цінності, сприяючи розвитку знань, інноваційного потенціалу та підвищенню продуктивності.

Розвинуто бінарно-координований підхід, який передбачає одночасне узгодження рішень, як по вертикалі (між рівнями), так і по горизонталі (між сферами). Ураховано, що управлінські рішення у сфері маркетингу послуг і персоналу мають бути інтегрованими на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, забезпечуючи синхронізацію очікувань споживачів із компетенцією, мотивацією та рівнем залученості персоналу. Узгодження рішень включає також вимірювання точок взаємодії, аналіз очікувань споживачів, оцінку внутрішніх ресурсів, формування сценаріїв цінності та зворотний зв'язок. Запропонована інтеграція маркетингу персоналу і маркетингу послуг створює стійкі конкурентні переваги підприємства.

The article demonstrates that in the contemporary service economy, the creation of service value depends not only on communicative messages but also on the actual experience of consumer interaction with the enterprise, which is determined by employee behavior. It is established that the role of personnel differs between consumer (B2C) and corporate (B2B) markets. In the B2C segment, personnel generate the emotional value of the service, transforming each interaction into a tangible experience for the consumer, whereas in the B2B segment, personnel create organizational value through expertise, consulting, and process optimization without direct contact with the end consumer. This differentiation allows for a dual approach to the role of personnel, where service value is formed in the B2C market, and organizational value is formed in the B2B market. The study shows that the effectiveness of personnel in value creation depends on the personnel marketing system, which includes recruitment, onboarding, training, and internal communications that determine the professional level of the employee and their identification with the enterprise's value proposition. It is recognized that personnel marketing acts as a mechanism for aligning individual employee actions with the overall value creation system, fostering knowledge development, innovative potential, and productivity enhancement.

A binary-coordinated approach has been developed, which provides for the simultaneous alignment of decisions both vertically (across management levels) and horizontally (across functional areas). It is taken into account that managerial decisions in the fields of service marketing and personnel marketing must be integrated at the strategic, tactical, and operational levels, ensuring the synchronization of consumer expectations with employee competence, motivation, and engagement. The coordination of decisions also involves measuring interaction points, analyzing consumer expectations, assessing internal resources, developing value scenarios, and providing feedback. The proposed integration of personnel marketing and service marketing generates sustainable competitive advantages for the enterprise.

Ключові слова: маркетинг, організаційність цінність послуги, персонал, сервісна економіка, споживач, цінність послуги, управлінські рішення.

Key words: marketing, organizational value of the service, personnel, service economy, value of the service, consumer, managerial decisions.

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

Сервісна економіка, як домінуюча форма організації сучасного господарства, характеризується перебудовою джерел створення вартості, що безпосередньо впливає на логіку формування та реалізації маркетингових рішень як у сфері послуг, так і у сфері маркетингу персоналу. Її ключова особливість полягає у зміщенні акценту з матеріальних активів на нематеріальні ресурси, серед яких визначальну роль відіграють знання, компетентності, досвід взаємодії та репутація. Вже понад десятиліття науковці й практики відзначають, що в таких умовах маркетинг послуг набуває характеру управління процесами співстворення цінності. При цьому, споживач не лише виступає кінцевим отримувачем результату, але й стає активним учасником сервісного процесу.

Очевидно, що на відміну від товарних ринків, на яких продукт може бути стандартизований і відокремлений від виробника, у сфері послуг якість безпосередньо залежить від взаємодії між персоналом і споживачем. У зв'язку з цим, значущість маркетингу персоналу як функціональної складової загальної маркетингової стратегії не викликає сумніву. Адже у більшості випадків персонал виступає носієм ціннісної пропозиції та ключовим елементом бренду підприємства (установи, організації тощо). У такому контексті персонал розглядають не стільки як операційний ресурс, скільки як стратегічний актив, здатний формувати конкурентні переваги через якість сервісної взаємодії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження пов'язують маркетинг послуг із ефективністю роботи персоналу, однак науковці більшою мірою зосереджуються або на маркетингу послуг, або на маркетингу персоналу, що, своєю чергою, робить такі дослідження фрагментарними у площині спільного вироблення управлінських рішень в обох сферах. Сучасні підходи, засновані на сервіс-домінантній логіці та ко-творенні цінності, формують підґрунтя для їх інтеграції, при якій персонал виступає ключовим елементом створення споживчої цінності. Так, у межах маркетингу послуг ключовим є підхід, за яким цінність формується у процесі взаємодії зі споживачем, особливо в умовах цифровізації сервісів, як зазначає Радченко Ю. зі співавторами. [1]. У галузевому вимірі, зокрема в ІТ-секторі, вона часто інтерпретується інструментально: кірзь цінову політику, корисність і конкурентні умови ринку, що відображено в роботах Попко О. та Тивончука П. [2]. Водночас, у B2B-сегменті підкреслюється роль довгострокових відносин і специфіки попиту, як показано у дослідженнях Афанасьєвої О.К. зі співавторами [3], а також значення споживчої цінності як визначального чинника прийняття рішень, що обґрунтовують Царинний Є. та Канівець П. [4], і як основи брендингу, про що зазначає Урсакий Ю.А. [5]. У сфері ресторанного бізнесу цінність трактується як результат поєднання матеріальних і нематеріальних компонентів послуги, що обґрунтовано у роботі Гросула В.А. та Балацької Н.Ю. [6]. На думку Карлсона С.,

цінність виступає ключовим орієнтиром формування конкурентних переваг [7].

Зарубіжні дослідження поглиблюють розуміння цінності через концепцію ко-творення. Так, як показано у роботах Карвалью П.М. та Алвеш Г., у сфері гостинності цінність формується у взаємодії компанії та клієнта [8]. Водночас, Саксена Д. зі співавторами доводять, що інформація про споживача є основою прийняття управлінських рішень і забезпечує інтеграцію маркетингу та фінансів [9]. Крім того, як зазначено в праці Расула А. зі співавторами, цінність набуває експериментального характеру та визначає рівень залученості клієнтів [10].

Дослідження маркетингу персоналу зосереджені, переважно, на внутрішньому середовищі компанії (підприємства). Зокрема, Пашук Л. обґрунтовує формування стратегії управління персоналом на засадах маркетингу [11], Левченко А.В. розкриває можливості застосування інструментів маркетинг-міксу [12], Торяник Ж. та ін. акцентують увагу на формуванні бренду роботодавця [13], а Руденко М.В. та ін. аналізують сучасні виклики та перспективи розвитку маркетингу персоналу [14]. У цих роботах працівник розглядається як внутрішній клієнт, а цінність — як пропозиція роботодавця, яка не має прямого зв'язку зі створенням споживчої цінності послуг.

Разом із цим, в окремих дослідженнях прослідковується комплексний підхід. Так, як показано у роботі Каневської І. та Хадарцева О., у сфері освітніх послуг простежується взаємозв'язок між якістю персоналу та кінцевою цінністю для споживача [15], тоді як Кірдіна

О.Г. підкреслює роль внутрішніх процесів у підвищенні споживчої цінності [16]. Найбільш виразно інтеграція проявляється у дослідженнях Лассілі Е. зі співавторами: науковці розглядають взаємодію з клієнтом у B2B HR-послугах в якості механізму ко-творення цінності [17], а також у роботі Донга Дж.-Дж. та ін., в якій персонал визначається як активний учасник створення цінності в умовах цифровізації процесу управління персоналом [18].

Отже, проблема інтеграції управлінських рішень у маркетингу послуг і маркетингу персоналу в єдину систему управління цінністю потребує подальшого обґрунтування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні інтеграції управлінських рішень у сферах маркетингу послуг і маркетингу персоналу в єдину систему управління цінністю в умовах сервісної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відомо, що в сервісній економіці якість послуг та репутація їх надавача формуються не лише через комунікаційні повідомлення, але й через реальний досвід взаємодії споживача при отриманні послуги. Останній значною мірою визначається поведінкою персоналу. Однак роль персоналу у формуванні цінності послуг на споживчому та корпоративному ринках розрізняється (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив персоналу на формування цінності послуг на споживчому та корпоративному ринках*

Сфера економічної діяльності	Вид послуги	Роль персоналу
Споживчий ринок (B2C)		
Готельно-ресторанний бізнес	Обслуговування в готелях і ресторанах	Формує споживацький досвід і лояльність
Краса та догляд	Перукарські, косметологічні послуги	Визначає результат і повторні звернення
Фітнес та спорт	Персональні тренування, інструктаж	Впливає на досягнення результату та безпеку
Туризм	Організація подорожей, гіді, супровід	Формує враження і безпеку споживача
Роздрібна торгівля (преміум-сегмент)	Консультаційні продажі	Формує цінність продукту та рішення про купівлю
Охорона здоров'я	Медичні консультації, діагностика, лікування	Визначає довіру, точність діагнозу та результат лікування
Психологічні послуги	Психотерапія, консультування	Визначає ефективність і довіру
Освіта	Викладання, тренінги, коучинг	Впливає на засвоєння знань і задоволеність
Спільний ринок (B2C + B2B)		
Банківські та фінансові послуги	Консалтинг, обслуговування споживачів, продаж товарів	Впливає на довіру та рішення щодо фінансів
Юридичні послуги	Консультації, представництво	Впливає на результат справи та репутацію
ІТ-послуги	Підтримка, розробка, консалтинг	Визначає відповідність рішення потребам споживача
B2B-ринок		
Логістика та транспортування вантажів	Організація ланцюгів постачання, управління перевезеннями	Забезпечує своєчасність, безпеку та ефективність бізнес-процесів
Корпоративне навчання	Тренінги для персоналу, програми підвищення кваліфікації	Впливає на продуктивність та ефективність компанії
B2B-консалтинг	Стратегічний та операційний консалтинг для бізнесу	Визначає ефективність бізнес-рішень і зростання
Промислове обладнання та сервіс	Продаж, налаштування, технічне обслуговування	Впливає на роботу і безпеку підприємства
HR-послуги для бізнесу	Пошук, підбір, управління персоналом	Впливає на якість і стабільність бізнес-процесів
Корпоративний аудит та податковий консалтинг	Аудит, податкові та фінансові консультації	Забезпечує відповідність, безпеку та оптимізацію витрат
Операції злиття та поглинання, корпоративне право	Юридичний супровід угод, реорганізацій	Впливає на стратегічні рішення та ризики підприємства
Промислова інженерія та технічний консалтинг	Оптимізація виробничих процесів, проєктування	Підвищує ефективність та продуктивність компанії

Джерело: систематизовано авторами.

Персонал у споживчому сегменті працює на рівні емоційного капіталу, тому кожна взаємодія має перетворюватися на відчутну цінність для споживача [7]. Крім того, в таких умовах маркетингові комунікації повинні синхронізуватися з поведінкою персоналу: реклама, промо-акції та бренд-комунікації лише створюють очікування, але фактично втілює їх у реальність персонал. Натомість, у корпоративному сегменті, персонал, у більшості випадків, не контактує безпосередньо з кінцевим споживачем, а формує додану вартість через експертизу, консалтинг, управлінські рішення та оптимізацію процесів підприємства [4], [8]. Усвідомлення того, що роль персоналу диференціюється залежно від виду ринку (споживчий ринок (B2C) чи корпоративний ринок (B2B)) дозволяє сформувати дуальний підхід до ролі персоналу у формуванні цінності послуги (рис. 1).

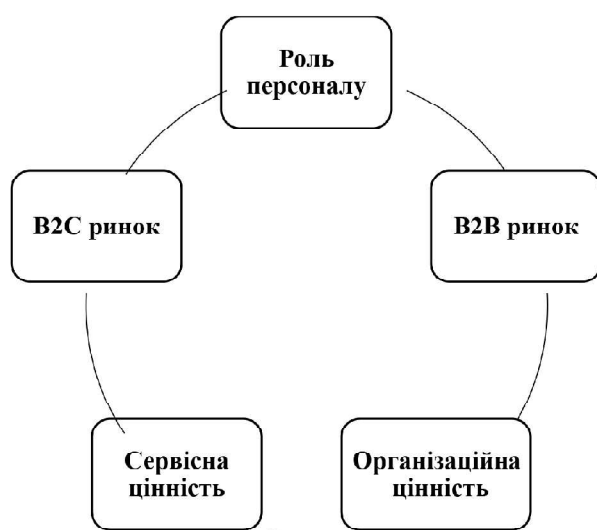


Рис. 1. Дуальний підхід до ролі персоналу у формуванні цінності послуги

Джерело: візуалізовано авторами.

Суть дуальності пропонуємо визначати тим, що на ринку B2C формується сервісна цінність послуги, а на ринку B2B — організаційна.

Варто враховувати, що адекватність інтерпретації очікувань споживачів та здатність персоналу перетворювати їх у відповідний досвід формується через інструменти маркетингу персоналу. Відбір, адаптація, навчання та внутрішні комунікації визначають не лише його професійний рівень, але й міру ідентифікації з ціннісною пропозицією підприємства. Відповідно, якість взаємодії зі споживачем є похідною не стільки від індивідуальних характеристик працівника, скільки від того, наскільки ефективно маркетинг персоналу сформував і підтримує ці характеристики у потрібному напрямі [10]. Без належно вибудованої системи маркетингу персоналу роль працівника залишатиметься ситуативною і не здатною забезпечити стабільне відтворення цінності послуги (рис. 2).

Маркетинг персоналу виступає тим механізмом, який забезпечує узгодження індивідуальних дій працівників у цілісній системі створення цінності. Він визначає умови для накопичення та передачі знань, розвитку інноваційного потенціалу, підвищення продуктивності праці та оптимізації внутрішніх процесів підприємства [12]. Більш чутливою до недостатньої уваги до маркетингу персоналу є організаційна цінність послуги, яка стрімко знижується через розбалансованість дій та неефективне використання людського капіталу.

Тож, якщо маркетинг персоналу задає концептуальні межі та формує потенціал створення цінності, то саме управлінські рішення забезпечують його реалізацію. Їх специфіка в умовах сервісної економіки полягає у високому ступені залежності результатів від людського чинника, що обумовлює необхідність синхронізації управлінських підходів, при якій рішення у сфері маркетингу послуг не можуть бути ефективними без паралельних рішень у сфері маркетингу персоналу.

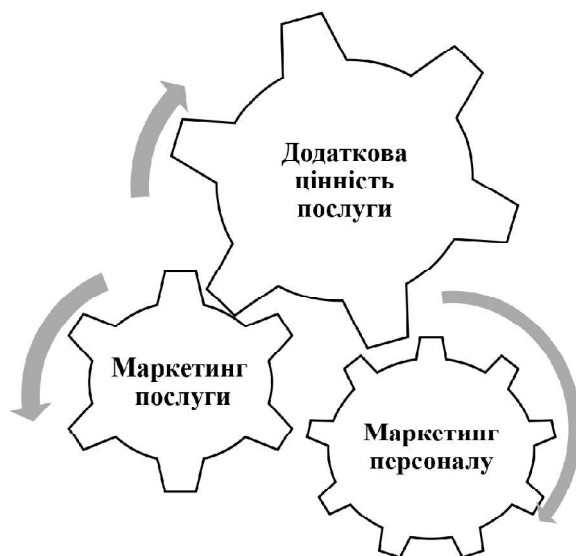


Рис. 2. Ціннісний потік послуги

Джерело: візуалізовано авторами.



Рис. 3. Ієрархічна модель управлінських рішень у маркетингу персоналу в контексті формування цінності послуг

Джерело: розроблено авторами.

лу, і навпаки. Для цього має бути сформований єдиний управлінський контур (рис. 3).

На стратегічному рівні управлінські рішення визначають архітектуру створення цінності послуги, включаючи позиціонування, стандарти сервісу та цільові параметри споживчого досвіду. Разом із цим, вони мають бути узгодженими з рішеннями щодо формування кадрового потенціалу, розвитку компетенцій та корпоративної культури. Крім того, має відбуватися інтеграція концепції маркетингу персоналу у загальну стратегію підприємства, що дозволить забезпечити відповідність поведінки персоналу обраній моделі створення цінності як на споживчому, так і на B2B ринках [17].

На тактичному рівні управлінські рішення конкретизують механізми реалізації визначеної стратегії через інструменти маркетингу персоналу: системи мотивації, його оцінювання та розвитку. На цьому рівні доцільно проектувати шлях споживача та точки контакту при отриманні послуги, в межах яких персонал виступає ключовим носієм її цінності [17].

Операційний рівень управлінських рішень пов'язаний із щоденним управлінням взаємодією персоналу та споживачів послуг, а також із забезпеченням ефективності внутрішніх процесів підприємства. На цьому рівні відбувається безпосередня матеріалізація цінності послуги та проявляється залежність результатів від якості попередньо прийнятих рішень. Управлінські дії щодо координації, контролю, зворотного зв'язку та коригування поведінки персоналу мають забезпечувати стабільність сервісу надання послуг. На цьому рівні як сервісна, так і організаційна цінності формуються через накопичення досвіду, оптимізацію процесів і підвищення продуктивності праці персоналу [18].

Узгодження рішень у маркетингу послуг і маркетингу персоналу потребує системного підходу, який передбачає одночасне врахування зовнішніх вимог ринку, очікувань споживачів та внутрішніх можливостей персоналу через спеціальний механізм управління (рис. 4).

Традиційно, вимоги ринку формують стратегічні орієнтири для підприємства та визначають обмеження,



Рис. 4. Механізм узгодження рішень у маркетингу послуг та маркетингу персоналу

Джерело: розроблено авторами.

з урахуванням яких відбувається подальше прийняття рішень. Порівняння очікувань споживачів із вимогами ринку дозволяє визначити пріоритети у формуванні пакету послуг, стандартів обслуговування, сервісних процесів і т.п. Узгодження рішень в сегменті внутрішніх можливостей персоналу вимагає розробки (перегляду, оновлення) системи навчання, підвищення кваліфікації та внутрішньої комунікації, для забезпечення відповідності потенціалу кожного працівника тим завданням, які висувають ринок та очікування споживачів [8].

Центральний механізм узгодження рішень об'єднує між собою три вищезгадані компоненти. Він передбачає послідовний збір, аналіз даних про ринок, моделювання потреб споживачів, оцінку внутрішніх ресурсів, формування рекомендацій для управлінських рішень та їх адаптацію до сучасних умов сервісної економіки. Зокрема, рішення щодо розвитку, стимулювання та залучення персоналу мають безпосередньо формувати ті якості, які цінує споживач послуги.

Початковим етапом процесу узгодження є вимірювання точок взаємодії споживача й працівника та ідентифікації конкретних поведінкових патернів, які перетинають дані сфери. Потім формується сценарій цінності, при якому кожне управлінське рішення у сфері маркетингу персоналу пояснюється через вплив на досвід споживача. Так, навчання персоналу доцільно розглядати в якості інструменту персоналізації послуги; система винагород має стати стимулом підтримувати якість комунікації; підбір кадрів має бути орієнтованим на відбір тих кандидатів, поведінка яких найбільше резонує з очікуваннями споживачів [10].

Механізм узгодження рішень може передбачати регулярні стратегічні та міжфункціональні наради; оцінювання, яке ґрунтується на відповідній системі KPI,

яка поєднує показники маркетингових результатів надання послуг із показниками ефективності персоналу, а також спеціальні інформаційні системи для синхронізації даних. Обов'язковим є доповнення механізму компонентами зворотного зв'язку, які одночасно вимірюватимуть ефективність маркетингових рішень в обох площинах. Зокрема, доцільно, щоб оцінки споживачів послуг впливали на HR-рішення (наприклад, на навчальні програми, корекцію у мотиваційній системі тощо), а внутрішні HR-метрики (залученість, адаптивність персоналу та ін.) стали б індикаторами потенційного покращення процесів, котрі супроводжують надання послуги [18].

Варто відмітити, що при спрямованості стратегічних, тактичних і операційних рішень на гармонізацію очікувань споживачів із мотивацією, компетентністю та залученістю персоналу, забезпечуватиметься ефективна комбінація того, що пропонується споживачу, і того, як це реалізується всередині підприємства [17]. Тому можна констатувати, що інтеграція маркетингу персоналу і маркетингу послуг формує стійкі конкурентні переваги підприємства (табл. 2).

Двосторонній потік інформації між споживачами і персоналом вбудований у внутрішні процеси підприємства, підвищує адаптивність послуг та стимулює ефект позитивного зворотного зв'язку, який, своєю чергою, прискорює накопичення конкурентних переваг. Поєднання зовнішніх ринкових даних із внутрішніми можливостями підприємства дозволяє точніше ідентифікувати потреби (як власні, так і споживачів), формувати інноваційні пропозиції, що підсилює інноваційну здатність підприємства [8], [9]. Узгодження цінностей персоналу й споживачів формує глибоку лояльність та довгострокові відносини, перетворюючи споживачів на

Таблиця 2. Механізми інтеграції маркетингу персоналу та маркетингу послуг та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Назва механізму	Джерело (внутрішня / зовнішня цінність)	Ключовий процес	Результат для споживача	Конкурентні переваги для підприємства
Узгодження ціннісних пропозицій	Внутрішня та зовнішня	Перетворення мотивації та компетенцій персоналу у споживчий досвід	Вища якість взаємодії, довіра до бренду	Стійка диференціація, складність імітації
Циркуляція цінності	Двостороння	Обмін зворотним зв'язком і його інтеграція у процеси	Персоналізовані рішення, швидка реакція на потреби	Прискорена адаптація, накопичення конкурентних переваг
Синергія знань	Інтегрована	Поєднання ринкових інсайтів з організаційними знаннями	Краще задоволення прихованих потреб	Інноваційність, скорочення тривалості від розробки ідеї до її фактичної реалізації та доступності для споживачів
Емоційний резонанс	Внутрішня та зовнішня	Узгодження цінностей персоналу і споживачів	Емоційна прив'язаність, лояльність	Зниження витрат на залучення споживачів, зростання сумарного прибутку, який підприємство може отримати від одного споживача протягом всього часу взаємодії з ним
Внутрішня ефективність	Внутрішня	Узгодження цілей і мінімізація внутрішніх конфліктів	Стабільність якості обслуговування	Зниження транзакційних витрат, підвищення гнучкості
Стратегічна когерентність	Інтегрована	Системна узгодженість організаційної культури, бізнес-процесів і взаємодії зі споживачем	Цілісний і послідовний споживчий досвід	Посилення бренду, формування бар'єрів входу

Джерело: систематизовано авторами.

"адвокатів бренду" [19]. Разом із цим, узгодження спільних цінностей знижує трансакційні витрати, мінімізує внутрішні конфлікти та підвищує швидкість прийняття рішень, забезпечуючи підприємству операційну гнучкість.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Специфіка сервісної економіки впливає на формування нової парадигми маркетингу, в якій відбувається поєднання маркетингу послуг і маркетингу персоналу в єдину систему управління цінністю. В даній системі персонал виступає не лише в якості надавача послуг, але й відіграє роль активного учасника створення конкурентних переваг. При цьому, маркетинг використовується як інструмент синхронізації інтересів споживачів, працівників і підприємства в цілому.

Запропоновано дуальний підхід до ролі персоналу у формуванні цінності послуги. Показано, що на B2C-ринку формується сервісна цінність послуги, яка характеризується високим рівнем сервісу, персоналізованою взаємодією та емоційним задоволенням споживачів. На B2B-ринку персонал спрямований на створення організаційної цінності послуги, яка характеризується оптимізацією процесів споживача, підтримку партнерських відносин і зміцнення його стратегічних позицій. Особливістю створення організаційної цінності є те, що вона має опосередкований характер і проявляється через ефективність функціонування системи в цілому, а не лише через результати окремих сервісних взаємодій. У цьому аспекті маркетинг персоналу виконує функцію сполучної ланки індивідуальних результатів діяльності працівників у єдину цілісну систему створення цінності.

Обґрунтовано, що узгодження рішень у маркетингу послуг і маркетингу персоналу є процесом безперервного балансування зовнішніх і внутрішніх чинників для створення цінності, яка одночасно відповідає ринковим тенденціям, задовольняє очікування споживачів і максимально використовує потенціал персоналу.

Перспективним напрямком подальших досліджень є формування цілісного методичного підходу до оцінювання ефективності спільних управлінських рішень у сферах маркетингу послуг та маркетингу персоналу.

Література:

1. Radchenko Y., Marenych V., Marchenko O., Kryvo-shееva N., Guzenko H., Shcheblykina T. Digital transformations of service marketing: theoretical fundamentals and directions. *ScienceRise*. 2021. №2. P. 37—43. DOI: <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2021.001787>
2. Popko O., Tyvonchuk P. Formation of marketing pricing policy in the IT services market of Ukraine under current conditions. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202523>
3. Афанасьєва О.К., Белоус К.В., Рощина Н.В. Особливості B2B маркетингу на морському транспорті. Роз-

виток методів управління та господарювання на транспорті: Збірник наукових праць. 2018. № 1 (62). С. 81—94.

4. Царинний Є., Канівець П. Споживча цінність товару — пріоритетний фактор впливу на прийняття рішень про купівлю на ринку B2B. *Молодий вчений*. 2020. № 8 (84). С. 279—281. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-8-84-55>

5. Урсакий Ю.А. Брендинг B2B-ринків: значення та особливості формування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 84—88. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-15>

6. Гросул В.А., Балацька Н.Ю. Механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 4 (14). С. 76—86. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2020.10>

7. Carlson C. Chapter 4: creating customer value. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/chapter-4-creating-customer-value-curt-carlson-ph-d>

8. Carvalho P. M., Alves H. Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 35, No. 8. P. 1—36. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1528>

9. Saxena D., Brady M., Lamest M., Fellenz M. Bridging the marketing-finance divide: use of customer voice in managerial decision-making. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2022. Vol. 25, No. 3. P. 361—382. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-09-2020-0113>

10. Rasool A., Ul Islam J., Shah F. A. Unravelling relational dynamics between experiential value and customer engagement: Does customer gender matter? *Journal of Marketing Communications*. 2025. № 31 (6). P. 634—661. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2261946>

11. Pashchuk L. Marketing-based human resource management strategy development. *Technology Audit and Production Reserves*. 2016. № 5 (4 (31)). P. 33—38. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.81474>

12. Левченко Аліна Віталіївна. Реалізація маркетингу персоналу на основі концепції маркетингу-мікс. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. № 3. P. 152—157. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-20>

13. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1. No. 4. P. 34—47. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.06>

14. Руденко М. В., Кравченко О. О., Маренич А. І., Лакутін Д. В. Управління маркетингом персоналу підприємств: виклики та перспективи. *Економічний вісник НТУУ "КПІ": збірник наукових праць*. 2023. № 26. С. 128—134. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.-26.2023.287419>

15. Каневська І., Хадарцев О. Наукові підходи до ланцюжка створення цінності освітніх послуг з використанням інструментів маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-66>

16. Кірдіна О. Г. Підвищення споживчої цінності продукції на основі впровадження концепції бережливого виробництва (Lean). Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 35. С. 136—139.

17. Lassila E., Heikka E.-L., Natti S. Supporting value co-creation through interaction during the pre-purchase customer journey: empirical evidence from B2B HR services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2023. Vol. 38, No. 13. P. 63-73. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0552>

18. Dong, J.-J., Yan, S.-M., & Yang, X.-W. Influencing Factors and Mechanisms of Value Co-Creation in Artificial Intelligence-Driven Human Resource Management: A System Dynamics Simulation. *Systems*. 2024. № 12 (9). P. 352. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090352>

19. WeLoveBrands. Адвокат бренду. URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/glosarij/advokat-brendu/#:~:text=Адвокат%20бренду%20-%20будь-яка%20людина,за%20допомогою%20>

References:

1. Radchenko, Y., Marenich, V., Marchenko, O. Kryvosheeva, N., Guzenko, H. and Shcheblykina, T. (2021), "Digital transformations of service marketing: theoretical fundamentals and directions", *ScienceRise*, vol. 2, pp. 37—43. DOI: <https://doi.org/10.21303/2313-8416.-2021.001787>

2. Popko, O. and Tyvonchuk, P. (2025), "Formation of marketing pricing policy in the IT services market of Ukraine under current conditions", *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202523>

3. Afanas'ievam O.K., Bielousm K.V. and Roschinam N.V. (2018), "Features of B2B marketing in maritime transport", *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti: Zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 1 (62), pp. 81—94.

4. Tsarynnyj, Ye. and Kanivets', P. (2020), "Consumer value of the product is a priority factor influencing purchasing decisions in the B2B market", *Molodyj vchenyj*, vol. 8 (84), pp. 279—281. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-8-84-55>

5. Ursakij, Yu.A. Brendynh (2020), "Branding of B2B markets: significance and features of formation", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 42, pp. 84—88. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-15>

6. Hrosul, V.A. and Balats'ka, N.Yu. (2020), "Mechanism of value formation in restaurant business enterprises", *Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 4 (14), pp. 76-86. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2020.10>

7. Carlson, C. (2023), "Chapter 4: creating customer value", LinkedIn, available at: <https://www.linkedin.com/pulse/chapter-4-creating-customer-value-curt-carlson-ph-d>— (Accessed 30 March 2026).

8. Carvalho, P. M. and Alves, H. (2022), "Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 1—36. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1528>

9. Saxena, D., Brady, M., Lamest, M. and Fellenz, M. (2022), "Bridging the marketing-finance divide: use of customer voice in managerial decision-making", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 25, No. 3, pp. 361—382. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-09-2020-0113>

10. Rasool, A., UI Islam, J. and Shah, F. A. (2025), "Unravelling relational dynamics between experiential value and customer engagement", *Does customer gender matter? Journal of Marketing Communications*, vol. 31 (6), pp. 634—661. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2261946>

11. Pashchuk, L. (2016), "Marketing-based human resource management strategy development", *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 5 (4 (31)). sR. 33—38. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.-2016.81474>

12. Levchenko, A. V. (2021), "Implementation of personnel marketing based on the marketing mix concept", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 3, pp. 152—157. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-20>

13. Toryanyk, Zh., Savina, A. and Toryanyk, I. (2022), "Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand". *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 1, No. 4, pp. 34—47. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.-20220104.06>

14. Rudenko, M. V., Kravchenko, O. O., Marenich, A. I. and Lakutin, D. V. (2023), "Enterprise Personnel Marketing Management: Challenges and Prospects", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI": zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 26, pp. 128—134. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287419>

15. Kanevs'ka, I. and Khadartsev, O. (2022), "Scientific Approaches to the Value Chain of Educational Services Using Marketing Tools", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-66>

16. Kirdina, O. H. (2011), "Increasing the Consumer Value of Products Based on the Implementation of the Lean Manufacturing Concept", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 35, pp. 136—139.

17. Lassila E., Heikka, E.-L. and Natti, S. (2023), "Supporting value co-creation through interaction during the pre-purchase customer journey: empirical evidence from B2B HR services", *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 38, No. 13, pp. 63—73. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0552>

18. Dong, J.-J., Yan, S.-M., & Yang, X.-W. Influencing Factors and Mechanisms of Value Co-Creation (2024), "Artificial Intelligence-Driven Human Resource Management: A System Dynamics Simulation", *Systems*, vol. 12 (9). R. 352. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090352>

19. WeLoveBrands (2025), "Brand Advocate", available at: <https://welovebrands.com.ua/ua/glosarij/advokat-brendu/#:~:text=Адвокат%20бренду%20-%20будь-яка%20людина,за%20допомогою%20> (Accessed 30 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Процеженовано / Revised: 18.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

О. А. Ніколайчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри технологій в ресторанному господарстві,
готельно-ресторанної справи та туризму, Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>
Н. С. Приймак,
д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0313-2581>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.147

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

О. Nikolaichuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Technologies in Restaurant
Management, Hotel and Restaurant Business and Tourism, Kryvyi Rih National University
N. Pryimak,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics
and Business, Kryvyi Rih National University

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF HOTEL INFRASTRUCTURE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND POST-WAR RECONSTRUCTION

У статті досліджено організаційні аспекти розвитку готельної інфраструктури України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Проаналізовано вплив повномасштабної агресії на стан колективних засобів розміщення, ідентифіковано територіальні диспропорції ринку та ключові виклики, зокрема дефіцит енергоресурсів і кадровий голод. Запропоновано концептуальну модель модернізації галузі, що базується на синергії безпекової стійкості та вимог європейського комплаєнсу. Обґрунтовано стратегічний перехід готельних підприємств до енергетичної моделі "prosumer" через впровадження систем відновлюваної енергетики та інтелектуального управління будівлями (BMS). Визначено необхідність гармонізації національних стандартів із вимогами Hotelstars Union для інтеграції у європейський туристичний простір. Доведено, що впровадження інклюзивних рішень, цифрова трансформація та застосування трудозберігаючих технологій є критичними чинниками конкурентоспроможності та ефективними механізмами подолання структурної кризи персоналу в поствоєнний період.

Transformation processes in Ukraine, caused by a full-scale invasion and the course towards European integration, require a fundamental rethinking of approaches to the organization and development of hotel infrastructure. The purpose of the article is to study the organizational aspects

of the development of hotel infrastructure in Ukraine in the context of European integration and post-war recovery and to develop systematic proposals regarding organizational mechanisms and specific areas of hotel infrastructure modernization.

The impact of full-scale aggression on the state of collective accommodation facilities has been studied, territorial market imbalances have been identified, and key challenges, such as energy shortages and personnel shortages, that require fundamentally new organizational adaptation mechanisms, have been identified. The proposed conceptual model for the modernization of hotel infrastructure is based on the synergy of security resilience and the requirements of European integration compliance.

As a result of the study, new strategic directions for the development of hotel activities were identified, aimed at a deep modernization of the infrastructure. The direction of transformation of hotel enterprises within the energy paradigm was determined — the transition to the "prosumer" model, which involves the active implementation of renewable energy systems and intelligent building management (BMS). The need to harmonize national standards with the requirements of the Hotelstars Union and EU directives is substantiated, which will allow domestic hotels to become part of a single European tourist space. It is proven that the implementation of inclusive solutions is a social requirement and a critical factor in competitiveness in the post-war period. It is established that digital transformation and the implementation of labor-saving technologies are becoming the dominant logic for overcoming the structural personnel crisis. The implementation of the proposed strategic directions will ensure the formation of a qualitatively new material and technical base that will meet the global principles of sustainable development and the demands of the modern consumer, creating a reliable foundation for the economic revival of the hospitality sector.

Ключові слова: готельна інфраструктура, енергоефективність, цифровізація, інклюзивність, цифровізація, післявоєнне відновлення.

Key words: hotel infrastructure, energy efficiency, digitalization, inclusiveness, digitalization, post-war recovery.

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

Трансформаційні процеси в Україні, зумовлені повномасштабним вторгненням та курсом на євроінтеграцію, вимагають принципового переосмислення підходів до організації та розвитку готельної інфраструктури. Сфера гостинності є важливою складовою національної економіки та соціальної інфраструктури, а її конкурентоспроможність безпосередньо залежить від рівня розвитку матеріально-технічної бази. Інфраструктуру готелю умовно поділяють на базову та додаткову. До базової відносяться основні будівлі, конструкції, приміщення, устаткування та системи, що гарантують безпечні умови для прийому гостей і надання послуги розміщення. Додаткову інфраструктуру облаштовують для кращого задоволення потреб стратегічних сегментів ринку, тому її наявність і різноманітність залежать від розташування, площі, місткості, контингенту та категорії готелю [1; 2; 3].

В сучасних умовах господарювання готельна інфраструктура повинна не лише забезпечувати функціонування закладу, а й відповідати актуальним вимогам попиту — бути енергоефективною, екологічною та інклюзивною. Особливої актуальності це набуває у контексті Угоди про асоціацію з ЄС та необхідності гармонізації національних стандартів з вимогами Hotelstars Union та директивами ЄС у сфері сталого розвитку й цифрової трансформації. Водночас повномасштабна агресія РФ спричинила руйнування вітчизняної готельної інфраструктури, дефіцит персоналу, кардинальну зміну споживчого попиту та активне формування нових форматів готельного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі дослідженню сутності та складових інфраструктури готелю приділено значну увагу. С. І. Байлик визначає інфраструктуру готелю як "комплекс матеріально-технічних та трудових ресурсів, які беруть участь у процесі надання готельних послуг" [1]. Л. І. Нечаюк характеризує інфраструктуру готельного

бізнесу як комплекс взаємопов'язаних структур та об'єктів, що являють собою систему, яка забезпечує функціонування готельного підприємства та є його основою [2]. В. Є. Редько та А. О. Русіна [3] аналізують міжнародний досвід формування сталої інфраструктури готелю. В. Є. Редько [4] на основі порівняльного аналізу ДСТУ 4269:2003 і "EEIG ЄС Стандарт для готелів" доводить суттєві розбіжності у частині сталого розвитку, енергозбереження та безбар'єрного простору.

Стан готельного ринку та перспективи відновлення систематизують Л. Безручко, С. Білоус, М. Філь [5], які проаналізували проблеми сучасного готельного бізнесу в умовах війни: руйнування інфраструктури, втрату об'єктів внаслідок окупації, відтік кваліфікованого персоналу. Питання інклюзії послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу як чинника їхньої якості розглядають Н. Нагайчук, О. Якушев та Л. Тернова [6]. О. Ніколайчук [20] аналізує стратегії адаптації готельного бізнесу України до умов війни та післявоєнного відновлення.

Водночас комплексний аналіз організаційних механізмів розвитку готельної інфраструктури з урахуванням євроінтеграційних вимог, енергетичних викликів та нових форматів бізнесу залишається недостатньо дослідженим.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження організаційних аспектів розвитку інфраструктури готелів України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення та розробка систематизованих пропозицій щодо організаційних механізмів і конкретних напрямів модернізації готельної інфраструктури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний готельний ринок України демонструє суперечливу, але загалом стійку динаміку. Починаючи з 2013 р. галузь зазнавала щорічного скорочення фонду колективних засобів розміщення в середньому на 175 одиниць [9; 10]. Найбільших втрат зазнали заклади оздоровчого профілю — санаторії (-85,5%), оздоровчі заклади (-83,3%), туристичні бази (-33,5%); водночас сегмент готелів, мотелів і хостелів виявляє вищу стійкість: кількість готелів зросла на 9,1%, мотелів — на 10,7%, хостелів — на 28,7% [9].

Станом на початок 2024 р. загальна сукупність КЗР на підконтрольних територіях налічувала 3 392 об'єкти: фізичні особи-підприємці — 63,0% (2—138 одиниць), юридичні особи — 37,0% (1 254 одиниці) [9; 10]. Порівняно з кінцем 2023 р. кількість КЗР зросла на 96 одиниць — перший позитивний приріст за тривалий період [10]. Структура готельного фонду на середину 2024 р. налічувала 2017 готельних закладів (табл. 1).

Переважають незалежних готелів (80,3%) є структурною особливістю ринку, що ускладнює впровадження єдиних стандартів якості й сталого розвитку. Лідерами за кількістю об'єктів залишаються: "Optima Hotels & Resorts" (64 готелі), "Ribas Hotels Group" (21 готель), "Premier Hotels and Resorts" (11 готелів), "Accor" (9 готелів) [9]. Серед 22 міжнародних готелів 14 (64%) розташовані у Києві, 4 (18%) — у Львові [9].

Географічна структура ринку відображає глибоку

нерівномірність, яка зумовлена фактором безпеки. Можна виділити три ключових кластери: південно-східний (Одеська, Запорізька, Миколаївська, Херсонська обл.) — 1399 об'єктів або 34,0%; ділові центри (Київ, Дніпро, Харків) — 585 об'єктів або 14,2%; західний рекреаційно-безпековий кластер (Львівська, Івано-Франківська обл.) — 611 об'єктів або 14,8% [10]. Захід України став майданчиком для інвестиційної активності. Запуск "Glacier Premium Apartments" у Буковелі (182 номери), "LEV Lifestyle Hotel 4*" у Львові (93 номери), а також готельно-апартаментного комплексу WOL у Вінниці свідчить про зміщення інвестиційного фокусу в регіони з відносно нижчим рівнем загрози [10].

Воєнні події спричинили суттєву територіальну асиметрію ринку. У Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях завантаженість у 2024 р. перевищувала 60–70%, у центральних регіонах — 35–40%. Середня завантаженість по країні в першому півріччі 2024 р. становила 34–38% [16]. За даними операторів ринку, у 2025 році спостерігалось суттєве зростання попиту порівняно з попереднім роком. Основний показник середньої вартості номера (ADR) зріс на 29%, а середнє завантаження готелів збільшилося на 7% навіть у зимовий сезон. Успішним став літній сезон в Одеській області. Зокрема, у Затоці вперше з початку повномасштабного вторгнення зафіксовано завантаження понад 80% у пікові місяці, а середня вартість номера перевищила 5500 грн [9].

Західна Україна залишається головним драйвером галузі. Стабільність цих регіонів зумовлена безпековим фактором, релокацією бізнесу, розвитком якісного готельного фонду та активізацією ділових заходів. Саме ці напрямки наразі є найбільш привабливими для нових інвестицій [9].

Надходження від туристичного збору у 2025 р. склали 359 млн грн, що на 86 млн грн більше (31,5%), ніж за 2024 рік. Лідери зі сплати податку: м. Київ — 70,6 млн грн, Львівська область — 63,1 млн грн, Івано-Франківська область — 46,2 млн грн, Закарпатська область — 31,9 млн грн [12].

З початку повномасштабної війни зруйновано або пошкоджено щонайменше 12 великих готелів загальним номерним фондом близько 982 номерів: "ALFAVITO" (Київ, 229 номерів), "Grand Admiral Resort" (Київська обл.), "Бабусин Сад" (Київська обл.), "Україна" (Чернігів), "Optima Collection" (Харків), "SV Park" (Харків), "Grande Pettine" (Одеса), "Play Hotel by Ribas" (Херсон), "Sunrise Park" (Запоріжжя), "Optima River" (Миколаїв), "Інгул" (Миколаїв), Optima Collection "Ав-

Таблиця 1. Структура готельного фонду України за форматами управління (середина 2024 р.)

Формат закладу	Кількість (одиниць)	Частка, %
Незалежні готелі різних форматів	1 620	80,3
Мотелі	194	9,6
Національні мережеві готелі	103	5,1
Хостели	79	3,9
Міжнародні мережеві готелі	22	1,1
Всього	2017	100

Джерело: складено автором за даними [9; 10].

пора" (Кривий Pir) [9; 15]. Загалом Росія понад 30 разів атакувала готелі в Україні [15]. Водночас галузь демонструє здатність до відновлення: мережа "Optima Hotels & Resorts" відновила зруйновані об'єкти у Миколаєві та Харкові.

Аналіз анонсованих готельних проєктів на 2025—2028 рр. свідчить про високу інвестиційну активність у Карпатському регіоні (зокрема, об'єкти Melis, Malahit та AHHI під управлінням Ribas Hotels) та Львівській області (Kavalier Park Apartment та масштабний GORO Mountain Resort від OKKO Group). Окрім гірських та лікувально-оздоровчих локацій (комплекс у Трускавці), стратегічний інтерес зберігається до рекреаційних зон Одеси, де анонсовано відкриття Hilton Resorts — Gefest на 145 номерів [10]. За прогнозами аналітиків, після завершення активної фази війни туристичний потік може зрости до 14,5 млн осіб на рік [9].

Енергетична інфраструктура готелів України в 2022—2025 рр. пройшла шлях від традиційного споживання до моделі prosumer (виробник + споживач). За даними Ribas Hotels Group, для подолання дефіциту електроенергії впроваджено багаторівневу систему живлення: BMS для автоматичного перерозподілу навантаження; гібридні сонячні електростанції; теплові насоси та системи рекуперації тепла [7]. Енергонебезпечність готелів потребує значних капітальних інвестицій на старті — від кількох до десятків тисяч доларів — а також постійних операційних витрат. Організація енергонебезпечності готелів в контексті Європейського зеленого курсу базується на принципах децентралізації та декарбонізації [13]. Ключові організаційні рішення включають впровадження BMS (Building Management Systems) для автоматичного перерозподілу навантаження між мережею, акумуляторами та генераторами; встановлення гібридних сонячних станцій; використання теплових насосів та систем рекуперації тепла. Ці заходи відповідають Директиві ЄС про енергетичну ефективність будівель (EPBD) та цілям скорочення вуглецевих викидів на 66 % на номер до 2030 року та на 90 % до 2050 року, визначеним World Sustainable Hospitality Alliance [8].

Для корпоративного попиту ключовою стає Директива CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive — Директива ЄС про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку, набрала чинності у 2025 р.), яка зобов'язує великі компанії звітувати про викиди Scope 3 — у тому числі від проживання персоналу в готелях. Це означає, що корпоративні замовники з ЄС обиратимуть лише готелі з підтвердженою екологічною звітністю [13]. Прикладом впровадження відновлюваної енергетики є Ribas Hotels Group, яка у 2026 р. запускатиме будівництво сонячного енергопарку на Одещині [17], поєднуючи воєнну стійкість із відповідністю євростандартам сталого розвитку. Позитивним прикладом є програма Мальтійської туристичної адміністрації, яка поєднала підтримку міжнародних стандартів (Green Key, EU Ecolabel, GSTC) з фінансовими грантами, що покривають до 50% витрат на сертифікацію [21].

В умовах після воєнного відновлення інклюзивність стає базовим стандартом проектування. За результатами опитування ДАРТ у 2024 р., у якому взяли участь 3537 готелів, встановлено, що лише 19% закладів об-

ладнані пандусом на вході, 28% мають ліфти (з них лише 2% зі звуковими сигналами та шрифтом Брайля), у 23% є адаптовані номери [6]. В той же час кількість осіб з інвалідністю в Україні перевищує 3 млн осіб і зростатиме з урахуванням ветеранів. Відповідно до критеріїв Hotelstars Union, повна безбар'єрна адаптація є обов'язковою умовою для категорії 3* та вище [11].

Цифровізація набула стратегічного значення в умовах дефіциту персоналу, який за поточними оцінками становить до 40% [7]. Впровадження безконтактних рішень — мобільних ключів, Self Check-in-терміналів і чат-ботів — суттєво знижує навантаження на персонал і підвищує операційну ефективність. За даними TechMagic (2025), готелі, які впровадили системи безконтактного чекіну, скорочують навантаження на стійку реєстрації на 25-40% [19]. Згідно зі звітом Oracle Hospitality (2025 р.), 54% керівників готелів визначили мобільний чекін/аут як пріоритетний довгостроковий стандарт. Прогнозується, що готелі, які впровадять ці рішення до 2027 р., збільшать свій NPS на 15—25% та скоротять операційні витрати на 10—20% [18].

Аналіз ринкових тенденцій дозволяє виокремити п'ять ключових форматів, що визначають розвиток готельної інфраструктури України в сучасних умовах. Апарт-готелі та кондо-готелі демонструють найстрімкіший розвиток — гібридна форма для довготривалого проживання з попитом від ВПО, релоkantів та міжнародних організацій [14; 16]. Котеджні містечка готельного типу — новий формат, що поєднує приватність котеджу з готельним сервісом, переважно у Карпатах. Глемпінги стали популярними через екологізацію потреб та постстресовий запит, демонструючи стабільне завантаження навіть поза сезоном [19]. Бутик-готелі (10—100 номерів) з авторським дизайном активно розвиваються у Львові, Києві та Карпатах. Готелі з коворкінгом та workation-формат орієнтовані на дистанційних працівників [20].

На основі проведеного аналізу літератури [4—5; 8—20] нами систематизовано стратегічні напрями організаційної модернізації готельної інфраструктури України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення:

1. Енергетична автономність та декарбонізація (модель Prosumer). Першочерговим напрямом модернізації є перехід готельних підприємств до моделі prosumer — поєднання власного виробництва та споживання енергії. Ключовими організаційно-технічними заходами є: впровадження BMS (Building Management System) для інтелектуального розподілу навантаження між мережею, акумуляторами та генераторами; інсталяція гібридних сонячних електростанцій та систем накопичення енергії (ESS); встановлення теплових насосів та LED-освітлення з IoT-датчиками руху; системи рекуперації тепла у вентиляційних вузлах. Перехід до моделі prosumer є структурною відповіддю українських готелів на воєнну енергетичну кризу та одночасно — механізмом досягнення євростандартів декарбонізації. Інвестиції у BMS та відновлювані джерела енергії мають потенціал окупності до 5 років за рахунок заощадженого палива та підвищеного завантаження.

2. Зелена сертифікація та ESG-звітність. Другим напрямом є інтеграція готелів у систему міжнародної

екологічної сертифікації. Передбачається проходження сертифікації за стандартами Green Key, EU Ecolabel або Global Sustainable Tourism Council; впровадження звітності за Scope 1, 2, 3 відповідно до Corporate Sustainability Reporting Directive; запровадження державних програм субсидування до 50% витрат на сертифікацію для незалежних готелів малого та середнього бізнесу; публікація ESG-звіту на офіційному сайті готелю. Зелена сертифікація вітчизняних готелів є "вхідним квитком" до корпоративного та конгресового туризму з ЄС. Оскільки 80,3% українських готелів належать до незалежних готелів малого та середнього бізнесу, державна програма субсидування є необхідною умовою масштабування цього напрямку.

3. Інклюзивна модернізація (Universal Design). Третім напрямом є перетворення інклюзивності з формальної вимоги на конкурентну перевагу. Конкретні заходи: комплексна безбар'єрність — пандуси, ліфти з тактильною навігацією, душові "walk-in"; адаптація номерного фонду (прорізи — 100 см, поручні, візуальна та звукова сигналізація); облаштування зон психологічного розвантаження (нейроархітектура) для ветеранів та ВПО; Smart Room зі звуковим та вібраційним оповіщенням. Інклюзивна модернізація — не лише соціальний обов'язок, а й економічно раціональне рішення. Ветерани, ВПО та особи похилого віку формують стійкий та зростаючий сегмент попиту.

4. Цифрова трансформація (Labor-saving Technologies). Четвертий напрям спрямований на технологічне заміщення ручної праці в умовах критичного кадрового дефіциту. Передбачається перехід на хмарні PMS-системи (SaaS): Opera Cloud, Mews, Cloudbeds, Servio — із GDPR-комплаєнсом та автоматичним резервним копіюванням даних; впровадження Self Check-in терміналів, мобільних ключів та AI-чатботів; встановлення систем Smart Room для управління освітленням, мікрокліматом та споживанням ресурсів; підключення до аналітичних платформ для бенчмаркінгу. Цифровізація — стратегічна відповідь на структурний дефіцит кадрів. Хмарна PMS забезпечує безперервність бізнесу навіть у разі фізичного знищення об'єкта — критичний чинник в умовах воєнного стану. Поєднання Self Check-in та AI-чатботів дозволяє підтримувати якість сервісу при скороченому штаті.

5. Безпекова адаптація та Resilience. П'ятий напрям — побудова комплексної системи стійкості готельного підприємства до воєнних загроз. Конкретні заходи: облаштування сертифікованих укриттів відповідно до вимог цивільного захисту; резервне хмарне копіювання операційних даних (PMS, бухгалтерія, бронювання); страхування воєнних ризиків через механізми MIGA (Міжнародне агентство гарантування інвестицій) або DFC (США); протоколи евакуації та автономного функціонування (резервний інтернет, рецепція, відеоспостереження). Безпекова адаптація є базовою передумовою для залучення іноземних інвестицій та міжнародних мережевих операторів.

6. Гармонізація стандартів (EU Integration). Шостий напрям передбачає системне приведення національної нормативної бази у відповідність до вимог ЄС. Першочерговими заходами є: оновлення ДСТУ 4269:2003 відповідно до вимог Hotelstars Union (понад 2 500 кри-

теріїв) [11]; запуск єдиної цифрової платформи категоризації готелів; навчання персоналу органів сертифікації за методологією Hotelstars Union; включення вимог щодо енергоефективності та інклюзивності до національних стандартів категоризації. Чинний ДСТУ 4269:2003 не містить вимог щодо енергоефективності, інклюзії та цифровізації, тобто в наявності суттєве відставання від стандартів Hotelstars Union [4]. Відповідність критеріям Hotelstars Union відкриває доступ до бронювань через EU-сертифіковані платформи та підвищує інвестиційну привабливість ринку.

7. Розвиток інноваційних форматів (Condo & Hybrid Models). Сьомий напрям охоплює масштабування нових бізнес-моделей готельної інфраструктури. Передбачається розвиток апарт-готелів та кондо-готелів (схеми залучення приватних інвесторів з гарантованою дохідністю); котеджних містечок готельного типу як об'єктів швидкого введення в дію; глемпінгів у безпечних регіонах (Карпати, Полісся, Поділля); готелів з коворкінгом та workation-форматом; бутик-готелів з прив'язкою до локальної культури. Нові формати — апарт-готелі, кондо-готелі, глемпінги — є ринковою відповіддю на структурні зміни попиту (ВПО, релоканти, дистанційні працівники, запит на безпечний відпочинок). Кондо-модель знижує залежність від банківського фінансування, залучаючи приватних міні-інвесторів, що є критично важливим в умовах обмеженого доступу до кредитів.

Запропонована концептуальна модель модернізації готельної інфраструктури ґрунтується на синергії безпекової стійкості та вимог євроінтеграційного комплаєнсу. Вона дозволяє розглядати розвиток готельних підприємств через призму моделі "prosumer" та обов'язкової відповідності директивам EPBD і CSRD як базових передумов інтеграції України до єдиного європейського туристичного простору. Це дозволило систематизувати стратегічні напрями модернізації, що охоплюють енергетичну автономність, інклюзивність за принципами Universal Design та впровадження цифрових технологій для нівелювання кадрового дефіциту.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що в умовах післявоєнного відновлення готельна інфраструктура України трансформується під впливом безпекових та євроінтеграційних чинників. Основними векторами змін стають перехід до енергетичної незалежності, впровадження інклюзивних стандартів та активне освоєння нових форматів, таких як апарт-готелі та глемпінги. Проведений аналіз свідчить про глибокий розрив між чинною вітчизняною нормативною базою та вимогами Hotelstars Union, що потребує гармонізації стандартів для підвищення інвестиційної привабливості галузі. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів забезпечить формування якісно нової матеріально-технічної бази, яка відповідатиме глобальним принципам сталого розвитку та запитах сучасного споживача, створюючи надійний фундамент для економічного відродження сектору гостинності.

Перспективами подальших досліджень полягають у розробці прикладних механізмів оновлення готельної інфраструктури на засадах енергонезалежності та цифрової стійкості, що дозволить адаптувати вітчизняні заклади розміщення до стандартів ЄС і забезпечити їхню безбар'єрність та безпеку в межах стратегії масштабованого післявоєнного відновлення галузі.

Література:

1. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства: підручник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
2. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
3. Редько В. Є., Русіна А. О. Міжнародний досвід формування сталої інфраструктури готелю. Ефективна економіка. 2018. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.90
4. Редько В. Є. Трансформація базової інфраструктури готелів України в умовах Європейської інтеграції. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-91>
5. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
6. Нагайчук Н. Г., Якушев О. В., Тернова Л. Ю. Інклюзія послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті забезпечення їх якості. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11. Т. 2 (281/2). С. 91—106.
7. Готельний бізнес в Україні розвивається попри дефіцит кадрів та енергетичні обмеження: підсумки 2025 року. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/hotelnyy_biznes_v_ukrayini_rozvyvayetsya_porpy_defitsyt_kadriv_i_bleauty_pidsymky_2025_roku (дата звернення: 01.04.2026).
8. World Sustainable Hospitality Alliance. Climate action — reducing emissions across the hospitality industry. Sustainable Hospitality Alliance, 2024. URL: <https://sustainablehospitalityalliance.org/our-work/climate-action/> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Тарасовський Ю., Кручиніна Г. Огляд готельного ринку України 2024 / Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
10. Ribas Hotels Group. Огляд готельного ринку України 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 01.04.2026).
11. HOTREC. Value Chart and Criteria for Hotel Classification 2020-2025. Hotelstars Union. Brussels, 2020. URL: <https://www.hotelstars.eu/criteria> (дата звернення: 01.04.2026).
12. 359 млн грн туристичного збору надійшло до бюджетів громад у 2025 році. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentrvinovini/974725.html> (дата звернення: 01.04.2026).
13. Skal Europe. The impact of EU rules for energy efficiency in hotels. Sk?l Europe, 2024. URL: <https://www.skaleurope.org/news/the-impact-of-eu-rules-for-energy-efficiency-on-tourism/> (дата звернення: 12.03.2026).
14. Галасюк С. Кондо-готель як новий формат провадження готельного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-14>
15. Слово і Діло. Росія за час повномасштабної війни понад 30 разів атакувала готелі в Україні. 2025. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/03/07/infografika/suspilstvo/rosiya-chas-povnomasshtabnoyi-vijny-30-raziv-atakuvala-hoteli-ukrayini> (дата звернення: 01.04.2026).
16. Property Times. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється. URL: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rynok_gotel'noyi_neruhomosti_2023_popit_vidnovlyuetsya_kadrovyy_golod_posilyuetsya (дата звернення: 01.04.2026).
17. Ribas Hotels Group збудує сонячний енергопарк на півдні Одещини з інвестиціями €4,5 млн Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/news/ribas-hotels-group-zbudue-sonyachniy-enerGOPark-na-pivdni-odeshchini-z-investitsiyami-45-mln-28022026-36715> (дата звернення: 01.04.2026).
18. TechMagic. Contactless Check-In: Adopt or Fall Behind in 2026 Hospitality. 2025. URL: <https://www.techmagic.co/blog/contactless-hotel-check-in> (дата звернення: 01.04.2026).
19. Чудновська О. В. Глемпінг як сучасний напрям розвитку туризму. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: зб. матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф. (Умань, 30 жовт. 2025 р.). Умань: ВПЦ "Візаві", 2025. С. 125—126.
20. Ніколайчук О. Стратегії адаптації готельного бізнесу України під час та після війни. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: кол. монографія / за ред. Н. В. Якименко-Терещенко та ін. Харків: НТУ "ХПІ", 2026. С. 738—760. DOI: <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0580-4>
21. Interreg Europe. Eco-certification: Promoting sustainable tourism through eco-friendly practices in hotels. 2024. URL: <https://www.interregeurope.eu> (дата звернення: 01.04.2026).

References:

1. Bailyk, S.I. and Pysarevskyi, I.M. (2015), Orhanyzatsiia hotelnoho hospodarstva [Organization of the hotel industry], Beketov Kharkiv National University of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine.
2. Nechaiuk, L.I. and Telesh, N.O. (2003), Hotelno-restoranni biznes: menedzhment [Hotel and restaurant business: management], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Redko, V.Ye. and Rusina, A.O. (2018), "International experience in forming sustainable hotel infrastructure", Efektyvna ekonomika, vol. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.90>.
4. Redko, V.Ye. (2023), "Transformation of the basic hotel infrastructure of Ukraine in the context of European integration", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-91>.

5. Bezruchko, L. Bilous, S. and Fil, M. (2023), "Hotel industry of Ukraine in war conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>.

6. Nahaichuk, N.H. Yakushev, O.V. and Ternova, L.Yu. (2024), "Inclusion of hotel and restaurant business services in the context of ensuring their quality", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 11 (2), pp. 91—106.

7. Property Times (2025), "Hotel business in Ukraine develops despite staff shortages and energy constraints: 2025 results", available at: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/hotelnyy_biznes_v_ukrayini_rozvyvayetsya_popry_defitsyt_kadriv_i_bleauty_pidsumky_2025_roku (Accessed 01 April 2026).

8. World Sustainable Hospitality Alliance (2024), "Climate action — reducing emissions across the hospitality industry", available at: <https://sustainable-hospitalityalliance.org/our-work/climate-action/> (Accessed 12 March 2026).

9. Tarasovskyi, Yu. and Kruchynina, H. (2024), "Review of the hotel market of Ukraine 2024", Ribas Hotels Group, available at: <https://ribashotelsgroup.ua> (Accessed 01 April 2026).

10. Ribas Hotels Group (2025), "Review of the hotel market of Ukraine 2025", available at: <https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/> (Accessed 01 April 2026).

11. HOTREC (2020), "Value Chart and Criteria for Hotel Classification 2020-2025", Hotelstars Union, available at: <https://www.hotelstars.eu/criteria> (Accessed 10 April 2026).

12. State Tax Service of Ukraine (2025), "359 million UAH of tourist tax received by community budgets in 2025", available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/974725.html> (Accessed 01 April 2026).

13. Skal Europe (2024), "The impact of EU rules for energy efficiency in hotels", available at: <https://www.skaleurope.org/news/the-impact-of-eu-rules-for-energy-efficiency-on-tourism/> (Accessed 12 March 2026).

14. Halasiuk, S. (2024), "Condo-hotel as a new format of hotel business in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-14>.

15. Slovo i Dilo (2025), "Russia has attacked hotels in Ukraine more than 30 times during the full-scale war", available at: <https://www.slovoidilo.ua/2025/03/07/infografika/suspilstvo/rosiya-chas-povnomasshtabnoyivijny-30-raziv-atakuvala-hoteli-ukrayini> (Accessed 01 April 2026).

16. Property Times (2023), "Hotel real estate market 2023: demand recovers, staff shortage intensifies", available at: https://propertytimes.com.ua/itogi-goda/rynok_gotelnoyi_neruhomosti_2023_popit_vidnovlyuetsya_kadrovyy_golod_posilyuetsya (Accessed 01 April 2026).

17. Forbes Ukraine (2026), "Ribas Hotels Group to build a solar energy park in southern Odesa region with €4.5 million investment", available at: <https://forbes.ua/news/ribas-hotels-group-zbudue-sonyachniy-energopark-na-pivdni-odeshchini-z-investitsiyami-45-mln-28022026-36715> (Accessed 01 April 2026).

18. TechMagic (2025), "Contactless Check-In: Adopt or Fall Behind in 2026 Hospitality", available at: <https://www.techmagic.co/blog/contactless-hotel-check-in>

(Accessed 01 April 2026).

19. Chudnovska, O.V. (2025), "Glamping as a modern direction of tourism development", *Stratehichni perspektyvy turystychnoi ta hotelno-restoranoi industrii v Ukraini* [Strategic perspectives of the tourism and hotel-restaurant industry in Ukraine], Conference Proceedings, Uman, Ukraine, 30 October, pp. 125—126.

20. Nikolaichuk, O. (2026), "Adaptation strategies of the hotel business of Ukraine during and after the war", in Yakymenko-Tereshchenko, N.V. (ed.), *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy* [Marketing and organizational mechanisms of post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, pp. 738—760.

21. Interreg Europe (2024), "Eco-certification: Promoting sustainable tourism through eco-friendly practices in hotels", available at: <https://www.interregeurope.eu> (Accessed 01 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

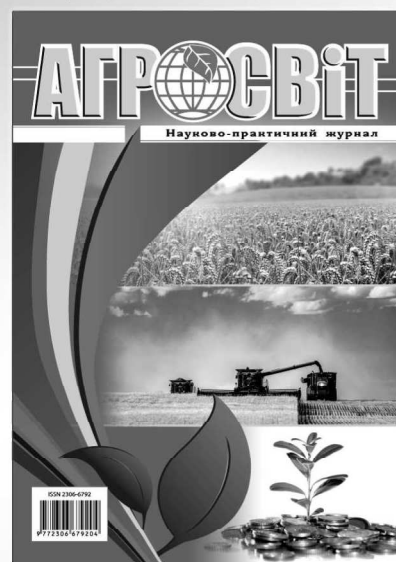
Процеcеновано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

V. Semenova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy of Enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5194-4878>

N. Hrebennyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy of Enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1554-0697>

O. Petrova,

Senior Lecturer of the Department of Economy of Enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8221-7858>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.154

THE INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT MECHANISM AS A TOOL FOR MITIGATING RISKS IN CORPORATE LOGISTICS PROCESSES

В. Г. Семенова,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет

Н. Г. Гребенник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет

О. С. Петрова,

старший викладач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ У ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСАХ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ

This article examines issues related to the development of a mechanism for managing an enterprise's intellectual capital and its impact on reducing risks in logistics processes at enterprises. It is determined that an enterprise's intellectual capital, in terms of its components (human, structural, and consumer), plays a direct role in all areas of the enterprise's operations and influences their effectiveness. The paper examines Ukraine's position in the Global Innovation Index, compiled by the World Intellectual Property Organization, and concludes that in recent years the domestic economy has been losing ground across virtually all indicators. Overall, the decline amounts to 11 positions (from 49th place in 2021 to 60th place in 2024) in the ranking of 131 countries worldwide, indicating a deepening of problems in the innovative development of the domestic economy. The paper also presents a study of Ukraine's Global Competitiveness Index in 2024, in which the domestic economy ranked 47th among 191 countries worldwide. However, regarding the criteria "Management of Economic Processes" and "Intellectual Capital," Ukraine ranks 88th and 80th, respectively, in the rankings, indicating the presence of systemic problems specifically in these areas. Logistics processes are becoming increasingly important

in business operations today and encompass areas such as supplying enterprises with resources; managing warehouse operations; transporting resources and products; and so on. The main types of risks affecting the implementation of new technologies in logistics processes have been identified: organizational, financial, informational, transportation, and warehousing. Conclusions are drawn regarding the need to develop a mechanism for managing intellectual capital to reduce the level of risks in the enterprise's logistics processes. The main tasks and principles of this management mechanism have been identified. In accordance with the main functions of management (organization, planning, motivation, control), key tools for managing human capital, structural capital, and consumer capital have been proposed to reduce risks and ensure the implementation of modern innovative developments in logistics processes.

У статті розглядаються питання присвячені формуванню механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства та його впливу на зниження ризиків в логістичних процесах на підприємствах. Визначено, що інтелектуальний капітал підприємства у розрізі його складових (людський, структурний та споживчий) приймає безпосередню участь в усіх напрямках діяльності підприємства та впливає на їх ефективність. У роботі досліджено місце економіки України у Глобальному інноваційному індексі, який проводить Всесвітня організація інтелектуальної власності та зроблено висновок, що протягом останніх років вітчизняна економіка втрачає свої позиції практично за усіма показниками. В цілому зниження становить 11 позицій (з 49 місця у 2021 р. до 60 місця у 2024 р.) у ранжуванні серед 131 країн світу, що свідчить про поглиблення проблем в інноваційному розвитку вітчизняної економіки. В роботі також наведено дослідження Глобального індексу конкурентоспроможності України у 2024 р., у рейтингу якого вітчизняна економіка посіла 47 місце серед 191 країн світу. Однак стосовно критеріїв "Управління економічними процесами" та "Інтелектуальний капітал" показники України займають відповідно 88 та 80 місце у рейтингах, що показує наявність системних проблем саме у цих напрямках. Логістичні процеси набувають сьогодні все більшого значення в діяльності підприємств та охоплюють напрями забезпечення підприємства ресурсами; забезпечення роботи складського господарства; транспортування ресурсів та продукції тощо. Визначено основні види ризиків, які впливають на впровадження нових технологій у логістичні процеси: організаційні, фінансові, інформаційні, транспортні, складські. Зроблено висновки про необхідність формування механізму управління інтелектуальним капіталом для зниження рівня ризиків у логістичних процесах підприємства. Визначено основні завдання та принципи даного механізму управління. Відповідно до основних функцій управління (організація, планування, мотивація, контроль) запропоновано основні інструменти управління людським капіталом, структурним та споживчим капіталом для зниження ризиків і забезпечення впровадження сучасних інноваційних розробок у логістичні процеси.

Key words: intellectual capital, human capital, structural capital, consumer capital, logistics processes, risks, management mechanisms.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, людський капітал, структурний капітал, споживчий капітал, логістичні процеси, ризики, механізм управління.

A GENERAL FORMULATION OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL CHALLENGES

The activities of a modern enterprise encompass various aspects related to the need to ensure the supply of material, technical, fuel, and energy resources; the

organization of preparatory and production-technological processes; the management of auxiliary units and warehousing; and the implementation of product promotion processes in sales markets, etc. The role of enterprises' intellectual capital in solving complex problems is growing, as these challenges intensify against the backdrop of deepening crises in the global economy.

Complex and diverse tasks require the refinement of approaches to managing these processes.

The use of intellectual capital (human capital, structural capital, and consumer capital) can be focused on various aspects of a company's operations, particularly on logistics processes as a key tool for mitigating risks and enhancing competitiveness. The logistics sector of domestic enterprises is currently under the influence of a number of negative factors: military operations on the territory of Ukraine are leading to the disruption of supply chains and the destruction of transport, warehouses, raw materials, and products. The mechanism for managing intellectual capital and its structural elements requires further study in the context of risk mitigation in logistics support processes at enterprises.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

Many scholars and practitioners have devoted their research to examining the nature, significance, and management of a company's intellectual capital. For example, A.P. Gordiychuk, in his work, examined the economic nature of intellectual capital, the characteristics of its formation, and its management. He identified the significance and impact of each structural element of intellectual capital (human, structural, and relational) on enterprise management strategy [1]. In her study, M.A. Derzhevetska focused on the formation of an intellectual capital management system using the example of machine-building enterprises and examined the principles of forming such a system and the characteristics of management tasks in accordance with the structural elements of intellectual capital [2].

Scholars such as I.S. Klymenko, O.M. Taranukha, and O.V. Zhuravel have studied intellectual capital and the intellectual property market in the current conditions of the information economy; they examined the main approaches in the scientific literature regarding the identification of structural elements of intellectual capital and methods for its evaluation [3]. In the scientific work by O.P. Korniienko, the peculiarities of investing intellectual capital in the innovative development of an enterprise are examined, and the importance of facilitating the processes of transforming an enterprise's intellectual potential into intellectual capital is emphasized [4]. N.V. Zakharchenko, S.A. Horbachenko, R.V. Hrinchenko, I.A. Topalova, and A.A. Fialkovska identified the main principles for forming an organizational and economic mechanism for developing the creative potential of enterprises in regions [5].

Logistics processes and risks in this field are also the subject of research by many scholars. Researchers V. Vakulenko, Y. Lyu, and S. Lyu identified the main directions for developing a risk management system for logistics systems under martial law in Ukraine; they highlighted the importance of applying adaptive management tools to develop a risk management system using the digitalization of logistics processes and modern software [6]. T. Pavliuk, Y. Polusmyak, and R. Zenkina, in their work, emphasized the need to develop a logistics system based on innovative solutions to ensure flexible adaptation to market changes and consumer demands and

to increase the speed, accuracy, and transparency of logistics processes [6].

The existence of a significant number of studies on the issues of intellectual capital formation and risk mitigation in logistics processes attests to the importance and relevance of this topic and the presence of unresolved issues. In our view, questions regarding the development of a mechanism for managing intellectual capital to ensure risk reduction in logistics processes require further clarification.

STATEMENT OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (RESEARCH QUESTION)

The aim of this study is to identify the key components of the intellectual capital management mechanism for mitigating risks in logistics processes at enterprises.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Intellectual capital is an important component of modern enterprises' resources and a key factor in increasing their competitiveness and market value. However, building intellectual capital is a complex task for most domestic enterprises due to a number of reasons:

- limited sources and amounts of funding;
- low level of knowledge and qualifications among enterprise employees;
- insufficient information support;
- problems with the legal protection of innovative developments;
- underdeveloped technology transfer channels;
- the absence of a system of long-term relationships with consumers;
- problems with the organization of management of the enterprise's activities and structural units [8, pp. 345—346].

Based on the results of an analysis of a range of criteria and indicators related to innovation and overall economic development, the World Intellectual Property Organization (WIPO) annually ranks countries worldwide in the Global Innovation Index (covering more than 130 countries). Ukraine's performance in this ranking is presented in Table 1.

Analyzing the data in Table 1, we can conclude that Ukraine's rankings vary from year to year across specific groups of criteria. In 2024, Ukraine's ranking declined both overall and across criteria such as "Intellectual Capital," "Infrastructure," "Creative Outputs," and "Institutions."

Table 1. Ukraine's ranking in the Global Innovation Index

Components of the ranking	2021	2022	2023	2024
Overall ranking, including the following components:	49	57	55	60
- Market sophistication;	88	102	104	85
- Business sophistication;	53	48	48	45
- Human capital and research;	44	49	47	54
- Infrastructure;	94	82	77	82
- Creative outputs;	48	63	37	68
- Institutions;	91	97	100	107
- Knowledge and technology outputs	33	36	45	34

Source: Compiled based on [9—12].

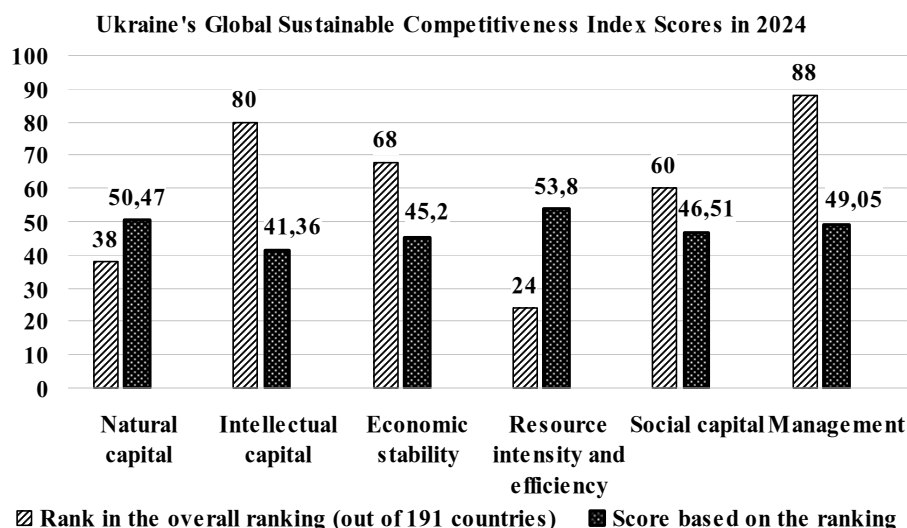


Fig. 1. Indicators of Ukraine's Global Sustainable Competitiveness Index in 2024

Source: Compiled based on [13].

Figure 1 shows the results of the Global Competitiveness Index for Ukraine in 2024 by specific groups of criteria and its ranking among 191 countries (47th place overall).

An analysis of the data in Fig. 1 indicates the presence of negative trends in economic development, particularly with regard to the utilization of intellectual capital, which directly and indirectly influences the course of all processes at enterprises, including logistics processes, which are generally aimed at attracting material, technical, raw material, energy, and other types of resources into the enterprise's operations and supplying finished products and semi-finished goods to consumers.

Innovative technologies are an important direction for the development of logistics processes at enterprises; however, their implementation may be hindered by a number of risks, including:

- organizational risks arising from improper organization of logistics routes, inconsistencies in the timing and volumes of orders for various resources, and disruptions in supply chains;
- financial risks caused by insufficient funding volumes and sources;
- information risks arising from limited information sources and the ability to obtain reliable information;
- transportation risks arising from technical issues with vehicles and changes to traditional transportation routes;
- warehousing risks that may result from the lack of properly equipped facilities for storing raw materials, supplies, finished goods, etc.

These risks can be mitigated through the use of modern scientific and technological advancements. Experts identify the following promising innovative technologies in the logistics sector:

1. The Internet of Things (IoT), aimed at ensuring supply chain transparency for businesses by using sensors to track shipping, transportation, and delivery processes in real time. The use of technologies that improve warehouse management (inventory levels and storage conditions) is also anticipated.

2. Cloud computing, aimed at optimizing analytical processes and refining data sets.

3. Artificial intelligence and machine learning will help develop various supply chain options, taking into account the advantages of specific resource suppliers, modes of transport, transport routes, and costs associated with logistics processes, etc.

4. Computer vision. This technology is designed to read barcodes more accurately, even from damaged or deformed labels, which, compared to traditional laser scanners, offers greater capabilities for identifying goods.

5. Robotic process automation is aimed at improving warehouse operations and reducing the amount of manual labor.

6. Digital twins. This technology involves creating a digital copy of a physical object or process, enabling the exploration of various warehouse layout options, testing of transport routes, and more.

7. Blockchain, designed for the exchange of confidential data between suppliers and carriers to support logistics processes.

8. Data standardization and advanced analytics. The application of these technologies is aimed at achieving supply chain visibility, improving market demand forecasting, optimizing "last-mile" delivery, and more.

9. Warehouse automation, aimed at reducing data processing times in warehouse operations, enabling the use of modern analytical software, and optimizing inventory levels

10. "Last-mile" delivery system, focused on determining the feasibility of engaging third-party logistics and transportation systems to optimize routes and reduce costs [14].

Given the complexity of implementing such projects within enterprises, we believe that a necessary and appropriate course of action is to mobilize human, structural, and consumer capital as a significant tool for ensuring the implementation of innovative logistics technologies and reducing risks in logistics processes.

Table 2. Functions and Tools for Managing Intellectual Capital in Logistics Processes

Control functions	Human Capital: Tools for Implementing the Function	Structural capital: tools for fulfilling the function	Consumer capital: tools for fulfilling its function
Organization	Organizing training and professional development for staff. Applying heuristic methods to solve problems in the logistics sector. Training in lean logistics and 5S methods.	Improving the management structure of logistics processes based on a process-oriented approach. Implementing cybersecurity systems to protect customer (and partner) databases.	Implementation of CRM software. Sharing information (knowledge) with resource providers. Application of agile software development methods in interactions with suppliers and customers.
Planning	Application of economic and mathematical planning methods. Creation of databases for comprehensive analysis of the market for resources and products. Use of machine learning algorithms to implement demand planning tools (SAP IBP, Blue Yonder).	Planning the automation and digitization of logistics processes to reduce errors and disruptions (human error). Implementation of modern information systems (WMS, TMS). Implementation of data collection terminals to minimize errors in warehouse operations.	Efforts to attract new customers through online platforms and social media.
Motivation	Incentive programs for conducting workshops on staff training and knowledge transfer. Ensuring transparency in career advancement pathways upon the acquisition of new competencies.	Bonuses for error-free warehouse operations. Bonuses for drivers for safe and timely delivery of cargo.	Bonuses for improving loyalty programs and providing effective personalized customer service; for enhancing the quality of after-sales service.
Control	Monitoring of staff core competencies related to logistics processes.	Implementation of TMS (Transportation Management Systems) with GPS tracking for continuous real-time route monitoring.	The use of blockchain technology and electronic document management to monitor logistics processes.

Джерело: сформовано на основі [1; 6; 7; 14].

Therefore, the processes of establishing an effective intellectual capital management mechanism to stimulate innovation in a company's logistics processes are of great importance.

In our view, a management mechanism is a comprehensive system consisting of elements such as: objectives, principles, functions, and management tools.

We believe that the main tasks of intellectual capital management in the logistics sector include: improving the efficiency of supply chains by enhancing staff qualifications; utilizing modern inventory management software and CRM systems for interacting with the company's customers; and employing artificial intelligence, among others.

The main principles of intellectual capital management in logistics include: scientific rigor; purposefulness; systematic approach; comprehensiveness; efficiency; continuity; and flexibility.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

Intellectual capital is of vital importance to the operations of modern enterprises and influences all aspects of their functioning, including the flow and efficiency of logistics processes. The study analyzes Ukraine's ranking in the Global Innovation Index

(conducted by the World Intellectual Property Organization) over recent years and concludes that between 2021 and 2024, the domestic economic system's position declined across nearly all criteria groups. The indicators of Ukraine's Global Competitiveness Index in 2024 are examined, revealing that Ukraine ranks lower in the "Intellectual Capital" development criterion compared to other criteria groups. Conclusions are drawn regarding the need to establish an effective intellectual capital management mechanism to mitigate risks in the enterprise's logistics processes. In accordance with the core management functions (organization, planning, motivation, and control), intellectual capital management tools in the logistics sector are identified in terms of their constituent elements.

Prospects for further research will focus on studying modern approaches to the development of elements of enterprises' intellectual capital, taking into account the risks associated with martial law in Ukraine.

Література:

1. Гордійчук А.П. Управління інтелектуальним капіталом як інструмент для підвищення ефективності управління ризиками на підприємствах машинобудування. Бізнес Інформ. 2015. № 2. С. 449—456. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-449-456>

2. Держевецька М. А. Системи управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 4—5. С. 97—98.

3. Клименко І.С., Тарануха О.М., Журавель О.В. Інтелектуальний капітал і ринок інтелектуальної власності в умовах інформаційної економіки: проблеми ідентифікації та оцінки. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 38—43.

4. Корнієнко О.П. Інвестування інтелектуального капіталу в інноваційний розвиток підприємства. Інтелект XXI. 2023. № 1. С. 43—46. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.8>

5. Zakharchenko N.V., Horbachenko S.A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A.A. Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 4 (39). С. 405—414.

6. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. Сталій розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 296—300. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>

7. Павлюк Т., Полусмяк Ю., Зенкіна Р. Логістика інновацій: швидка реакція на мінливий попит. Управління змінами та інновації. 2024. № 12. С. 57—63. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-9>

8. Semenova V., Litvinov O., Yermachenko V., Vichen V., Hajnisova E. Identification and assessment of the components of the enterprise's intellectual capital. Access to science, business, innovation in digital economy, ACCESS Press. 2025. vol. 6 (2). pp. 336—356. [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6))

9. Global Innovation Index 2021, доступний за посиланням: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf (дата звернення 02 Квітня 2026).

10. Global Innovation Index 2022, доступний за посиланням: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf (дата звернення 02 Квітня 2026).

11. Global Innovation Index 2023, доступний за посиланням: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub-2000-2023/ua.pdf (дата звернення 02 Квітня 2026).

12. Global Innovation Index 2024, доступний за посиланням: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html> (дата звернення 02 Квітня 2026).

13. The Global Sustainable Competitiveness Index, доступний за посиланням: <https://solability.com/pdfs/gsci-report-2024.pdf> (дата звернення 03 Квітня 2026).

14. Serheichuk N. Innovation in logistics: how to succeed with it. 22 June 2021. N-iX, доступний за посиланням: <https://www.n-ix.com/innovation-in-logistics/> (дата звернення 03 Квітня 2026).

References:

1. Gordiyuchuk, A.P. (2021), "Intellectual Capital Management as a Tool for Improving Risk Management Efficiency in Machine-Building Enterprises", *Biznes Inform*,

[Online], vol. 2, pp. 449—456. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-449-456>

2. Derzhetska, M. A. (2017), "Intellectual Capital Management Systems in a Machine-Building Enterprise", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 4—5, pp. 97—98.

3. Klymenko, I.S., Taranukha, O.M. and Zhuravel, O.V. (2021), "Intellectual Capital and the Intellectual Property Market in the Information Economy: Issues of Identification and Valuation", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 38—43.

4. Kornienko, O.P. (2023), "Investing Intellectual Capital in the Innovative Development of an Enterprise", *Intelekt XXI*, [Online], vol. 1, pp. 43—46. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.8>

5. Zakharchenko, N.V., Horbachenko, S.A., Hrinchenko, R.V., Topalova, I.A. and Fialkovska, A.A. (2021), "Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 4 (39), pp. 405—414.

6. Vakulenko, V., Liu, Yu. and Liu, S. (2025), "A Risk Management System for Logistics Systems Under Martial Law in Ukraine", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, [Online], vol. 3 (54), pp. 296—300, <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>

7. Pavlyuk, T., Polusmyak, Y. and Zenkina, R. (2024), "Innovation Logistics: Rapid Response to Changing Demand", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, [Online], vol. 12, pp. 57—63, <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-9>

8. Semenova, V., Litvinov, O., Yermachenko, V., Vichen, V., and Hajnisova, E. (2025), "Identification and assessment of the components of the enterprise's intellectual capital", *Access to science, business, innovation in digital economy*, ACCESS Press, [Online], vol. 6 (2), pp. 336—356, [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6))

9. WIPO (2021), "Global Innovation Index", available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf (Accessed 02 April 2026).

10. WIPO (2022), "Global Innovation Index", available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf (Accessed 02 April 2026).

11. WIPO (2023), "Global Innovation Index", available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub-2000-2023/ua.pdf (Accessed 02 April 2026).

12. WIPO (2024), "Global Innovation Index", available at: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html> (Accessed 02 April 2026).

13. SolAbility (2024), "The Global Sustainable Competitiveness Index", available at: <https://solability.com/pdfs/gsci-report-2024.pdf> (Accessed 03 April 2026).

14. Serheichuk, N. (2021), "Innovation in logistics: how to succeed with it", N-iX, [Online], available at: <https://www.n-ix.com/innovation-in-logistics/> (Accessed 03 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

R. Zablotska,

Doctor of Economic Science, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7174-8946>

H. Tamrazian,

PhD student, Educational and Scientific Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3505-6070>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.160

NEW TECHNOLOGICAL INDUSTRIES AS AN ENVIRONMENT FOR THE FORMATION OF MODERN IMPERATIVES OF INTERNATIONAL TRADE SHADOWIZATION

Р. О. Заблоцька,

д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Г. Г. Тамразян,

аспірант освітньо-наукової програми доктора філософії 292 "Міжнародні економічні відносини", Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

НОВІ ТЕХНОЛОГІЧНІ ГАЛУЗІ ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ІМПЕРАТИВІВ
ТІНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

The aim of the work is to determine the structural characteristics of new technological industries as an institutional environment for the formation of modern imperatives of shadowing international trade and to substantiate the conceptual thesis about the digital-technological imperative of shadowing. The study proceeds from the fact that the structural transformation of the global economy, associated with the growing role of intangible assets, platform business models and high-tech sectors, changes the logic of the emergence of shadow practices in international trade. Shadowing is increasingly formed not on the periphery of the formal sector, but in its technological core, which requires a rethinking of its determinants and mechanisms. The work shows that in the global value chains of high-tech sectors, a specific configuration of structural conditions emerges, including high mobility of intangible assets, functional fragmentation of production, dominance of intra-firm transactions, regulatory asymmetries across jurisdictions, algorithmic pricing, cross-border data circulation, and geopolitical fragmentation of technological ecosystems. It is the combination of these characteristics that shapes the environment in which shadowing practices acquire a systemic character and become embedded in corporate business models. It is shown that the movement of value into the intangible sphere, and the growth of the role of intellectual property and digital platforms, complicate the application of traditional regulatory control instruments and create new channels for the hidden transfer of profits between jurisdictions.

It is substantiated that digitalization, platformization, and intensification of geo-economic competition form a digital-technological imperative of shadowing, in which shadow behavior is transformed from a reaction to institutional constraints into a structural property of global high-tech business. It is proven that modern forms of shadowing are determined not so much by institutional defects as by the industry characteristics of new technological sectors and the configuration of global production networks. It is concluded that the analysis of shadowing in international trade requires a transition from traditional factor models to a configurational approach that accounts for the interactions among structural, technological, institutional, and geopolitical conditions shaping hidden practices in the global economy.

Метою роботи є визначення структурних характеристик нових технологічних галузей як інституційного середовища формування сучасних імперативів тінізації міжнародної торгівлі та обґрунтування концептуальної тези про цифрово-технологічний імператив тінізації. Дослідження виходить із того, що структурна трансформація глобальної економіки, пов'язана зі зростанням ролі нематеріальних активів, платформних бізнес-моделей і високотехнологічних секторів, змінює логіку виникнення тінювих практик у міжнародній торгівлі. Тінізація дедалі частіше формується не на периферії формального сектору, а в його технологічному ядрі, що потребує переосмислення її детермінант і механізмів.

У роботі доведено, що у глобальних ланцюгах створення вартості високотехнологічних секторів формується специфічна конфігурація структурних умов, яка включає високу мобільність нематеріальних активів, функціональну фрагментацію виробництва, домінування внутрішньо-фірмових трансакцій, регуляторні асиметрії між юрисдикціями, алгоритмічне ціноутворення, транскордонний обіг даних і геополітичну фрагментацію технологічних екосистем. Саме поєднання цих характеристик формує середовище, у якому тінізаційні практики набувають системного характеру і стають вбудованими елементами корпоративних бізнес-моделей. Показано, що переміщення вартості у нематеріальну сферу, зростання ролі інтелектуальної власності та цифрових платформ ускладнюють застосування традиційних інструментів регуляторного контролю і створюють нові канали прихованого трансферу прибутків між юрисдикціями.

Обґрунтовано, що цифровізація, платформізація та загострення геоекономічної конкуренції формують цифрово-технологічний імператив тінізації, за якого тінюва поведінка трансформується з реакції на інституційні обмеження у структурну властивість глобального високотехнологічного бізнесу. Доведено, що сучасні форми тінізації визначаються не стільки інституційними дефектами, скільки галузевими характеристиками нових технологічних секторів і конфігурацією глобальних виробничих мереж. Зроблено висновок, що аналіз тінізації міжнародної торгівлі потребує переходу від традиційних факторних моделей до конфігураційного підходу, який враховує взаємодію структурних, технологічних, інституційних і геополітичних умов формування прихованих практик у глобальній економіці.

Key words: international trade shadowization, fragmentation, transnationalization, global value chains, intangible assets, digital economy, transfer pricing, platform economy, technological competition, regulatory arbitrage, artificial intelligence, transnational corporations.

Ключові слова: мінізація міжнародної торгівлі, фрагментація, транснаціоналізація, глобальні ланцюги створення вартості, нематеріальні активи, цифрова економіка, трансфертне ціноутворення, платформа економіка, технологічна конкуренція, регуляторний арбітраж, штучний інтелект, транснаціональні корпорації.

INTRODUCTION

The structural transformation of the global economy, associated with the growing role of intangible assets, digital platforms, and high-tech sectors in value creation, is changing not only the sectoral configuration of the

world economy but also the logic of the emergence of shadow economic practices in international trade. Shadowization is increasingly formed not on the periphery of the formal sector, but in its technological core — in the semiconductor industry, pharmaceuticals,

digital services, and the artificial intelligence sector. This requires rethinking not the general mechanisms of shadowization, but the specific conditions that transform high-tech industries into an environment with a qualitatively different configuration of incentives for shadow behaviour. The factor tradition of shadow economy analysis [1—5] convincingly explains the classical forms of shadowization [6—8] through excessive regulatory burden, the quality of institutions, and tax morality. The practical-regulatory direction fixes the scale of hidden value transfer and offers mechanisms to counteract the erosion of the tax base. However, these approaches do not sufficiently take into account the specifics of technological sectors, where shadowing is caused not so much by institutional defects as by the structural characteristics of the industries themselves — the dematerialization of production, the mobility of intangible assets, algorithmic pricing, and the geopolitical fragmentation of technological ecosystems [9—14].

The scale of the structural dematerialization of production is confirmed by empirical data. According to Ocean Tomo, the share of intangible assets in the market capitalization of S&P 500 companies increased from 17% in 1975 to 90% in 2020 [15]. According to WIPO, cross-border payments for the use of intellectual property exceeded 1 trillion US dollars in 2022—2023, doubling compared to 2010 [16]. Global investment in intangible assets reached 6.9 trillion US dollars in 2023, and since 2008, their growth rate has been three times that of investment in tangible assets [17]. These indicators reflect the scale of dematerialization, which creates an institutional space for new forms of shadowing: the higher the level of value concentration in intangible assets, the greater the space for hidden profit shifting between jurisdictions [18–21]. J. Garcia-Bernardo and P. Jansky [22] showed on a global sample that the technology and pharmaceutical sectors are the main generators of profit shifting, and the volumes of shifted profits grow in proportion to the share of intangible assets in the capital structure. The OECD series of reports "Tax Challenges Arising from Digitalisation" [23] recognizes the need to revise the rules governing the distribution of tax rights between jurisdictions when digital companies generate significant value without a physical presence in those jurisdictions. However, the question of how industry characteristics of new technological sectors shape the specific conditions for shadowing remains insufficiently explored. The identification of these characteristics is the subject of this study.

THE LITERATURE REVIEW

The research context of this work is formed by three groups of sources. The first is research on structural dematerialization: J. Haskell and S. Westlake [21] argue that intangible assets are characterized by scalability, spillover effects, sunk costs, and synergies, with direct implications for shadowing analysis. The second group is formed by research on the scale of hidden value transfer: empirical estimates of profit shifting [22], OECD reports on the tax challenges of digitalization [23], and Global Financial Integrity data [14] on discrepancies in trade statistics of developing countries. The third group is

research on geopolitical transformations of technological chains: K. Lee et al. [24] analyse chokepoint strategies and their impact on the configuration of production networks, and the UNCTAD report [25] documents the growth of cross-border data flows and asymmetries in their regulation.

A separate subgroup is formed by studies of institutional mechanisms through which globalization transforms incentives for shadow behaviour. These works identify two interconnected channels: first, regulatory arbitrage and tax engineering as corporate strategies for exploiting inter-jurisdictional differences [2; 3]; second, fiscal competition between jurisdictions, which institutionally entrenches asymmetries and increases the returns from moving operations to preferential environments [9]. For this study, these results are important because they capture the transition of shadowing from individual violations to systemic corporate practices embedded in the architecture of transnational business. At the same time, the digital transformation of the institutional environment of international trade — from changing competitive strategies in the context of platformization [10] to the emergence of new channels of value creation through e-commerce [11; 12] and the formation of the digital media market as an independent segment of the global economy [13] — has been studied mainly in the context of the legal sector. The question of how these digital transformations change the configuration of shadowing conditions in high-tech industries remains open.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to determine the structural characteristics of new technological industries as an institutional environment for the formation of modern imperatives of shadowing international trade and to substantiate the conceptual thesis about the digital-technological imperative of shadowing.

RESEARCH RESULTS

A key prerequisite for the shift in shadowing practices is the structural dematerialization of production. J. Haskell and S. Westlake [21] characterize this process as the emergence of "capitalism without capital", in which intangible investments acquire four specific properties: scalability, irreparability, spillover effects and synergy. Scalability means that an intangible asset can be used simultaneously in several jurisdictions without additional reproduction costs, creating opportunities to place property rights in the jurisdiction with the most favourable tax regime. Spillover effects complicate the definition of the boundaries of the value created by a specific division of the corporation. Synergy enhances these effects, as the value of intangible assets depends on their combination with other assets, thereby complicating market assessment of intra-firm transactions.

Practical manifestations of these mechanisms are illustrated by cases of technology corporations. Apple, through Irish subsidiaries (the Double Irish scheme),

accumulated a significant part of its profits by placing intellectual property rights in a jurisdiction with an effective tax rate of less than 1%. Alphabet (Google), through a Bermuda structure, channelled technology licensing revenues from the Netherlands to Bermuda. Both schemes were based on the properties of intangible assets: scalability, mobility of IP rights, and the complexity of valuing unique technological solutions.

In such an environment, shadowing takes on new forms, related not to the physical movement of goods outside customs control, but to the institutional architecture of corporate structures. The shift of value to the intangible sphere complicates the application of traditional control tools, since the object of trade is increasingly licenses, software solutions, and digital services that do not cross physical borders in tangible form. High-tech industries are characterized by a multi-level division of production operations between jurisdictions with different regulatory regimes. The most illustrative example is the semiconductor industry, where, according to K. Lee et al. [24], the production process is divided between design (mainly the USA), chip manufacturing (Taiwan, South Korea), equipment supply (Netherlands, Japan), and assembly (China, Southeast Asian countries). A similar fragmentation is observed in pharmaceuticals, digital services, and the artificial intelligence sector.

Such fragmentation creates a situation in which a significant portion of transactions occurs within transnational corporations and does not reflect market prices. J. Garcia-Bernardo and P. Janski [22] empirically confirm that profit shifting is most pronounced in sectors with a high share of intangible assets and deep functional fragmentation. According to WIPO statistics, disproportionately high volumes of patent applications are concentrated in jurisdictions that are also key points in corporate tax planning schemes (Ireland, the Netherlands, Singapore, Luxembourg), indicating a systemic connection between the placement of intangible assets and profit-shifting strategies. The dominance of intangible assets in companies' capital structures creates opportunities for erosion of the tax base, which becomes a structural element of corporate competitive strategies [9; 19]. In this context, regulatory arbitrage [2] becomes systemic and shifts from a cost-optimization tool to a mechanism of structural shadowing. As demonstrated in studies of tax engineering in offshore financial centres [3], the line between legal optimization and shadowing in such conditions becomes increasingly blurred.

The digitalization of production and trade is creating a new type of institutional environment, characterized by high speed of cross-border transactions, algorithmic pricing, and anonymity of a significant part of market participants. The UNCTAD report [25] records that the volume of cross-border data flows in 2017 was 20 times higher than in 2007, and the regulation of these flows remains fragmented: the USA focuses on data control by the private sector, China — on state control, the EU — on the protection of individual rights. This regulatory fragmentation creates additional space for hidden value transfers between jurisdictions. The development of

digital trade [11] and the spread of financial technologies [12] are fundamentally changing the channels of value transfer in international trade. In digital ecosystems, platforms act as intermediaries between producers and consumers, serving as infrastructure for financial settlements and data exchange. As shown in studies of the digital media market [13], such a concentration of functions complicates regulatory control. A series of OECD reports [23] acknowledge that the current tax architecture, based on the principle of physical presence, is not adapted to the realities of the digital economy. A case in point is Amazon. The corporation sells in dozens of countries, but a significant portion of its profits is concentrated in the jurisdictions where key intangible assets are registered, such as its technology platform, logistics algorithms, and AWS cloud infrastructure. In 2017, the European Commission ordered Amazon to repay Luxembourg € 250 million in tax breaks that it deemed illegal state aid, a decision later overturned by the General Court of the EU, highlighting the complexity of legal control over platform value-transfer models.

A similar logic is demonstrated by Meta (Facebook), which generates revenue from advertising targeted to users in specific jurisdictions, but accounts for this revenue through its Irish headquarters. These examples illustrate that the platform business model enables the transfer of value not through physical commodity flows but through the registration of rights to algorithms, data, and digital infrastructure. The development of artificial intelligence and digital data processing infrastructure is particularly important. Data processing centres, cloud services, and algorithmic systems create new channels for the transfer of value that are not subject to traditional customs control. Data becomes an independent economic resource, and its cross-border circulation is often not regulated by a unified set of international norms. The intensification of geopolitical competition is becoming an independent structural factor that significantly expands the configuration of shadowing conditions. K. Lee et al. [24] demonstrate that the US "chokepoint" strategies in the semiconductor sector have become systemic after 2022. The key elements are: restricting China's access to advanced EUV lithography systems from ASML, banning the supply of advanced equipment from Tokyo Electron and Applied Materials, and restricting the participation of American specialists in the development of the Chinese semiconductor industry. In response, China has introduced restrictions on the export of critical materials — gallium, germanium, and antimony.

This mutual escalation of restrictions directly stimulates the formation of circumvention supply schemes. After the introduction of export restrictions in 2022—2023, a significant increase in semiconductor equipment supply via transit jurisdictions, particularly Malaysia, Vietnam, and Central Asian countries, was observed. Companies use these jurisdictions to change the origin of products, create intermediate corporate structures to access restricted technologies, and develop hidden channels for the transfer of dual-use technologies. Similar processes are observed in the artificial intelligence sector, where restrictions on the supply of high-

performance GPUs (in particular, NVIDIA A100 and H100) stimulated the formation of "gray" supply channels through intermediaries. Geopolitical competition expands the traditional understanding of shadowing, adding geopolitical motives (circumventing restrictions, ensuring technological sovereignty) to economic motives (tax minimization, profit shifting).

Analysis of high-tech sectors shows that shadowing practices are formed with distinct industry-specific characteristics, due to the nature of intangible assets, the degree of fragmentation of production chains and the features of the regulatory environment. In the semiconductor industry, patents on chip architecture, licenses for electronic design automation tools and technological processes play a key role. The industry is characterized by very high functional fragmentation between design, equipment production, chip manufacturing and assembly centres, which creates opportunities for manipulation of license fees, the use of transit jurisdictions and hidden technology transfer. The sector has a critically high geopolitical sensitivity due to the use of chokepoint strategies and export control regimes, while detecting shadowing schemes requires analysing license agreements and product technical parameters.

The pharmaceutical sector is based on patents on drug molecules and formulas, clinical trial data, and other intellectual property. Global fragmentation of value chains combines research and development in developed economies with substance production and clinical trials in developing countries. Typical mechanisms of shadowing include the placement of patent rights in tax-advantaged jurisdictions and the manipulation of license and contract research costs. Identifying such practices requires specialized expertise in the valuation of intellectual property and clinical data, while regulatory gaps arise between the jurisdictions of research and patent registration.

The digital services and platforms sector is dominated by algorithms, software, and user data sets. Functional fragmentation manifests in the spatial distribution of development, server infrastructure, and the commercialization of digital products. Shadowing practices are associated with the registration of intellectual property in low-tax jurisdictions, algorithmic pricing of advertising services, and monetization of data outside the jurisdiction of its creation. The geopolitical sensitivity of the sector is growing due to the fragmentation of data regulatory regimes and the formation of a policy of "digital sovereignty". The difficulty in detecting such practices stems from the absence of material flows and the dominance of algorithmic mechanisms for value creation.

In the field of artificial intelligence, the main intangible assets are AI models, training data sets, and computing infrastructure. The industry is characterized by high fragmentation between model development centres, computing clusters, and commercialization platforms. Shadowing practices are manifested in the placement of AI model rights in favourable jurisdictions, the complexity of assessing the value of training datasets, and the use of informal supply channels for high-performance graphics processors. Identifying such schemes is complicated by the lack of market analogues for valuing AI assets, while a key regulatory gap is emerging between the speed of tech-

nological development and the pace of regulatory framework formation.

Summarizing the analysis, it is appropriate to formulate a conceptual thesis about the digital-technological imperative of shadowing. The configurational approach assumes that outcomes are determined not by individual factors, but by specific combinations of conditions. Applying this logic to the analysis of shadowing in technology sectors allows us to identify an expanded configuration of structural conditions. To the general conditions inherent in global value chains as such (functional fragmentation of production, intra-firm nature of trade, regulatory asymmetries between jurisdictions, multi-level corporate structures), conditions specific to technology industries are added: high mobility of intangible assets, algorithmic pricing, cross-border data circulation as an independent economic resource, and geopolitical fragmentation of technological ecosystems. It is this expanded configuration that shapes the environment in which shadow behaviour ceases to be a reaction to institutional constraints and becomes embedded in companies' business models. The use of regulatory differences across countries, the optimization of corporate ownership structures, and the identification of hidden value transfers are becoming tools for ensuring global competitiveness.

CONCLUSIONS

The aim of the article, which was to determine the structural characteristics of new technological industries as an institutional environment for the formation of modern imperatives of shadowing international trade and to substantiate the conceptual thesis about the digital-technological imperative of shadowing, was achieved by systematizing the sectoral features of high-tech business and their connection with the mechanisms of hidden value transfer in global networks. New technological industries appear as an environment in which shadowing shifts from the periphery of the formal sector to its technological core, acquiring the features of structural embeddedness in corporate models of creating and distributing added value.

It is determined that the basic prerequisite for such a transformation is the structural dematerialization of production and the concentration of value in intangible assets. Scalability, mobility of intellectual property rights, synergy of intangible resources, and the complexity of their market valuation reduce the transparency of comparative analysis of intra-firm transactions and expand the space for regulatory maneuvering between jurisdictions. As a result, shadowing practices are not accidental but systemic, as they become functionally linked to the architecture of global value chains in high-tech sectors.

It has been established that the functional fragmentation of production, the dominance of intra-firm transactions, and regulatory asymmetries between jurisdictions form the configuration of conditions under which the hidden movement of profits and the distortion of the parameters of trade and financial flows become an element of competitive strategy. High-tech industries demonstrate the sectoral specificity of such practices, but they are united by a common logic: shadowing is determined not so much by the institutional defects of individual states as by the sectoral properties of value creation in the digital

economy, including algorithmic pricing, cross-border data circulation and the advantage of intangible products that do not require the physical crossing of borders in material form.

It is argued that digitalization and platformization not only complicate the application of traditional regulatory control tools but also change the nature of shadowing, shifting it to the plane of institutional construction of market presence and allocation of rights to intangible assets. In such an environment, the boundary between legal optimization and shadowing becomes less defined due to the complexity of attribution of the place of value creation and the dependence of financial results on data access regimes, infrastructures, and technological ecosystems.

It is proven that the intensification of geo-economic competition and the fragmentation of technological ecosystems expand the configuration of shadowing conditions, adding to economic incentives, geopolitical motives related to bypassing supply channels, export control regimes, and access to critical technologies. This strengthens the structural nature of shadowing in technological sectors, as shadow practices begin to serve as a means of adaptation to external constraints, embedded in the logic of ensuring technological capability and competitive sustainability.

A conceptual thesis about the digital-technological imperative of shadowing is formulated and confirmed, according to which shadow behaviour in high-tech industries is transformed from a reaction to individual institutional constraints into a structural property of global high-tech business. This conclusion necessitates a transition from traditional factor models of shadowing to a configurational approach that accounts for the interactions among structural, technological, institutional, and geopolitical conditions in shaping hidden practices in international trade.

Література:

1. Schneider F., Enste D. H. Shadow Economies: Size, Causes, and Consequences. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38 (1). P. 77—114.
2. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Дворнік І. Регуляторний арбітраж як інструмент тінізації глобальної економіки: у пошуках балансу між юрисдикційною конвергенцією та конкуренцією на міжнародних ринках. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 4. С. 179—186. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-24>
3. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Дворнік І. Податковий інжиніринг в офшорних фінансових центрах як інструмент тінізації глобальної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. С. 267—272. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-42](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-42)
4. Loayza N. V. The Economics of the Informal Sector: A Simple Model and Some Empirical Evidence from Latin America. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*. 1996. Vol. 45. P. 129—162.
5. Feige E. L. Defining and Estimating Underground and Informal Economies: The New Institutional Economics Approach. *World Development*. 1990. Vol. 18 (7). P. 989—1002.
6. Medina L., Schneider F. Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? *IMF Working Paper WP/18/17*. 2018.
7. Johnson S., Kaufmann D., Zoido-Lobaton P. Regulatory Discretion and the Unofficial Economy. *The American Economic Review*. 1998. Vol. 88 (2). P. 387—392.
8. Torgler B., Schneider F. The Impact of Tax Morale and Institutional Quality on the Shadow Economy. *Journal of Economic Psychology*. 2009. Vol. 30 (2). P. 228—245.
9. Reznikova N., Bulatova O., Yatsenko O., Ivashchenko O. Fiscal instruments of regulatory competition in the face of challenges to macroeconomic stability during a pandemic COVID-19. *Economic of Development*. 2022. Vol. 21 (2). P. 37—41.
10. Резнікова Н. В., Вовк В., Птащенко Л. Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 2 (16). С. 421—429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-02>
11. Приятельчук О. А. Цифрова торгівля на глобальних ринках: тенденції та виклики. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4 (15). С. 50—56.
12. Заблоцька Р. О. Фінансові технології у розвитку електронної торгівлі в умовах техноглобалізму. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 168—175. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.168-175>
13. Priatelchuk O. A., Bekh A. A. Conceptualization of the digital media market in the context of the world economy. *Actual Problems of International Relations*. 2020. Vol. 143 (1). P. 85—95. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2020.143.1.85-95>
14. GFI. Trade-Related Illicit Financial Flows in 134 Developing Countries 2009-2018. Washington, D.C.: Global Financial Integrity, 2021.
15. Ocean Tomo. Intangible Asset Market Value Study, 2025. Chicago: Ocean Tomo, 2025. URL: <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>
16. WIPO. International Trade in Ideas, Know-how and Intellectual Property Surpasses 1 Trillion in 2023. *Global Innovation Index Blog*. Geneva: WIPO, 2025. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/international-trade>
17. WIPO. World Intangible Investment Highlights. Geneva: WIPO; Rome: Luiss Business School, 2024. URL: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2024/article_0008.html
18. OECD. Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting. Paris: OECD Publishing, 2013.
19. Zucman G. The Hidden Wealth of Nations: The Scourge of Tax Havens. Chicago: University of Chicago Press, 2015.
20. Cobham A., Jansky P. Estimating Illicit Financial Flows: A Critical Guide to the Data, Methodologies, and Findings. Oxford: Oxford University Press, 2020.
21. Haskel J., Westlake S. Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy. Princeton: Princeton University Press, 2018. 278 p.
22. Garcia-Bernardo J., Jansky P. Profit Shifting of Multinational Corporations Worldwide. *World Development*. 2024. Vol. 177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106527>

23. OECD. Tax Challenges Arising from Digitalisation — Report on Pillar One Blueprint: Inclusive Framework on BEPS. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/beba0634-en>

24. Lee K., Wong C.-Y., Radosevic S., Ha B.-C. Geopolitics and the Changing Landscape of Global Value Chains and Competition in the Global Semiconductor Industry: Rivalry and Catch-up in Chip Manufacturing in East Asia. Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 209. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123779>

25. UNCTAD. Digital Economy Report 2021: Cross-border Data Flows and Development: For Whom the Data Flow. Geneva: United Nations, 2021.

References:

1. Schneider, F. and Enste, D. H. (2000), "Shadow Economies: Size, Causes, and Consequences", Journal of Economic Literature, vol. 38, no. 1, pp. 77—114.

2. Reznikova, N. V., Ivashchenko, O. A. and Dvornyk, I. (2022a), "Regulatory arbitrage as an instrument of shadowization of the global economy: in search of a balance between jurisdictional convergence and competition in international markets", Modeling the Development of the Economic Systems, vol. 4, pp. 179—186. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-24>

3. Reznikova, N. V., Ivashchenko, O. A. and Dvornyk, I. (2022b), "Tax engineering in offshore financial centers as an instrument of shadowization of the global economy", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 2, pp. 267—272. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-42](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-42)

4. Loayza, N. V. (1996), "The Economics of the Informal Sector: A Simple Model and Some Empirical Evidence from Latin America", Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, vol. 45, pp. 129—162.

5. Feige, E. L. (1990), "Defining and Estimating Underground and Informal Economies: The New Institutional Economics Approach", World Development, vol. 18, no. 7, pp. 989—1002.

6. Medina, L. and Schneider, F. (2018), "Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years?", IMF Working Paper WP/18/17.

7. Johnson, S., Kaufmann, D. and Zoido-Lobaton, P. (1998), "Regulatory Discretion and the Unofficial Economy", The American Economic Review, vol. 88, no. 2, pp. 387—392.

8. Torgler, B. and Schneider, F. (2009), "The Impact of Tax Morale and Institutional Quality on the Shadow Economy", Journal of Economic Psychology, vol. 30, no. 2, pp. 228—245.

9. Reznikova, N., Bulatova, O., Yatsenko, O. and Ivashchenko, O. (2022), "Fiscal instruments of regulatory competition in the face of challenges to macroeconomic stability during a pandemic COVID-19", Economic of Development, vol. 21, no. 2, pp. 37—41.

10. Reznikova, N. V., Vovk, V. and Ptashchenko, L. (2025), "Competition in the digital era: strategic determinants of competitiveness", Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii, vol. 2, no. 16, pp. 421—429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-02>

11. Pryiatelchuk, O. A. (2023), "Digital trade in global markets: trends and challenges", Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, vol. 4, no. 15, pp. 50—56.

12. Zablotska, R. O. (2025), "Financial technologies in the development of e-commerce under technoglobalism", Ekonomichnyi prostir, vol. 199, pp. 168—175. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.168-175>

13. Pryiatelchuk, O. A. and Bekh, A. A. (2020), "Conceptualization of the digital media market in the context of the world economy", Actual Problems of International Relations, vol. 143, no. 1, pp. 85—95. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2020.143.1.85-95>

14. GFI (2021), Trade-Related Illicit Financial Flows in 134 Developing Countries 2009-2018, Global Financial Integrity, Washington, D.C.

15. Ocean Tomo (2025), Intangible Asset Market Value Study, 2025, Ocean Tomo, Chicago, available at: <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/> (Accessed 1 March 2026).

16. WIPO (2025), "International Trade in Ideas, Know-how and Intellectual Property Surpasses 1 Trillion in 2023", Global Innovation Index Blog, WIPO, Geneva, available at: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/international-trade> (Accessed 4 March 2026).

17. WIPO (2024), World Intangible Investment Highlights, WIPO, Geneva and Luiss Business School, Rome, available at: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2024/article_0008.html (Accessed 1 March 2026).

18. OECD (2013), Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, OECD Publishing, Paris.

19. Zucman, G. (2015), The Hidden Wealth of Nations: The Scourge of Tax Havens, University of Chicago Press, Chicago.

20. Cobham, A. and Jansky, P. (2020), Estimating Illicit Financial Flows: A Critical Guide to the Data, Methodologies, and Findings, Oxford University Press, Oxford.

21. Haskel, J. and Westlake, S. (2018), Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy, Princeton University Press, Princeton.

22. Garcia-Bernardo, J. and Jansky, P. (2024), "Profit Shifting of Multinational Corporations Worldwide", World Development, vol. 177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106527>

23. OECD (2020), Tax Challenges Arising from Digitalisation — Report on Pillar One Blueprint: Inclusive Framework on BEPS, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/beba0634-en>

24. Lee, K., Wong, C.-Y., Radosevic, S. and Ha, B.-C. (2024), "Geopolitics and the Changing Landscape of Global Value Chains and Competition in the Global Semiconductor Industry: Rivalry and Catch-up in Chip Manufacturing in East Asia", Technological Forecasting and Social Change, vol. 209. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123779>

25. UNCTAD (2021), Digital Economy Report 2021: Cross-border Data Flows and Development: For Whom the Data Flow, United Nations, Geneva.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Процеженовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Д. О. Нестеров,
аспірант, Національний технічний університет "ХПІ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8610-0409>

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.167

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

D. Nesterov,
Postgraduate student, National Technical University "KhPI"
P. Pererva,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

INFORMATION POTENTIAL AS AN ECONOMIC CATEGORY

У статті здійснено систематизацію наукових підходів до визначення інформаційного потенціалу, що охоплюють ресурсний, компетентнісний, технологічний, управлінський та безпековий виміри. Показано, що жоден із них не забезпечує повноти розкриття категорії, оскільки зосереджується на окремих аспектах. На основі аналізу сучасних досліджень доведено, що інформаційний потенціал виступає інтегральним показником, який поєднує ресурси, технології, компетенції персоналу та управлінські процеси, забезпечуючи трансформацію даних у знання та економічні результати. Авторське визначення інформаційного потенціалу підприємства сформовано на основі системного підходу та врахування вимог цифрової економіки. Воно розглядає інформаційний потенціал як інтегральну економічну категорію, що відображає здатність суб'єкта господарювання трансформувати інформаційні дані у знання та економічні результати на основі збалансованої взаємодії чотирьох базових компонентів: ресурсного, техніко-технологічного, інтелектуально-кадрового та організаційно-управлінського. Запропоноване визначення має наукову новизну, оскільки виходить за межі традиційних трактувань, обмежених лише інформаційними ресурсами, та підкреслює економічну природу інформаційного потенціалу як стратегічного активу.

In the contemporary context of digital transformation and global economic interdependence, information has acquired the status of a strategic resource that determines the competitiveness and resilience of economic systems. Traditional economic categories-capital, labor, material, and financial assets-are increasingly complemented by information resources, which possess unique characteristics and require specific management approaches. This creates the need for a clear theoretical conceptualization of information potential as an independent economic category. The article systematizes scientific approaches to defining information potential, encompassing resource-based, competence-oriented, technological, managerial, and security dimensions. It is demonstrated that none of these approaches fully captures the essence of the category, as each focuses on isolated aspects. Based on the analysis of recent studies, it is argued that information potential represents an integral indicator that combines resources, technologies, personnel competencies, and managerial processes, ensuring the transformation of data into knowledge and economic outcomes. Special attention is given to the impact of Industry 4.0 and 5.0 concepts, which fundamentally alter the role of information resources in the structure of enterprise economic potential. Within the digital economy, information potential emerges as a key factor in innovation, decision-making quality, risk reduction, and organizational adaptability to dynamic market conditions. An original definition of information potential is proposed, grounded in a systemic approach and aligned with the requirements of the digital economy. It conceptualizes information potential as an integral economic category that reflects the ability of an enterprise to transform informational data into knowledge and economic results through the balanced interaction of four fundamental components: resource, techno-technological, intellectual-human, and organizational-managerial. The proposed definition introduces

scientific novelty by transcending traditional interpretations limited to information resources and by emphasizing the economic nature of information potential as a strategic asset. Its practical significance lies in the possibility of applying the suggested architecture to assess and manage the informational capabilities of enterprises, thereby ensuring their competitiveness and resilience in a turbulent market environment. Thus, the findings contribute to the advancement of economic science, provide a foundation for further theoretical and applied research, and offer valuable guidance for policymakers, business leaders, and scholars seeking to understand and leverage the informational dimension of economic activity.

Ключові слова: інформаційний потенціал, економічна категорія, цифрова економіка, інформаційні ресурси, інноваційний розвиток, індустрія 4.0, індустрія 5.0, конкурентоспроможність, системний підхід, управління даними.

Key words: information potential, economic category, digital economy, information resources, innovation, Industry 4.0, Industry 5.0, competitiveness, systemic approach, data-driven management.

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

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної економічної взаємозалежності інформація стає одним із ключових ресурсів, що визначає конкурентоспроможність і стійкість національних економік, підприємств та інституцій [1, 10]. Поняття інформаційного потенціалу як економічної категорії відображає не лише наявність даних і знань, але й здатність економічних суб'єктів ефективно накопичувати, обробляти та використовувати інформаційні ресурси для стратегічного розвитку.

Трансформація світової економічної архітектури під впливом розгортання концепцій Індустрії 4.0 та 5.0 докорінно змінює роль інформаційних ресурсів для підприємств. Інформація стала стратегічним ресурсом та основним фактором виробництва [7, 12]. Її питома вага у створенні доданої вартості нерідко перевищує значення таких класичних активів, як капітал, земля та фізична праця.

Зростаюча роль інформаційного потенціалу проявляється у багатьох вимірах: він впливає на інноваційні процеси, підвищує якість управлінських рішень, сприяє зниженню ризиків та визначає адаптивність організацій до динамічних ринкових умов [7, 8]. В умовах прискореного технологічного прогресу здатність використовувати інформаційний потенціал стає критичним чинником досягнення економічної ефективності та довгострокової стійкості.

Актуальність дослідження полягає в тому, що традиційні економічні категорії — капітал, праця, виробничі ресурси — дедалі частіше доповнюються й трансформуються інформаційними активами. Без чіткого теоретичного осмислення інформаційного потенціалу економічна наука ризикує втратити один із найпотужніших рушіїв сучасного розвитку. Практична значущість цієї категорії підкреслюється необхідністю оцінки та управління інформаційними ресурсами, що безпосередньо впливають на продуктивність, конкурентоспроможність та соціально-економічний прогрес.

Проблема осмислення та актуалізації визначення поняття інформаційного потенціалу (ІП) набуває більшого значення в умовах турбулентного BANI-світу та кризових явищ, зокрема воєнного стану. В якому класичні моделі управління втрачають ефективність [5]. Тому,

існує потреба у переході до цифрового менеджменту (digital management) та управління на основі даних (data-driven management) [11]. Отже, це вимагає чіткої ідентифікації ІП як цілісної економічної категорії, що виступає фундаментальною основою для функціонування всіх інших видів потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження підкреслюють, що інформаційний потенціал стає ключовим чинником економічного розвитку, поряд із традиційними ресурсами — капіталом і працею. Він визначає конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість економічних систем у добу цифрової трансформації.

У статті [1] розглядається економіка знань як середовище, де інформаційний потенціал виступає базовим ресурсом. Автори підкреслюють, що сучасні інформаційно-комунікаційні технології формують нові моделі економічної діяльності, а інформаційні активи стають визначальними для інноваційного розвитку та інтеграції у глобальні ринки. Автори дослідження [5] акцентують увагу на цінності інформації як економічного ресурсу. Інформація розглядається не лише як допоміжний чинник, а як основний драйвер соціально-економічного прогресу, що забезпечує ефективність управлінських рішень та підвищує продуктивність економічних процесів. Результати проведених досліджень [2, 3, 8] представляють цифрову трансформацію як ключовий чинник розвитку економіки та суспільства. Автори доводять, що інформаційний потенціал у поєднанні з цифровими технологіями забезпечує автоматизацію виробництва, підвищення ефективності управління та зміну моделей взаємодії між економічними агентами.

Узагальнюючи наявні публікації та дослідження в сфері сутності інформаційного потенціалу можемо стверджувати, що:

- інформаційний потенціал дедалі частіше визнається як самостійна економічна категорія, що має власну структуру та функції;
- дослідження акцентують на його інтеграційній ролі: він поєднує знання, технології та управлінські практики;
- важливим є перехід від розуміння інформації як допоміжного ресурсу до трактування її як стратегічного активу, що формує конкурентні переваги;
- практичний аспект полягає у необхідності оцінки

та управління інформаційними ресурсами, що впливають на ефективність підприємств і національних економік.

Разом з тим, більшість існуючих дефініцій зосереджена на окремих аспектах ІП: ресурсний підхід ігнорує якість менеджменту, компетентісний недооцінює технологічну базу, а безпековий — обмежується захисними функціями [4, 9, 13]. Крім того, необхідно актуалізувати складові, які належать до інформаційного потенціалу та його визначення. Потребує глибшого вивчення механізм трансформації даних у стратегічну мудрість та обґрунтування ролі ІП, як безпосереднього каталізатора інноваційного розвитку в умовах високої динамічності ринкового середовища.

Сучасні дослідження та публікації демонструють, що інформаційний потенціал стає центральним елементом економічної науки та практики. Його дослідження актуальне для формування нових моделей розвитку, адаптації до цифрової економіки та забезпечення стійкості економічних систем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є концептуалізація інформаційного потенціалу як самостійної економічної категорії, визначення його структурних компонентів та окреслення ролі у формуванні траєкторії розвитку економічних систем. Поєднання теоретичних засад і практичних аспектів дозволяє зробити внесок у розвиток економічної думки та надати корисні орієнтири для політиків,

бізнес-лідерів і науковців, які прагнуть зрозуміти та використати інформаційний вимір економічної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформація інформації у структурі економічного потенціалу промислового підприємства пройшла шлях від допоміжного чинника до одного із домінуючих факторів виробництва. У класичній парадигмі (А. Сміт, Д. Рікардо) інформація розглядалася як база та необхідна умова функціонування ринку, що не вимагала виокремлення як самостійний ресурс [1—2]. Якісний зсув відбувся у кібернетичному періоді, коли К. Шенноном було введено математичне вимірювання обсягів інформації (біт) [3], а Н. Вінером обґрунтовано залежність стабільності систем від здатності до обробки даних [4]. На сучасному цифровому етапі (Індустрія 4.0/5.0) інформація стає ядром інтелектуального капіталу. Успіх підприємства безпосередньо залежить від швидкості прийняття управлінських рішень, вдало визначеної стратегії розвитку та якості впровадження інновацій. Якщо раніше необхідним мінімумом було володіння статистичними даними про ціни на сировину, то сьогодні інформаційні потоки мають пронизувати весь ланцюг створення вартості: від закупівлі та контролю якості постачальників до тонких налаштувань виробничих процесів і збутових ланцюгів.

В табл. 1 представлено базові напрямки досліджень інформаційного потенціалу як економічної категорії.

Таблиця 1. Ключові напрямки дослідження категорії "інформаційний потенціал"

Напрямок дослідження	Ключові визначення	Переваги визначення	Недоліки визначення	Значення для теми
<i>Економіка знань та роль ІКТ</i>	Інформаційний потенціал як базовий ресурс інноваційного розвитку	Чітко показує зв'язок між знаннями та економічним зростанням	Недостатньо враховано соціальні аспекти використання інформації	Інтеграція інформаційних активів у глобальні ринки
<i>Цінність інформації як ресурсу</i>	Інформація як драйвер соціально-економічного прогресу	Підкреслює стратегічний характер інформації	Визначення занадто загальне, бракує структурних компонентів	Перехід від допоміжного ресурсу до стратегічного активу
<i>Цифрова трансформація економіки</i>	Інформаційний потенціал у поєднанні з цифровими технологіями	Враховує сучасні технологічні тренди	Може бути надмірно технологізованим, без гуманітарного виміру	Основа цифрової економіки
<i>Інформаційні активи та цифрова інфраструктура</i>	Інформаційний потенціал як фактор конкурентоспроможності країн	Визначає міжнародну перспективу	Орієнтоване на макрорівень, мало придатне для підприємств	Глобальний вимір управління інформацією
<i>Інформаційний потенціал підприємства</i>	Визначення ІП як здатності підприємства накопичувати та використовувати дані	Дає приклад прикладного застосування	Обмежене рамками окремих підприємств	Практичний рівень управління
<i>Інформаційний потенціал у контексті інновацій</i>	Інформаційний потенціал як умова розвитку інноваційних екосистем	Враховує взаємозв'язок із інноваціями	Недостатньо уваги до економічної ефективності	Підкреслює роль у формуванні інновацій
<i>Інформаційний потенціал держави</i>	Визначення як здатності держави управляти інформаційними потоками	Враховує політичний та інституційний вимір	Може бути занадто абстрактним для бізнес-практики	Макроекономічний підхід

Джерело: авторська розробка.

Проведені дослідження показують різні рівні трактування: макроекономічний (держава, суспільство), мікроекономічний (підприємства) та глобальний (міжнародні організації). Мікрорівень дає практичні інструменти для управління підприємствами. Макрорівень підкреслює роль держави та інституцій у формуванні інформаційної політики. Глобальний рівень показує стратегічне значення інформаційних активів для міжнародної конкурентоспроможності. Інноваційний та технологічний виміри демонструють, що інформаційний потенціал є рушієм інновацій та цифрової трансформації.

Переваги, наведених в табл. 1 визначень, полягають у їхній здатності підкреслити стратегічну роль інформації, її зв'язок із інноваціями та конкурентоспроможністю. Недоліки в тому, що вони демонструють надмірну загальність, технологічну однобічність або обмеженість рамками окремих рівнів аналізу.

Нами встановлено, що в умовах цифрової економіки успіх підприємства є похідною від ефективності його інформаційних можливостей на всіх етапах операційного циклу. Зокрема, інформаційний потенціал проявляється через конкретні функціональні ланцюги:

— закупівельно-логістичний сегмент. Це здатність акумулювати дані про ринок сировини, надійність постачальників та динаміку цін, якість сировини, що дозволяє мінімізувати вхідні витрати;

— виробничо-технологічний сегмент. Наявність інструментів та процедур управління технологічними картами, контроль параметрів обладнання через IIoT та накопичення знань про технологічні режими;

— збутовий сегмент. Це здатність управління попитом, моніторинг клієнтської поведінки та оптимізація каналів дистрибуції.

Важливо підкреслити принцип економічної доцільності — розвиток ІП не повинен бути самоціллю. Кожен інструмент (від ERP до ШІ) має впроваджуватися лише після розрахунку його впливу на швидкість

прийняття рішень та створення конкурентної переваги.

Систематизація наукових поглядів на економічну сутність інформаційного потенціалу дозволила нам виділити основні підходи, що розкривають різні грані категорії (рис. 1).

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що жодний підхід не охоплює всієї повноти категорії "інформаційний потенціал". Так, компетентнісний підхід — фокусується на якості людських ресурсів, та може недооцінювати наявну технологічну базу; безпековий — фокусується більше на захисті інформації, а не на розвитку, управлінський — приділяє увагу підтримки системою управлінських рішень; стратегічний — фокусується на прогнозуванні, а не на поточних процесах. Кожен із цих підходів має право на існування, але сучасне конкурентне середовище вимагає від підприємства адаптованого підходу. Інформаційний потенціал — це інтегральний показник, який поєднує у собі ресурси, компетенції персоналу та менеджменту, процеси управління та безпеки, аналіз даних та швидка адаптація до змін ринкового середовища.

У сучасних умовах цифрової економіки інформація перетворюється на стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність підприємств та їхню здатність до інноваційного розвитку. Традиційні економічні категорії — капітал, праця, матеріальні та фінансові активи — дедалі частіше доповнюються інформаційними ресурсами, які мають власну специфіку та потребують особливих підходів до управління. Саме тому виникає потреба у чіткому теоретичному осмисленні поняття інформаційного потенціалу як самостійної економічної категорії. Попередні дослідження акцентували увагу на окремих складових цього потенціалу — інформаційних ресурсах, технологіях чи компетенціях персоналу. Однак у час Індустрії 4.0 та 5.0 стає оче-



Рис. 1. Систематизація наукових поглядів на економічну сутність інформаційного потенціалу

Джерело: авторська розробка.

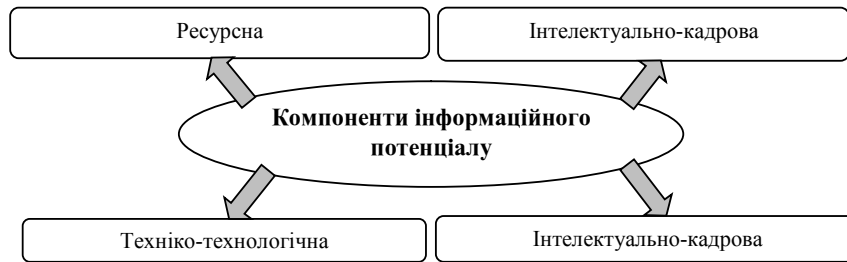


Рис. 2. Синергетичний ефект компонент інформаційного потенціалу

Джерело: авторська розробка.

видним, що інформаційний потенціал має розглядатися як цілісна система, де взаємодія різних компонентів створює синергетичний ефект (рис. 2).

З даних, представлених на рис. 2, слідує, що слабкість будь-якого елементу нівелює силу інших, а збалансована архітектура забезпечує трансформацію даних у знання та економічні результати.

З огляду на це, по результатам проведеного дослідження пропонується авторське визначення інформаційного потенціалу, яке спирається на системний підхід та враховує вимоги цифрової економіки.

Інформаційний потенціал підприємства — це інтегральна економічна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання трансформувати інформаційні дані у знання та економічні результати на основі збалансованої взаємодії ресурсного, техніко-технологічного, інтелектуально-кадрового та організаційно-управлінського компонентів.

Пропоноване до наукового обігу визначення спирається на системний підхід, що дозволяє розглядати інформаційний потенціал як архітектуру взаємопов'язаних компонентів, а не як ізольований ресурс. При цьому враховано вимоги цифрової економіки та Індустрії 4.0-5.0, що відрізняє його від традиційних трактувань, обмежених лише інформаційними ресурсами. В цьому визначенні підкреслено економічну природу інформаційного потенціалу, яка полягає у здатності перетворювати дані на знання та практичні результати, що формують конкурентні переваги. Тому пропоноване визначення демонструє, що слабкість будь-якого з компонентів нівелює силу інших, що є принципово новим підходом до оцінки та управління інформаційним потенціалом.

Розглянемо детально кожний із компонентів, які складають теоретико-методичну сутність поняття "інформаційний потенціал".

Ресурсний компонент — включає в себе інформацію як предмет праці. Містить підготовлені та адаптовані для подальшого використання дані. Основні складові: бази даних, бази знань, конструкторська та технологічна документація, патенти, комерційна таємниця, дані про кон'юнктуру ринку, дії та ціни конкурентів, законодавчі зміни, науково-технічну інформацію, Big Data (неструктуровані масиви даних з датчиків промислового обладнання (IIoT), логів серверів, клієнтських транзакцій, які потребують специфічної обробки).

Техніко-технологічний компонент — технічні засоби та програми, які забезпечують збір, зберігання, обробку та передачу інформації. Може включати в себе (не є вичерпним списком): серверне обладнання, робочі станції, промислові контролери, сенсори та датчики,

мережеве обладнання; програмне забезпечення (операційні системи, ERP-системи, CRM-системи, CAD/CAM-системи, системи кіберзахисту), локальні та глобальні мережі, хмарні сервіси, технології блокчейн, ШІ.

Інтелектуально-кадровий компонент — складова, завдяки якій відбувається перетворення зібраної та структурованої інформації на економічний результат. Саме персонал є носієм знань і ключовим елементом інформаційного потенціалу. Саме розвитку персоналу, його компетенцій та мотивації необхідно приділяти увагу [17]. До них належать: цифрові компетенції персоналу, навички аналізу даних, система цінностей та правил поведінки співробітників щодо роботи з інформацією, культура обміну знаннями, здатність генерувати нові ідеї.

Організаційно-управлінський компонент — це система правил та процедур, що об'єднує усі елементи системи у робочий механізм. Правильно налаштовані на підприємстві процеси відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей. Основні складові компоненту: політика інформаційної безпеки, процедури використання аналітики в управлінні, системи підтримки прийняття рішень (DSS), наявність чіткого плану розвитку IT-інфраструктури, роль CDO в організаційній структурі.

Спираючись на глибоку взаємну залежність кожного із елементів, можна зробити висновок, що для успішного розвитку підприємства необхідно оцінювати стан кожного із елементів системи. Так само, як і планувати стратегічний розвиток всієї системи.

Важливо наголосити, що інформаційний потенціал — це також система економічних відносин між суб'єктами з приводу виробництва, розподілу та використання знань. Ці відносини визначають права доступу до даних та відповідальність за управлінський результат.

Отже, все це наглядно підтверджує пропозицію розглядати інформаційний потенціал підприємства як інтегральну здатність підприємства накопичувати та безперервно розвивати інформаційні ресурси, техніко-технологічну інфраструктуру, інтелектуально-кадровий капітал та управлінські процеси в єдиний дієвий механізм для досягнення стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження розкрито економічну сутність інформаційного потенціалу, як фундаментальної економічної категорії, що пронизує всі етапи операційного циклу підприємства від закупівель до збуту. Систематизація наукових підходів дозволила

обґрунтувати системно-спроможнісну парадигму та визначити архітектуру інформаційного потенціалу, як синергію ресурсного, техніко-технологічного, інтелектуально-кадрового та організаційно-управлінського компонентів. Встановлено, що капіталізація ІП відбувається через механізм моделі DIKW, де швидкість перетворення сирих даних у знання та управлінську мудрість виступає каталізатором інноваційного розвитку та зростання прибутковості підприємства. Запропоновано авторське визначення інформаційного потенціалу.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку полягають у розробці математичного інструментарію та комплексної системи показників для кількісної оцінки рівня розвитку інформаційного потенціалу промислового підприємства.

Література:

1. Джинджоян В. В. Стратегічне управління підприємством на основі використання інформаційного потенціалу // Вісник НУБГП. Серія "Економічні науки". 2019. № 2 (86). С. 141—148. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2201914>
2. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.
3. 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
4. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
5. Краус К. М., Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення 25.01.2026).
6. 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](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)
7. Kocziszky G., Pererva P. G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.
8. Товажнянський В. Л., Перерва П. Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // Економіка розвитку. Харків: ХНЕУ. 2010. № 2 (54). С.46—50. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291> (дата звернення 25.01.2026).
9. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.
10. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О. А. Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.
11. Pererva P. G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI". 689 p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662>
12. Борзенко В. І., Перерва П. Г., Кобелєва Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с.
13. Товажнянський В. Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.

References:

1. Dzhyndzhoyan, V. V. (2019), "Strategic management of the enterprise based on the use of information potential". Visnyk NUVHP. Seriya "Ekonomichninauky", vol. 2 (86), pp. 141—148. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2201914>
2. 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.
3. 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
4. Starostina, A. O. (2009), *Marketynh: teoriia, svitovi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk* [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook]. Znannia. Kyiv, Ukraine.
5. Kraus, K. M. and Kraus, N. M. (2018), "Digital economy: trends and perspectives of vanguard development". *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (Accessed 25 January 2026).
6. 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), 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-9576-20173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-9576-20173(11)43-50)
7. Kocziszky, G., Pererva, P. G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), *Technology transfer*, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.
8. Tovazhnianskyi, V. L. and Pererva, P. G. (2010), "Anti-crisis monitoring of financial and economic performance indicators of a machine-building enterprise", *Ekonomika rozvytku*, vol. 2 (54), pp. 46—50, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291> (Accessed 30 March 2026)
9. Pererva, P. G. (1993), *Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpriemstvi* [Marketing management at a machine-building enterprise], *Osnova*. Kharkiv, Ukraine.
10. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", *Marketynh* [Marketing], *Znannia*. Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.
11. 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 30 March 2026)
12. Borzenko, V. I., Pererva, P. G. and Kobielieva, T. O. (2019), *Intelektualna vlasnist: mahisterskyi kurs: pidruchnyk* [Intellectual property: master's course: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.
13. Tovazhnianskyi, V. L. (2012), *Antykryzovyi mekhanizm staloho rozvytku pidpriemstva* [Anti-crisis mechanism of sustainable development of the enterprise], *Apostrof*, Kharkiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Прорецензовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 502.4:330.15(477.8)

М. Я. Височанська,
 д. е. н., старший дослідник,
 Інститут агроекології і природокористування НААН
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2116-9991>
 М. А. Горінштейн,
 аспірант,
 Інститут агроекології і природокористування НААН
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2555-2124>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.173

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ ЗАХІДНОГО ПОЛІССЯ

М. Vysochanska,
 Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher,
 Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
 М. Horinshtein,
 Student of Doctor of Philosophy (051 — Economics)
 Institute of Agroecology and Environmental Management of the NAAS

ECOLOGICAL AND ECONOMIC STATE OF NATURAL PROTECTED AREAS OF WESTERN
POLISSIA

У статті досліджено еколого-економічний стан природоохоронних територій Західного Полісся в умовах сучасних екологічних і соціально-економічних викликів. Здійснено аналіз природно-ресурсного потенціалу регіону, особливостей функціонування природно-заповідного фонду, а також екологічних показників стану водних ресурсів. Визначено ключові тенденції змін у використанні водних ресурсів, динаміці скидів зворотних вод, потужностях очисних споруд та фінансуванні природоохоронної діяльності у Волинській і Рівненській областях.

Обґрунтовано взаємозв'язок між екологічними та економічними характеристиками функціонування природоохоронних територій і доведено, що зменшення антропогенного навантаження позитивно впливає на стан довкілля, однак недостатній рівень модернізації інфраструктури та нестабільність інвестицій стримують підвищення ефективності природоохоронної діяльності. Встановлено, що сучасний еколого-економічний стан регіону формується під впливом як природних факторів, так і наслідків господарської діяльності та воєнних подій.

Запропоновано напрями підвищення еколого-економічної ефективності природоохоронних територій Західного Полісся, зокрема шляхом удосконалення системи управління, залучення інвестицій у модернізацію очисних споруд, впровадження сучасних екологічних технологій та розвитку екологічного туризму. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню екологічної безпеки регіону, раціональному використанню природних ресурсів і забезпеченню сталого розвитку природоохоронних територій.

Окрему увагу приділено необхідності адаптації природоохоронної політики до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, що передбачає оцінювання завданих екологічних збитків і визначення пріоритетів відновлення природних комплексів. Доведено доцільність впровадження інтегрованого підходу до управління природоохоронними територіями із врахуванням екосистемних послуг, що вони надають. Це дозволить підвищити рівень їх функціональної ефективності, забезпечити довгострокове збереження біорізноманіття та посилити соціально-економічну значущість регіону.

The article examines the ecological and economic state of protected areas of Western Polissya in the context of modern ecological and socio-economic challenges. The analysis of the natural resource potential of the region, the features of the functioning of the nature reserve fund, as well as environmental indicators of the state of water resources was carried out. Key trends in changes in the use of water resources, the dynamics of return water discharges, the capacities of treatment facilities and the financing of environmental protection activities in the Volyn and Rivne regions were identified.

The relationship between the ecological and economic characteristics of the functioning of protected areas was substantiated and it was proven that the reduction of anthropogenic load has a positive effect on the state of the environment, however, the insufficient level of infrastructure modernization and investment instability hinder the increase in the effectiveness of environmental protection activities. It was established that the current ecological and economic state of the region is formed under the influence of both natural factors and the consequences of economic activity and military events.

Directions for increasing the ecological and economic efficiency of protected areas of Western Polissya are proposed, in particular by improving the management system, attracting investments in the modernization of treatment facilities, introducing modern environmental technologies and developing ecological tourism. The implementation of the proposed measures will contribute to strengthening the ecological safety of the region, rational use of natural resources and ensuring sustainable development of protected areas.

Particular attention is paid to the need to adapt environmental policy to the conditions of martial law and post-war recovery, which involves assessing the environmental damage caused and determining priorities for the restoration of natural complexes. The feasibility of implementing an integrated approach to the management of protected areas, taking into account the ecosystem services they provide, is proven. This will increase the level of their functional efficiency, ensure long-term preservation of biodiversity and strengthen the socio-economic significance of the region.

Ключові слова: еколого-економічний механізм, природоохоронні території, капітальні інвестиції, екологічна політика, біорізноманіття, природно-заповідний фонд.

Key words: ecological and economic mechanism, nature conservation areas, capital investments, environmental policy, biodiversity, nature reserve fund.

ВСТУП

Основні засади (стратегії) державної екологічної політики України до 2030 року передбачають збільшення площі природно-заповідного фонду до 15 % від загальної території країни, що є важливим стратегічним завданням для досягнення екологічної збалансованості території України. Для реалізації цього завдання необхідно збільшити площу природно-заповідного фонду приблизно вдвічі. Водночас досягнення цієї мети в умовах масштабної агресії суттєво ускладнюється, зокрема через проблеми відновлення пошкоджених об'єктів природно-заповідного фонду [1].

У другій половині XX століття посилення антропогенного впливу на довкілля, зумовлене розвитком науково-технічного прогресу, призвело до істотного ускладнення взаємодії між природними система-

ми та суспільством. Інтенсивна господарська діяльність людини спричинила значні трансформації природних ландшафтів, порушення екологічної рівноваги на локальному й глобальному рівнях, а також зміни у видовому складі та чисельності рослинного і тваринного світу. Унаслідок цього процес антропогенного перетворення природного середовища набуває дедалі ширших масштабів і зростаючої інтенсивності, що безпосередньо впливає на стан природоохоронних територій.

Актуальність дослідження еколого-економічного стану природоохоронних територій Західного Полісся зумовлена необхідністю комплексної оцінки сучасного стану їх функціонування в умовах зростаючого антропогенного навантаження та загострення екологічних проблем. Західне Полісся вирізняється високим рівнем біорізноманіття, значною

часткою територій природно-заповідного фонду та важливою роллю у забезпеченні екологічної рівноваги на регіональному і національному рівнях. Водночас посилення господарського освоєння територій, кліматичні зміни та обмежене фінансове забезпечення природоохоронної діяльності негативно позначаються на їх еколого-економічному стані.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах воєнного стану, оскільки військові дії спричинили значні екологічні збитки, порушення природних комплексів і підвищення рівня техногенних ризиків. Це зумовлює необхідність оцінки еколого-економічного стану природоохоронних територій з метою визначення їх стійкості, рівня втрат і потенціалу до відновлення. Результати такого дослідження сприятимуть обґрунтуванню ефективних управлінських рішень, підвищенню результативності природоохоронної діяльності та забезпеченню збалансованого поєднання екологічних, економічних і соціальних інтересів у регіоні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичну основу дослідження еколого-економічного стану природоохоронних територій Західного Полісся становлять наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених у галузях біології, географії, ландшафтознавства, екології та природоохоронної справи. Ці дослідження сформували сучасні підходи до оцінювання стану природоохоронних територій, визначення рівня їх екологічної стійкості, ефективності функціонування та економічної значущості.

Особливу увагу приділено методам комплексної еколого-економічної оцінки, які дають змогу поєднати аналіз екологічних характеристик природних комплексів із оцінюванням економічних аспектів їх використання, збереження та відтворення. Це забезпечує можливість обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління природоохоронними територіями Західного Полісся в умовах сучасних викликів: [2], Кудінова В. [3], Василюка О., Шутяка С., Драпалюка А., Парчука Г., Ширяєвої Д., Кравченко О. [4; 5; 6], Трофимчука О., Адаменка О., Триснюка В. [7], Дребот О., Височанської М., Мельника П., Бабікової К.О. [8; 9], Шершун М.Х., Микитин Т.М. [10]. та інших. Отже, застосування сучасних теоретико-методичних підходів дає змогу здійснити всебічну оцінку еколого-економічного стану природоохоронних територій Західного Полісся та визначити ключові чинники їх функціонування. Це створює наукове підґрунтя для підвищення ефективності управління, збереження біорізноманіття та забезпечення сталого розвитку регіону.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Західне Полісся є унікальним регіоном України, який характеризується високим рівнем біорізноманіття та значними запасами природних ресурсів. Збереження природоохоронних територій цього регіону має ключове значення для підтримки екологічної рівноваги та збалансованого розвитку [11]. Природні умови Полісся відзначаються низинним рельєфом з широкими заболоченими долинами, високим рівнем

підземних вод, позитивним балансом вологи, переважанням дерново-підзолистих і болотних ґрунтів, а також значним розповсюдженням соснових лісів з домішкою широколистяних порід. Процесам заболочування на Західному Поліссі сприяють приплив річкових вод з навколишніх височин, позитивний баланс вологи, рівнинності та обмежений дренаж поверхні, мілке залягання водопроникних порід і значний весняний розлив річок [11].

Українське Полісся відзначається значною неоднорідністю у геологічній будові, рельєфі, кліматичних умовах, а також у складі ґрунтів та рослинного покриву. Ця неоднорідність призводить до формування різноманітних природних комплексів, що мають загальні риси, але можуть виділятися в окремі ділянки з власними фізико-географічними особливостями [12].

Серед природоохоронних територій Західне Полісся варто відзначити такі:

- Шацький Національний природний парк;
- Національний природний парк "Прип'ять-Стохід";
- Нобельський національний природний парк;
- Рівненський природний заповідник.

Таблиця 1. Природні заповідні території Західного Полісся

Природні заповідники	Площа, га	Дата створення
Черемський	2975	19.12.2001
Рівненський	42288.7	03.04.1999

Джерело: [12].

Черемський природний заповідник розташований у північній частині Маневецького району Волинської області. Загальна площа 2975,7 га. Створено з метою збереження типових та унікальних природних комплексів Українського Полісся. Територія заповідника входить до складу водно-болотного угіддя міжнародного значення "Заплава р. Стоходу", яке, згідно з критеріями Рамсарської конвенції, має велику цінність і міжнародне значення, головним чином як місце оселення водоплавних птахів.

Економічна цінність Черемського природного заповідника полягає в його ролі як об'єкта, що сприяє збереженню природного середовища та розвитку екотуризму. Заповідник забезпечує охорону унікальних природних комплексів Українського Полісся, що має важливе значення для підтримки біорізноманіття та екологічної рівноваги. Крім того, заповідник може бути використаний для розвитку екологічного туризму, що приносить дохід місцевим територіальним громадам, у якому можуть бути створені робочі місця, сприяє збереженню флори, фауни, водних джерел території [13].

Рівненський природний заповідник — другий за розміром природний заповідник в Україні. Розташований на півночі Рівненської області, в межах Вараського і Сарненського районів. Заповідник був створений згідно з Указом Президента України від 3 квітня 1999 року № 356 на площі 47 046,8 га, проте згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2003 року № 1271 заповіднику було передано у постійне користування земельну ділянку площею лише 42 288,7 га. Заповідник створено з метою збереження у

природному стані типових та унікальних природних комплексів українського Полісся [11; 14; 15].

Рівненський природний заповідник має значну економічну цінність в першу чергу як об'єкт природоохоронної та наукової діяльності. Він сприяє збереженню унікальних екосистем Полісся, що є важливим для підтримки біорізноманіття та екологічної стабільності регіону. Заповідник є основою для розвитку екотуризму та освітньої діяльності, що може приносити дохід місцевим громадам. Рекреаційні можливості цих територій мали здатність оздоровлювати не тільки місцеве населення, а й на міжнародному рівні.

Національні природні парки Західного Полісся охороняють унікальні лісово-болотні комплекси, озера, рідкісні види флори та фауни. Основні парки є важливими осередками екотуризму та збереження біорізноманіття (табл. 2).

Таблиця 2. Національні природні парки Західного Полісся

Природні парки	Площа, га	Дата створення
Шацький	48977	28.01.1983
Прип'ять-Стохід	39315.5	13.08.2007
Нобельський	25318.81	11.04.2019
Цуманська Пуща	33475.34	22.02.2010
Пуща Радзівіла	24265.31	1.01.2022

Джерело: [16].

Найбільший Шацький національний природний парк має унікальні природно-рекреаційні умови, а також наявні інфраструктурні засоби, що становлять екотуристський потенціал цієї території. Потенціал рекреаційної території Шацького національного природного парку визначається сукупністю її природно-ресурсних та соціально-еколого-економічних показників. Пріоритетність одного із досліджуваних показників, або їх системи, для розвитку національних природних парків необхідно замінити комплексним підходом на основі поєднання поглядів вчених різних географічних напрямків. На сьогодні існує низка наукових праць, де подається якісна оцінка екотуристського потенціалу Шацького національного природного парку. Істотним недоліком такої оцінки є нечіткість її кінцевого показника, а також слабка ймовірність порівняння з показниками іншої досліджуваної території [17].

Користуючись методикою, запропонованою Мацолою В.І., Міщенко О.В було проведено комплексну оцінку екотуристського потенціалу Шацького національного природного парку. Коефіцієнт рекреаційно-туристської цінності екотуристського потенціалу ШНПП відзначається високим показником, що становить 13 балів із 18 можливих. Подані показники оцінки екотуристського потенціалу можуть бути ще доповненими такими інфраструктурними показниками: забезпеченість обладнаними туристськими маршрутами, інформаційними центрами, закладами відпочинку з номерами люкс та напівлюкс, автостоянками, фаховими працівниками рекреаційно-туристського сервісу [9; 18; 19]. Варто зазначити, що при врахуванні згаданих показників коефіцієнт рекреаційно-туристської цінності

екотуристського потенціалу Шацького національного природного парку, на жаль, буде значно нижчим.

Таблиця 3. Водні джерела на території Західного Полісся

Назва річки	Довжина, км		Площа басейну, тис.км ²	
	загальна	в межах країни	загальна	в межах країни
Горинь	659	577	27.7	27.0
Стир	494	424	12.9	12.4
Західний Буг	772	401	73.5	10.1
Прип'ять	761	290	121.0	69.1

Джерело: [16; 11; 20].

Якість води — це важливий, у т.ч. економічний, показник якості життя, незамінний ресурс господарювання, який може бути придатним або непридатним за своїм складом і властивостями для водокористування і водоспоживання. З метою можливості використання поверхневих водних об'єктів на природоохоронних територіях районів Західного Полісся проводяться наукові і моніторингові дослідження в зонах рекреації, господарського-питного і промислового водопостачання, риборозведення, так як важливо знати, якої якості вода в певний проміжок часу. Екологічна оцінка якості річкових вод Західного Полісся виконується за середньорічними значеннями показників води відповідно вимог "Методики екологічної оцінки якості поверхневих вод за відповідними категоріями" [20].

Аналіз співвідношень екологічних індексів свідчить, що найбільший внесок у сумарне забруднення річкових вод належить еколого-санітарним показникам, а найменше — індексу сольового складу. Індекс специфічних показників займає проміжне положення. Рівень забруднення залежить в першу чергу від антропогенного навантаження [20].

Для аналізу екологічної ситуації в Волинській та Рівненській областях було проаналізовано статистичні дані щодо викидів забруднюючих речовин від стаціонарних джерел за кількома параметрами: загальні обсяги викидів, викиди на одиницю площі та викиди на одну особу.

Динаміка забору води з природних водних об'єктів у Волинській та Рівненській областях у 2010—2023 рр. (рис. 1) свідчить про загальну тенденцію до скорочення

Забір води з природних водних об'єктів Волинської і Рівненської областей, млн м³

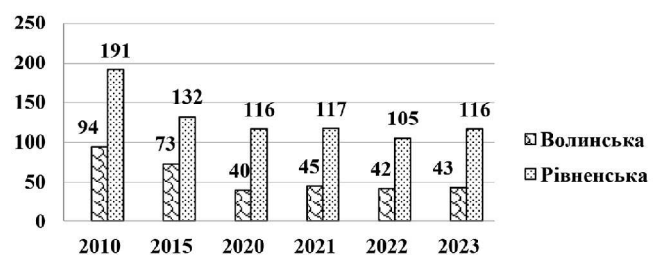


Рис. 1. Динаміка забору води з природних водних об'єктів Волинської і Рівненської областей, 2010—2023 рр.

Джерело: сформовано на основі Державної служби статистики України.

водокористування з подальшою стабілізацією в останні роки. У Волинській області обсяги забору води зменшилися більш ніж удвічі: з 94 млн м³ у 2010 р. до 40 млн м³ у 2020 р.. Це різке скорочення можна пов'язати зі зниженням промислового водоспоживання, впровадженням водозберігаючих технологій та загальним спадом економічної активності. У період 2021—2023 рр. спостерігається незначна стабілізація показників: 45 млн м³ у 2021 р., 42 млн м³ у 2022 р. та 43 млн м³ у 2023 р., що свідчить про відносно стабільний рівень водокористування після різкого падіння. Загалом для області характерна тенденція до оптимізації використання водних ресурсів.

У Рівненській області також простежується чітка тенденція до зменшення забору води: з 191 млн м³ у 2010 р. до 116 млн м³ у 2020 р.. Надалі показники залишаються відносно стабільними з незначними коливаннями (117 млн м³ у 2021 р., 105 млн м³ у 2022 р., 116 млн м³ у 2023 р.). Це свідчить про досягнення певного рівноважного рівня водоспоживання, що формується під впливом структурних змін у господарстві та підвищення ефективності використання водних ресурсів.

Отже, для обох областей характерною є довгострокова тенденція до скорочення обсягів забору води у 2010—2020 рр. із подальшою стабілізацією у 2021—2023 рр. Волинська область демонструє більш різке зниження, тоді як Рівненська — вищі абсолютні показники та більш поступову динаміку. Це може бути пов'язано з відмінностями у структурі економіки, рівні промислового розвитку та специфіці водокористування регіонів.

Скидання нормативно чистих без очистки зворотних вод у поверхневі водні об'єкти Волинської і Рівненської областей, млн м³

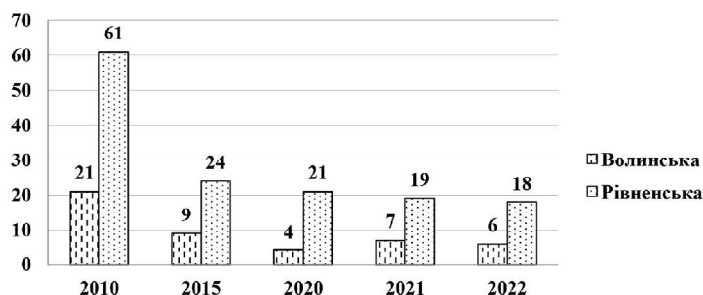


Рис. 2. Динаміка скидання чистих без очистки зворотних вод у поверхневі водні об'єкти Волинської і Рівненської областей, 2010—2022 рр.

Джерело: сформовано на основі Державної служби статистики України.

Динаміка скидання чистих без очистки зворотних вод у поверхневі водні об'єкти Волинської та Рівненської областей у 2010—2022 рр. (рис. 2) демонструє загальну тенденцію до суттєвого скорочення обсягів із подальшою відносною стабілізацією. У Волинській області показник зменшився з 21 млн м³ у 2010 р. до 4 млн м³ у 2020 р., що свідчить про значне зниження навантаження на водні об'єкти, після чого спостерігається незначне коливання: зростання до 7

млн м³ у 2021 р. та зменшення до 6 млн м³ у 2022 р. Подібна тенденція характерна і для Рівненської області, де обсяги скидів скоротилися з 61 млн м³ у 2010 р. до 21 млн м³ у 2020 р., а в наступні роки відзначається поступове зниження до 18 млн м³ у 2022 р. Загалом така динаміка свідчить про покращення водогосподарської діяльності, підвищення ефективності використання водних ресурсів та часткове зменшення антропогенного впливу на поверхневі води, хоча наявні коливання вказують на нестабільність цих процесів.

Потужність очисних споруд у Волинській і Рівненській областях, млн м³

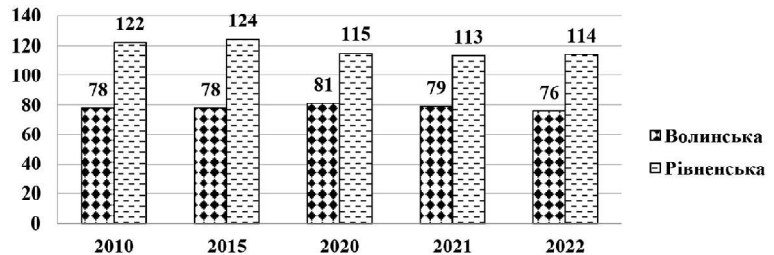


Рис. 3. Динаміка потужності очисних споруд у Волинській і Рівненській областях, 2010—2022 рр.

Джерело: сформовано на основі Державної служби статистики України.

Динаміка потужності очисних споруд у Волинській та Рівненській областях у 2010—2022 рр. (рис. 3) характеризується відносною стабільністю з незначними коливаннями. У Волинській області показники залишалися майже незмінними у 2010—2015 рр. (78 млн м³), з подальшим незначним зростанням до 81 млн м³ у 2020 р., після чого спостерігається поступове зниження до 76 млн м³ у 2022 р., що може свідчити про часткове зношення інфраструктури або оптимізацію використання потужностей. У Рівненській області потужності очисних споруд є вищими та також демонструють відносну стабільність: незначне зростання з 122 до 124 млн м³ у 2010—2015 рр., а надалі поступове зниження до 113 млн м³ у 2021 р. з незначним відновленням до 114 млн м³ у 2022 р. Загалом у обох регіонах відсутня суттєва модернізація очисної інфраструктури, що вказує на потребу в її оновленні та інвестиціях для підвищення ефективності очищення стічних вод.

Аналіз екологічних показників водних ресурсів у регіоні Західного Полісся показав, що зменшення забору води з природних об'єктів та скорочення скидання неочищених стічних вод позитивно впливають на екологічну ситуацію в Західному Поліссі.

Потужності очисних споруд залишаються на стабільному рівні, однак для подальшого покращення водоочисних процесів потрібні інвестиції в модернізацію та розширення.

Необхідність посилення контролю за якістю стічних вод та впровадження новітніх технологій очищення повинно сприяти збереженню природних водних ресурсів для подальшого сталого розвитку регіону.

Стабільне зростання витрат свідчить про посилення уваги до екологічних програм і проєктів, які спрямовані на довготривале покращення стану навколишнього середовища. Рівненська область показує більш значне фінансування в 2023 році як в інвестиціях, так і у витра-

Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища. млн грн

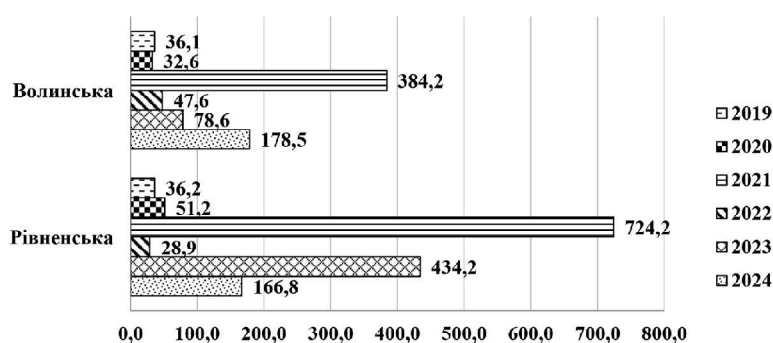


Рис. 4. Динаміка капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища на прикладі Західного Полісся, 2019—2024 рр., млн грн

Джерело: сформовано на основі Державної служби статистики України.

тах, що може свідчити про більший масштаб проєктів щодо природоохоронних територій у цій області порівняно з Волинською.

За період 2019—2024 рр. у Західному Поліссі (Волинська та Рівненська області) (рис. 4) динаміка капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища була нестабільною та хвилюватою. У Волинській області спостерігалось зниження у 2020 р. (з 36,1 до 32,6 млн грн), після чого відбувся різкий стрибок у 2021 р. (до 384,2 млн грн), який змінився спадом у 2022 р. (47,6 млн грн) та подальшим поступовим відновленням у 2023—2024 рр. (78,6 та 178,5 млн грн відповідно). У Рівненській області динаміка була ще більш контрастною: після зростання у 2020 р. (51,2 млн грн) зафіксовано пікове значення у 2021 р. (724,2 млн грн), далі різке падіння у 2022 р. (28,9 млн грн) та новий значний підйом у 2023 р. (434,2 млн грн) із подальшим зниженням у 2024 р. (166,8 млн грн). Загалом для обох регіонів характерні різкі коливання обсягів інвестицій із піковими значеннями у 2021 році, що може свідчити про реалізацію масштабних разових проєктів, а також вплив кризових чинників у наступні роки, з поступовою стабілізацією у 2024 році.

Динаміка витрат на охорону навколишнього природного середовища в регіоні Західного Полісся (на прикладі Волинської та Рівненської областей) у 2019—2024 рр. (рис. 5) демонструє загальну тенденцію до зростання з певними коливаннями: у Волинській області спостерігається стабільне й безперервне підвищення фінансування — від 322,3 у 2019 р. до 753,8 у 2024 р., що свідчить про поступове посилення уваги до екологічних заходів і, ймовірно, реалізацію довгострокових програм; натомість у Рівненській області динаміка є більш нестабільною — після незначного зростання у 2020 р. і суттєвого підйому у 2021 р. (724,2) відбувається спад у 2022 р. (655,3), а далі різкий стрибок у 2023 р. (1221,6) з подальшим незначним зниженням у 2024 р. (1131,2), що може вказувати на вплив разових великих інвестицій або зміну бюджетних пріоритетів; загалом обидві області демонструють збільшення обсягів фінансування екологічної сфери, проте Волинська область характеризується більш рівномірним і прогнозованим зростанням, тоді як Рівненська — більш волатильною траєкторією розвитку.

Витрати на охорону навколишнього природного середовища, млн грн

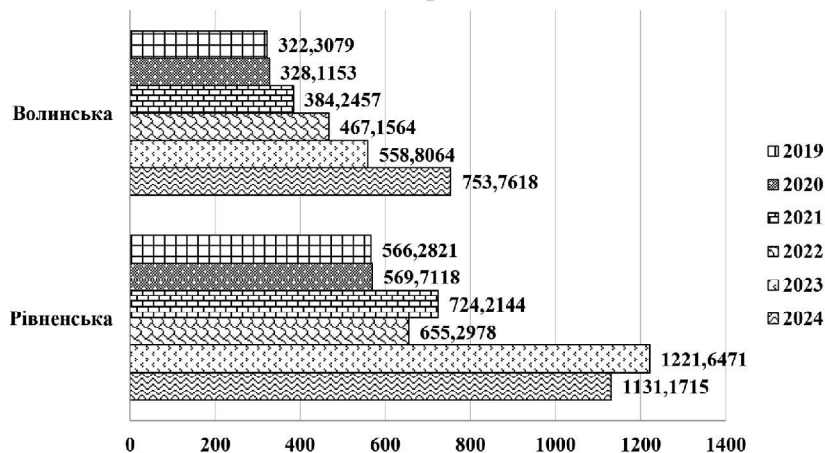


Рис. 5. Динаміка витрат на охорону навколишнього природного середовища на прикладі Західного Полісся

Джерело: сформовано на основі Державної служби статистики України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження еколого-економічного стану природоохоронних територій Західного Полісся засвідчило їх важливу роль у збереженні біорізноманіття, підтриманні екологічної рівноваги та формуванні передумов сталого розвитку регіону. Встановлено, що природоохоронні території регіону мають значний природно-ресурсний і рекреаційний потенціал, однак їх ефективне функціонування ускладнюється впливом антропогенних чинників, недостатнім рівнем фінансування та наслідками воєнних дій.

Аналіз екологічних показників свідчить про загальну тенденцію до зменшення антропогенного навантаження на водні ресурси, зокрема скорочення забору води та обсягів скидання зворотних вод, що позитивно впливає на стан довкілля. Водночас збереження стабільності потужностей очисних споруд без суттєвої модернізації, а також нерівномірність інвестицій у природоохоронну сферу вказують на наявність системних проблем у сфері екологічного управління та необхідність підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що підвищення еколого-економічної ефективності природоохоронних територій Західного Полісся потребує комплексного підходу, який передбачає модернізацію інфраструктури, стабілізацію фінансування, впровадження сучасних природоохоронних технологій та посилення управлінських механізмів. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню екологічної безпеки регіону, ефективному використанню природних ресурсів і забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

Перспективи подальшого розвитку природоохоронних територій Західного Полісся пов'язані з упровадженням інноваційних підходів до управління, зокрема цифрового моніторингу екосистем, розширенням мережі природно-заповідного фонду та активізацією міжнародного співробітництва у сфері охорони довкілля. Важливим напрямом є також залучення стабільного фінансування, розвиток екологічно орієнтованого туризму та підвищення екологічної свідомості населення. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню еколого-економічної ефективності природоохоронних територій, їх адаптації до сучасних викликів і забезпеченню сталого розвитку регіону в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Шершун М.Х. Природно-заповідний фонд: стан та еколого-економічні перспективи розвитку. Збалансоване природокористування. 2023. №4. С. 14—19. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2023.292738>.
2. Гродзинський М.Д., Стеценко М.П. Заповідна справа в Україні. К.: Географіка, 2003. 306 с.
3. Кудінов В. А. Заповідна справа: Навчальний посібник. Одеса: Наука і техніка, 2012.
4. Василюк О., Драпалюк А., Парчук Г., Ширяєва Д. Виявлення територій, придатних для оголошення об'єктами природно-заповідного фонду. Львів-Київ: МБО "Екологія-Право-Людина", 2015. 80 с.
5. Василюк О. Функціональна класифікації територій природно заповідного фонду України: історія формування та міжнародний аспект. Вісник Національ-

ного науково-природничого музею GEO&BIO. 2019. Т. 18. 3—20. DOI: <https://doi.org/10.15407/gb1803>.

6. Василюк О., Шутяк С. Природно-заповідний фонд: зелена скарбниця громади. Львів: Манус-крипт, 2019. 48 с. URL: <https://greenworld.in.ua/files/docs/1582219520.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).

7. Трофимчук О., Адаменко О., Триснюк В. Геоінформаційні технології захисту довкілля природно-заповідного фонду. Івано-Франківськ — Київ: Супрун В. П., 2021. 343 с.

8. Дребот О. І., Мельник П. П., Добряк Д. С., Височанська М. Я., Сахарнацька Л. І. Моделювання еколого-економічного управління природокористуванням в агроєкосистемах: підручник. Київ: Аграрна наука, 2022. 204 с. DOI: <https://doi.org/10.31073/978-966-540-610-5>.

9. Дребот О.І., Бабікова К.О. Удосконалення еколого-економічного механізму управління рекреаційного туризму в контексті Євроінтеграції. Агроєкологічний журнал. 2021. № 3. С. 17—25. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.3.2021.240317>.

10. Шершун М.Х., Тимейчук О.Ю., Микитин Т.М. Економіко-математична модель фінансування природоохоронних заходів у Національних природних парках. Вісник НУБГП. Серія "Економічні науки". 2023. Вип. 1 (101). С. 239—246. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202321>.

11. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2021 році. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/ekologichnyj-monitoryng/natsionalni-dopovidi-pro-stan-navkolyshnogo-prirodnogo-seredovyshha-v-ukrayini/> (дата звернення: 20.03.2026).

12. Заставний Ф.Д. Фізична географія України. Лісова зона України (Українське Полісся). URL: https://geoknigi.com/book_view.php?id=808#google_vignette (дата звернення: 10.03.2026).

13. Черемський природний заповідник. URL: <https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky/cheremskyyprirodnyy-zapovidnyk/> (дата звернення: 10.03.2026).

14. Природно-заповідний фонд як основа збереження природи громади. Українська природоохоронна група. URL: <http://bit.ly/4dmmxUa> (дата звернення: 5.03.2026).

15. Рівненський природний заповідник. URL: <https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky/rivnenskyyprirodnyy-zapovidnyk/> (дата звернення: 5.03.2026).

16. Державна служба статистики України. Офіційний портал. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 5.03.2026).

17. Шацький національний природний парк. URL: <https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky/shatskyynatsionalnyyprirodnyy-park-2/> (дата звернення: 5.03.2026).

18. Гаман П.І. Інструменти екологічної політики та їх вплив на рекреаційне природокористування. Економіка та держава. 2009. № 1. С. 70—72.

19. Міщенко О.В. Комплексна оцінка екотуристського потенціалу Шацького національного природного парку. Наукові записки Вінницького педуніверситету. 2010. Вип. 21. С. 177—183. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/11073/1/mischenko.pdf> (дата звернення: 5.03.2026).

20. Нетробчук І.М. Екологічна оцінка сучасного стану якості води річок Західного Полісся. Природа Західного Полісся та прилеглих територій. 2007. № 4. С. 81—87.

References:

1. Shershun, M.Kh. (2023), "Nature and protection fund: status and ecological and economic prospects of development", *Balanced nature using*, vol. 4, pp. 14-19, DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2023.-292738>.
2. Hrodzynskiy, M.D. and Stetsenko, M.P. (2003), *Zapovidna sprava v Ukraini: Navchalnyi posibnyk* [Nature Conservation in Ukraine], Heohrafika, Kyiv, Ukraine.
3. Kudinov, V. A. (2012), *Zapovidna sprava: Navchalnyi posibnyk* [Nature conservation: Textbook], Nauka i tekhnika, Odesa, Ukraine.
4. Vasyliuk, O. Drapaliuk, A. Parchuk, H. and Shyriaeva, D. (2015), *Vyivlennia terytorii, prydatnykh dlia oholoshennia ob'ektamy pryrodno-zapovidnoho fondu* [Identification of areas suitable for designation as nature reserve sites], MBO "Ekolohiia-Pravo-Liudyna", Lviv-Kyiv, Ukraine.
5. Vasyliuk, O. (2019), "Functional classification of territories of the Nature Reserve Fund of Ukraine: history of formation and international aspect", *Proceedings of the National Museum of Natural History GEO&BIO*, vol. 18, pp. 3-20, DOI: <https://doi.org/10.15407/gb1803>.
6. Vasyliuk, O. and Shutia, S. (2019), *Pryrodno-zapovidnyi fond: zelena skarbnytsia hromady* [Nature Reserve Fund: The Community's Green Treasure Trove], Manus-krypt, Lviv, Ukraine.
7. Trofymchuk, O. Adamenko, O. and Trysniuk, V. (2021), *Heoinformatsiini tekhnolohii zakhystu dovkillia pryrodno-zapovidnoho fondu* [Geoinformation Technologies for the Protection of the Natural Reserve Fund], Suprun V. P., Ivano-Frankivsk — Kyiv, Ukraine.
8. Drebot, O. I. Melnyk, P. P. Dobriak, D. S. Vysochanska, M. Ya. and Sakharnatska, L. I. (2022), *Modeliuvannia ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia pryrodokorystuvanniam v ahroekosystemakh* [Modeling of Ecological and Economic Management in Agroecosystems], Ahrarna nauka, Kyiv, Ukraine.
9. Drebot, O.I. and Babikova, K.O. (2021), "Improvement of ecological and economic mechanism of recreational tourism management in the context of European integration", *Agroecological journal*, vol. 3, pp. 17—25, DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.3.2021.240317>.
10. Shershun, M.Kh. Tymeichuk, O.Iu. and Mykityn T.M. (2023), "Economic and mathematical model of financing nature protection measures in national nature parks", *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. Economic sciences*, vol. 1 (101), pp. 239—246, DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202321>.
11. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2021), "National reports on the state of the environment in Ukraine in 2021", available at: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/ekologichnyj-monitoryng/natsionalni-dopovidy-pro-stan-navkolyshnogo-pryrodnogo-seredovyshha-v-ukrayini/> (Accessed 20 March 2026).
12. Zastavnyi, F.D. (2000), "Physical Geography of Ukraine. The Forest Zone of Ukraine (Ukrainian Polissya)", available at: https://geoknigi.com/book_view.php?id=808#google_vignette (Accessed 10 March 2026).
13. Nature Reserve Fund of Ukraine (2025), "Cheremsky Nature Reserve", available at: <https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky/cheremskyy-pryrodnyy-zapovidnyk/> (Accessed 10 March 2026).
14. UNCG (2021), "Nature Reserve Fund as the Basis of Community Nature Conservation", available at: <http://bit.ly/4dmmxUa> (Accessed 5 March 2026).
15. Nature Reserve Fund of Ukraine (2025), "Rivne Nature Reserve", available at: <https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky/rivnenskyy-pryrodnyy-zapovidnyk/> (Accessed 5 March 2026).
16. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 5 March 2026).
17. Nature Reserve Fund of Ukraine (2025), "Shatsk National Nature Park", available at: <https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky/shatskyy-natsionalnyy-pryrodnyy-park-2/> (Accessed 5 March 2026).
18. Haman, P.I. (2009), "Environmental policy instruments and their impact on recreational use of natural resources", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 70—72.
19. Mishchenko, O.V. (2010), "Comprehensive Assessment of potential ecotourism Shatsk National Park", *Naukovi zapysky Vinnytskoho peduniversytetu*, vol. 21, pp. 177—183, available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/11073/1/mischenko.pdf> (Accessed 5 March 2026).
20. Netrobchuk, I.M. (2007), "Ecological assessment of the current state of rivers water quality of the Western Polissya", *Pryroda Zakhidnoho Polissia ta prylyhlykh terytorii*, vol. 4, pp. 81—87.

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 332.2:332.3

Т. П. Боднар,
 д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
 ПВНЗ "Вінницький фінансово-економічний університет"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5945-2306>
 О. О. Сліпченко,
 аспірант, "Вінницький фінансово-економічний університет"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2204-1965>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.181

ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНИХ ПРОЦЕДУР У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ

T. Bodnar,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department
 of Accounting and Taxation, Vinnytsia Financial and Economic University
 O. Slipchenko,
 Postgraduate student, Vinnytsia Financial and Economic University (Private Higher Education Institution)

DIRECTIONS FOR MODERNIZING CONTROL AND ANALYTICAL PROCEDURES IN THE SYSTEM OF EFFECTIVE LAND RESOURCE MANAGEMENT

У статті досліджено напрями модернізації контрольно-аналітичних процедур у системі ефективного управління використанням земельних ресурсів. Узагальнено еволюцію підходів до контролю, від фіксації порушень до інтегрованої аналітичної функції, що забезпечує прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність формування багаторівневої системи, яка поєднує інтеграцію даних, цифрові технології (GIS, big data) та ризик-орієнтований підхід до контролю. Визначено ключові драйвери ефективності, зокрема усунення фрагментації інформації, підвищення прозорості та адаптивності управлінських механізмів. Окрему увагу приділено ролі поведінкових факторів, що впливають на якість обробки інформації та прийняття рішень. Доведено, що модернізація контрольно-аналітичних процедур має комплексний характер і забезпечує перехід до превентивної моделі управління земельними ресурсами. Запропоновано структурно-функціональну модель модернізованої системи, що відображає логіку інтеграції аналітики, контролю та управління.

The article examines the directions for modernization of control and analytical procedures within the system of effective land resource management. The evolution of control approaches is systematized, highlighting the transition from a traditional model focused on detecting violations to an integrated analytical framework that directly supports managerial decision-making. It is substantiated that modern control should function not as an isolated supervisory mechanism, but as a core element of a continuous information and analytical cycle.

The study justifies the necessity of forming a multi-level control and analytical system based on data integration, digital technologies, and a risk-oriented approach. Particular attention is given to the role of unified information platforms that enable the consolidation, validation, and processing of heterogeneous data sources, including cadastral records, satellite monitoring, statistical reporting, and market indicators. The analytical core of the system is defined through the application of GIS technologies, big data analytics, and economic-statistical modeling, which together ensure comprehensive assessment and forecasting of land use efficiency.

Key drivers of system effectiveness are identified, including the integration of information flows, digitalization of analytical processes, implementation of risk-based control mechanisms, and enhancement of transparency and accountability. The research also emphasizes the importance of considering behavioral factors, such as information selectivity and decision-making inertia, which influence the quality of analytical outputs and managerial responses.

It is demonstrated that modernization of control and analytical procedures represents a multidimensional process combining institutional transformation, technological advancement, and behavioral adjustments. As a result, a transition toward a preventive and adaptive management model is achieved, enabling not only timely response to existing issues but also anticipation of potential risks. The proposed structural and functional model reflects the logic of interaction between data, analytics, control, and decision-making within a closed-loop system, ensuring sustainable and efficient land resource management in the long term.

Ключові слова: контроль-аналітичні процедури, земельні ресурси, публічне управління, цифровізація, GIS, ризик-орієнтований підхід, управлінські рішення, ефективність управління.

Key words: control and analytical procedures, land resource management, public administration, digitalization, GIS, risk-based approach, decision-making, system efficiency.

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

Сучасна система управління використанням земельних ресурсів характеризується фрагментарністю контроль-аналітичних процедур та обмеженою інтеграцією інформаційних потоків, що знижує ефективність прийняття управлінських рішень. Умови зростаючої економічної нестабільності та підвищених вимог до прозорості обумовлюють необхідність переходу до комплексних, цифровізованих і ризик-орієнтованих підходів у сфері контролю. Це визначає актуальність модернізації контроль-аналітичних процедур як важливого наукового і практичного завдання, спрямованого на забезпечення ефективного та стійкого використання земельних ресурсів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових джерелах питання модернізації контроль-аналітичних процедур у сфері управління земельними ресурсами розглядається крізь призму розвитку систем земельного адміністрування, цифровізації та підвищення ефективності управлінських рішень. Зокрема, Дейнінгер К., Селод Х., Бернс А. [1] та Егіашвілі Д. [10] акцентують увагу на застосуванні рамкових підходів оцінювання управління земельними ресурсами, що дозволяють ідентифікувати інституційні слабкості. Стойдер Д. [2] обґрунтовує методологію оцінки систем зе-

мельного адміністрування, тоді як Родорфф В., Зігмунд-Шульце М., Гушаль М., Хьольцл С. [3] розглядають принципи належного врядування як основу сталого управління земельними ресурсами.

Сучасні дослідження Чехрехбарг Ф. Дж., Раджабіфард А. [4]; Чехрехбарг Ф. Дж. [5]) зосереджені на стратегічних напрямках модернізації систем земельного адміністрування з урахуванням глобальних ініціатив. Ван К., Лі Г., Лю Х. [6] та Фентахун М., Шіферау Д. С. [7] аналізують ефективність контролю та інституційних механізмів у контексті використання земельних ресурсів. Сахарі С. Н., Самсудін С., Суратман Р. [8] досліджують ефективність податкового адміністрування земель, тоді як Бічборд Дж. С. [9] акцентує на ролі інформаційних технологій у автоматизації управління земельними ресурсами.

Практичні аспекти реформування систем відображені у роботах Айтеноу А., Гебре-Егзіабхер Т. [11] та Мвікія Дж. Р. [12], де розглядаються питання модернізації та оптимізації процесів управління на національному рівні. Вітчизняні дослідження Коструби А. В., Кулинич П. Ф. [13] підкреслюють значення вдосконалення державного контролю як ключового елементу модернізації системи управління земельними ресурсами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування напрямів модернізації контроль-аналітичних процедур у системі управління використанням земельних ресурсів на основі інте-

рації інформаційних, аналітичних та управлінських підходів. Для досягнення поставленої мети передбачено дослідити еволюцію контрольно-аналітичних систем, визначити ключові драйвери їх ефективності та розробити структурно-функціональну модель модернізованої системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації земельних відносин питання підвищення ефективності контрольно-аналітичних процедур поступово виходить за межі суто технічного регулювання і набуває системного управлінського значення.

Варто зазначити, що традиційні підходи до контролю використання земельних ресурсів історично формувались як інструмент фіксації порушень, а не як механізм підтримки прийняття управлінських рішень. У цьому контексті контроль виконував переважно ретроспективну функцію — виявлення відхилень після їх виникнення. Водночас сучасна логіка управління, зокрема в межах концепції належного врядування (good governance), передбачає принципово інший підхід: контроль інтегрується з аналітикою і трансформується у систему раннього виявлення ризиків та оптимізації використання ресурсів [1].

Застосування рамкових підходів, зокрема Land Governance Assessment Framework (LGAF), демонструє, що ефективність земельного управління безпосередньо залежить від якості інформаційних потоків, рівня їх інтеграції та здатності системи забезпечувати зворотний зв'язок між даними і рішеннями. Так, у країнах, де впроваджено комплексні системи оцінки земельного врядування, підвищення прозорості процедур супроводжується зростанням ефективності використання земель до 10—15 % у довгостроковій перспективі за рахунок зменшення нецільового використання та скорочення адміністративних втрат [1; 6].

Водночас слід підкреслити, що навіть за наявності формалізованих інструментів оцінки ефективності, контрольно-аналітичні процедури часто залишаються фрагментованими. Це проявляється у розриві між різними рівнями управління, дублюванні функцій та обмеженій здатності інтегрувати дані з різних джерел у єдину аналітичну систему [2]. Як наслідок, контроль перестає бути інструментом оптимізації і перетворюється на формалізовану процедуру, що не генерує управлінської цінності.

Ми систематизували ключові проблеми функціонування контрольно-аналітичних процедур у сфері управління земельними ресурсами в (Табл. 1).

Аналіз наведених проблем дозволяє зробити важливе узагальнення: неефективність контрольно-аналітичних процедур має не лише інституційне або технологічне, але й поведінкове походження. Зокрема, селективність інформації, властива управлінським структурам, призводить до викривлення аналітичної бази, на якій приймаються рішення. У свою чергу, ефект інерції, прагнення зберігати існуючі підходи навіть за їх очевидної неефективності, ускладнює впровадження інноваційних інструментів управління.

Водночас міжнародний досвід свідчить про поступовий перехід від традиційних моделей контролю до інтегрованих інформаційно-аналітичних систем. Зокрема, у Кенії впровадження Національної інформаційної системи управління земельними ресурсами дозволило оптимізувати процеси моніторингу та скоротити час обробки даних майже на 30 %, що суттєво підвищило оперативність управлінських рішень [12]. Аналогічні тенденції спостерігаються і в Індонезії, де модернізація системи адміністрування земель базується на інтеграції цифрових платформ, геоінформаційних технологій та аналітичних модулів, орієнтованих на прогнозування ризиків [4; 5].

Отже, можна констатувати, що модернізація контрольно-аналітичних процедур у системі управління використанням земельних ресурсів має здійснюватися не як точкове вдосконалення окремих інструментів, а як комплексна трансформація всієї логіки управління — від фіксації порушень до проактивного управління на основі даних.

Розуміння виявлених проблем у функціонуванні контрольно-аналітичних процедур логічно підводить до необхідності уточнення їх теоретико-методологічних засад у системі управління земельними ресурсами.

Передусім слід визначити, що контрольно-аналітичні процедури у сфері земельного управління виходять за межі класичного адміністративного контролю і виступають складовою інтегрованого управлінського циклу. У цьому циклі контроль не є завершальним етапом, а функціонує як безперервний процес збору, обробки та інтерпретації інформації щодо використання земельних ресурсів. Відповідно, аналітична компонента набуває визначального значення, оскільки саме вона забезпечує трансформацію первинних даних у змістовні управлінські сигнали — від виявлення відхилень до прогнозування ризиків та оцінки ефективності використання земель.

У цьому контексті доцільно розглядати контрольно-аналітичні процедури як багаторівневу систему, що включає:

- 1) моніторинг стану земельних ресурсів,
- 2) оцінку відповідності використання встановленим нормам і цілям,

Таблиця 1. Ключові проблеми контрольно-аналітичних процедур у земельному управлінні

Проблема	Причини	Наслідки
Фрагментація контролю	Розподіл функцій між різними органами	Втрата цілісності даних
Інформаційна асиметрія	Обмежений доступ до даних	Помилки у прийнятті рішень
Формалізація процедур	Орієнтація на звітність, а не аналіз	Низька ефективність управління
Технологічна відсталість	Недостатня цифровізація	Відсутність оперативного контролю
Поведінкові викривлення	Селективність інформації, інерція	Закріплення неефективних практик

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [1; 2; 6].

- 3) аналітичну інтерпретацію отриманих даних та
- 4) формування рекомендацій для управлінських рішень.

Такий підхід відповідає сучасній управлінській парадигмі, у якій контроль інтегрується з функціями планування та регулювання, формуючи єдиний контур прийняття рішень.

Водночас методологічна основа цих процедур суттєво трансформується під впливом концепції належного врядування (good governance), яка передбачає прозорість, підзвітність, ефективність і участь зацікавлених сторін у процесах управління. У земельному секторі це означає, що контроль перестає бути виключно внутрішньою функцією державних органів і набуває публічного виміру. Зокрема, відкритість даних щодо використання земель, доступ до кадастрової інформації та можливість громадського моніторингу стають невід'ємними елементами ефективної системи управління [3].

Практична реалізація принципів good governance у земельному управлінні значною мірою спирається на використання стандартизованих моделей оцінки ефективності. Однією з найбільш поширених є Land Governance Assessment Framework (LGAF), розроблена Світовим банком. Її особливістю є комплексний підхід до оцінки земельного врядування, що охоплює правові, інституційні та інформаційні аспекти. LGAF дозволяє не лише ідентифікувати слабкі місця у системі управління, але й формувати орієнтири для її вдосконалення, зокрема через інтеграцію аналітичних інструментів у процес прийняття рішень [1].

Паралельно з цим значного поширення набули підходи до оцінки ефективності систем земельного адміністрування. У межах концепції акцент робиться на функціональній ефективності системи, зокрема на здатності забезпечувати точність, своєчасність і повноту інформації про земельні ресурси. Важливо, що дана модель підкреслює необхідність інтеграції технічних і організаційних компонентів, що дозволяє розглядати систему адміністрування як цілісний інформаційно-управлінський механізм [2].

Однак, попри значну методологічну цінність зазначених підходів, їх практичне застосування виявляє низку обмежень. Передусім йдеться про тенденцію до формалізації контрольно-аналітичних процедур, коли дотримання встановлених індикаторів підмінює реальну оцінку ефективності. У таких умовах контроль зводиться до перевірки відповідності формальним критеріям, тоді як аналітична складова — оцінка причин відхилень, прогнозування наслідків, виявлення прихованих ризиків, залишається недостатньо розвинутою.

Крім того, класичні підходи до оцінки земельного адміністрування часто не враховують динамічний характер середовища управління. Зміни у структурі землекористування, вплив ринкових факторів, технологічні інновації та поведінкові особливості суб'єктів господарювання формують ситуацію, у якій статичні індикатори втрачають свою аналітичну релевантність. У результаті система контролю виявляється неспроможною оперативно реагувати на нові виклики.

Отже, теоретико-методологічні засади контрольно-аналітичних процедур у земельному управлінні потре-

бують переосмислення в напрямі підвищення їх адаптивності та інтеграції з сучасними аналітичними інструментами. Це передбачає перехід від формалізованих моделей оцінки до гнучких систем, орієнтованих на аналіз даних у реальному часі, врахування поведінкових чинників та забезпечення зворотного зв'язку між інформацією і управлінськими рішеннями.

Передусім, однією з базових проблем сучасних систем контролю використання земельних ресурсів є фрагментація функцій між різними інституціями. Контрольні, облікові та аналітичні повноваження часто розподілені між кількома органами, що призводить до дублювання процедур або, навпаки, до утворення "сірих зон" відповідальності. У таких умовах контроль втрачає системність, а аналітичні висновки формуються на основі неповних або несинхронізованих даних.

Ця проблема тісно пов'язана з низьким рівнем інтеграції інформаційних потоків. Навіть за наявності кадастрових систем та окремих баз даних, їх функціонування часто залишається ізольованим. Як наслідок, інформація про стан земель, їх використання та правовий статус не консолідується в єдиному аналітичному середовищі. Дослідження ефективності земельних адміністративних систем підтверджують, що відсутність інтеграції даних є одним із ключових факторів зниження якості управлінських рішень [7].

Додатковим ускладнюючим чинником виступає асиметрія інформації між рівнями управління. Центральні органи часто оперують агрегованими даними, які не відображають локальних особливостей, тоді як на місцевому рівні накопичується значний обсяг первинної інформації, що не трансформується у стратегічні рішення. Такий розрив формує ситуацію, коли управління здійснюється в умовах неповної або викривленої інформації.

Поряд із інституційними обмеженнями, суттєву роль відіграють поведінкові аспекти функціонування контрольно-аналітичних процедур. Зокрема, селективність інформації — схильність відбирати або інтерпретувати дані відповідно до очікувань чи інституційних інтересів — призводить до систематичного викривлення аналітичної бази. У результаті навіть формально коректні процедури контролю можуть генерувати помилкові управлінські сигнали.

Не менш значущим є ефект інерції у прийнятті рішень. Управлінські структури, як правило, демонструють схильність до збереження усталених практик навіть за наявності доказів їх неефективності. Це ускладнює впровадження нових аналітичних інструментів і знижує адаптивність системи управління в цілому. У міжнародних дослідженнях модернізації земельних систем підкреслюється, що саме організаційна інерція часто стає головним бар'єром для реформ, навіть за наявності технологічних рішень [4; 5].

Водночас формалізація контролю без належної аналітичної складової залишається однією з найбільш поширених проблем. Контрольні процедури зосереджуються на перевірці відповідності встановленим нормам, але не забезпечують глибокого аналізу причин відхилень чи оцінки їх довгострокових наслідків. У такій моделі контроль виконує регуляторну функцію, але не сприяє підвищенню ефективності використання земельних ресурсів.

Окремий блок проблем пов'язаний із технологічними обмеженнями функціонування контрольно-аналітичних систем. Попри загальну тенденцію до цифровізації, використання інформаційних технологій у земельному управлінні часто має фрагментарний характер. Впроваджуються окремі цифрові рішення, однак вони не формують єдиної аналітичної екосистеми.

Зокрема, обмежене використання сучасних ІТ-інструментів, таких як геоінформаційні системи, автоматизовані платформи моніторингу та аналітичні модулі, знижує можливості оперативного контролю. Як показує досвід впровадження інформаційних систем управління земельними ресурсами, відсутність належного управління ІТ-інфраструктурою призводить до втрати потенціалу навіть технічно розвинених рішень [9].

Критичним обмеженням залишається також відсутність системної аналітики в режимі реального часу. У більшості випадків контроль базується на періодичній звітності, що не дозволяє оперативно реагувати на зміни у використанні земель. Це створює часовий лаг між виникненням проблеми та управлінською реакцією, що знижує ефективність управління.

Нарешті, низький рівень цифрової інтеграції між різними інформаційними системами призводить до дублювання даних, помилок у їх обробці та обмеження аналітичних можливостей. Відсутність єдиного інформаційного простору фактично нівелює переваги цифровізації, залишаючи систему управління на рівні частково автоматизованих процедур. Узагальнення та систематизація проблем контрольно-аналітичних процедур наведено в (Табл. 2).

Отже, проведений аналіз дозволяє констатувати, що проблеми контрольно-аналітичних процедур мають комплексний характер і формуються на перетині інституційних, поведінкових та технологічних факторів. Саме їх взаємодія створює системні обмеження, які не можуть бути усунені шляхом локальних змін, що, у свою чергу, обумовлює необхідність комплексної модернізації підходів до управління земельними ресурсами.

Виявлені інституційні, поведінкові та технологічні обмеження обумовлюють необхідність звернення до міжнародного досвіду, який демонструє практичні моделі подолання зазначених дисфункцій.

Передусім варто зазначити, що сучасні підходи до модернізації контрольно-аналітичних процедур у земельному секторі формуються під впливом концептуальних рамок, розроблених міжнародними організаціями, зокрема Світовим банком. Одним із ключових інструментів у цьому контексті є Land Governance Assessment Framework (LGAF), який забезпечує системну оцінку якості земельного врядування за низкою індикаторів — від правового забезпечення до ефективності інформаційних систем.

Особливістю LGAF є його орієнтація не лише на фіксацію стану системи, але й на фор-

мування аналітичної бази для прийняття рішень. У країнах, де цей інструмент було імplementовано, спостерігається зміщення акценту з формального контролю на оцінку результативності використання земель, що, у свою чергу, сприяє більш раціональному управлінню ресурсами [1; 10]. Зокрема, досвід Грузії демонструє, що застосування LGAF стало основою для реформування системи земельного адміністрування, включаючи спрощення процедур реєстрації та підвищення прозорості інформації про земельні ділянки.

Паралельно з цим у ряді країн реалізуються комплексні реформи, спрямовані на модернізацію контрольно-аналітичних процедур через інтеграцію цифрових технологій. У Кенії впровадження Національної інформаційної системи управління земельними ресурсами (National Land Information Management System) дозволило перейти від паперових процедур до цифрового середовища, що суттєво скоротило часові витрати на обробку даних і підвищило їх достовірність. Водночас ключовим ефектом стало не лише прискорення процесів, але й можливість формування аналітичних звітів у режимі, наближеному до реального часу [12].

Подібні трансформації відбуваються і в Індонезії, де модернізація системи адміністрування земель орієнтована на створення інтегрованих платформ, що поєднують кадастрові, правові та аналітичні дані. У цьому випадку особлива увага приділяється узгодженню інформаційних потоків між різними рівнями управління, що дозволяє зменшити асиметрію інформації та підвищити якість управлінських рішень [4; 5].

Важливим компонентом міжнародного досвіду є також активне використання геоінформаційних систем (GIS) та цифрових платформ як основи для контрольно-аналітичних процедур. Інтеграція просторових даних із адміністративною інформацією дозволяє не лише відстежувати фактичне використання земель, але й здійснювати прогнозування змін, виявляти ризики неефективного використання та оцінювати вплив управлінських рішень у довгостроковій перспективі. Дослідження у сфері сталого управління земельними ресур-

Таблиця 2. Систематизація ключових проблем контрольно-аналітичних процедур у земельному управлінні

Проблема	Причини	Наслідки
Фрагментація функцій контролю	Інституційна розпорозненість повноважень	Втрата цілісності контролю, дублювання процедур
Низька інтеграція даних	Відсутність єдиних інформаційних платформ	Обмежена аналітична спроможність
Асиметрія інформації	Розрив між рівнями управління	Помилки у стратегічних рішеннях
Селективність інформації	Поведінкові викривлення, інституційні інтереси	Викривлення аналітичних висновків
Інерція управлінських рішень	Стійкість усталених практик	Низька адаптивність системи
Формалізація контролю	Орієнтація на звітність	Відсутність глибинного аналізу
Обмежене використання ІТ	Недостатня цифрова трансформація	Низька ефективність моніторингу
Відсутність real-time аналітики	Застарілі методи контролю	Запізнана реакція на проблеми
Низька цифрова інтеграція	Несумісність систем	Дублювання даних, аналітичні помилки

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [4; 9].

сами підтверджують, що впровадження цифрових інструментів у поєднанні з принципами good governance суттєво підвищує ефективність земельного управління [3].

Узагальнюючи наведені приклади, можна констатувати, що ключовою тенденцією сучасних реформ є поступовий перехід від контролю як функції перевірки до управління на основі даних (data-driven governance). У такій моделі контрольно-аналітичні процедури інтегруються у єдину інформаційно-аналітичну систему, яка забезпечує безперервний цикл: збір даних → їх обробка → аналітична інтерпретація → прийняття рішень → зворотний зв'язок.

Цей перехід має принципове значення, оскільки змінює саму логіку управління: замість реакції на вже здійснені порушення система орієнтується на їх попередження через раннє виявлення відхилень і прогнозування ризиків. Ми узагальнили досвід (табл. 3).

Таблиця 3. Міжнародний досвід модернізації контрольно-аналітичних процедур у земельному управлінні

Країна	Інструмент	Результат
Грузія	LGAF, реформа земельного адміністрування	Підвищення прозорості, спрощення реєстраційних процедур
Кенія	National Land Information Management System	Скорочення часу обробки даних, підвищення оперативності рішень
Індонезія	Інтегровані цифрові платформи управління	Зниження інформаційної асиметрії, покращення координації
Країни, що впровадили LGAF	Системна оцінка земельного врядування	Перехід до аналітично обґрунтованого управління
Країни з GIS-інтеграцією	Геоінформаційні системи та аналітичні модулі	Підвищення точності моніторингу та прогнозування

Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [1–4; 12].

Отже, міжнародний досвід демонструє, що модернізація контрольно-аналітичних процедур є ефективною лише за умови їх інтеграції з цифровими технологіями, інституційними реформами та аналітичними підходами до управління. Саме така синергія дозволяє трансформувати контроль із формальної функції у стратегічний інструмент забезпечення ефективного використання земельних ресурсів.

Системний аналіз міжнародного досвіду та виявлених обмежень дозволяє перейти до ключового питання — визначення напрямів модернізації контрольно-аналітичних процедур як цілісної управлінської трансформації.

Передусім модернізація контрольно-аналітичних процедур передбачає зміну інституційної архітектури управління земельними ресурсами. Йдеться не про механічне перерозподілення повноважень, а про формування єдиного аналітичного контуру, у межах якого інформація консолідується, інтерпретується і трансформується у рішення.

Ключовим елементом такої трансформації є централізація аналітичних функцій. Практика розвинених систем земельного адміністрування демонструє, що ефективність контролю значно зростає у разі створення спеціалізованих аналітичних центрів або платформ, які акумулюють дані з різних джерел і забезпечують їх уніфіковану обробку. Важливо підкреслити, що цент-

ралізація в цьому випадку не означає жорсткої ієрархізації, а радше формування єдиного "аналітичного ядра", яке усуває дублювання функцій та мінімізує інформаційні розриви.

Паралельно необхідною є інтеграція контролю та планування. У традиційних моделях ці функції існують відокремлено: контроль фіксує відхилення, а планування визначає цілі. В модернізованій системі контроль стає джерелом даних для планування, а планування — орієнтиром для контролю. Такий взаємозв'язок забезпечує замкнений управлінський цикл, у якому кожне рішення підкріплюється аналітичними даними.

Другим стратегічним напрямом є цифровізація контрольно-аналітичних процедур, яка створює технологічну основу для переходу до управління на основі даних. Водночас принципово важливо, що цифровізація не зводиться до автоматизації окремих процесів, а передбачає формування інтегрованої аналітичної екосистеми.

Одним із ключових інструментів виступають геоінформаційні системи (GIS), які дозволяють поєднувати просторові та атрибутивні дані щодо земельних ресурсів. Їх використання забезпечує можливість візуалізації змін у використанні земель, виявлення невідповідностей та моделювання сценаріїв розвитку. У поєднанні з технологіями big data це відкриває доступ до аналізу великих масивів інформації, що раніше залишались поза межами управлінської уваги.

Важливим елементом є також впровадження автоматизованого моніторингу, який дозволяє перейти від періодичного контролю до безперервного спостереження за станом земельних ресурсів. Зокрема, використання супутникових даних та дистанційного зондування забезпечує оперативне виявлення змін у землекористуванні та знижує залежність від людського фактора.

Ці інструменти реалізуються через створення інформаційних платформ управління земельними ресурсами, які інтегрують кадастрові, правові, екологічні та економічні дані. Досвід модернізації земельних систем свідчить, що саме інтегровані платформи є основою ефективної аналітики, оскільки забезпечують цілісне бачення об'єкта управління [9; 12].

Наступним напрямом модернізації є перехід до ризик-орієнтованого підходу, який змінює саму логіку контрольно-аналітичних процедур. Замість суцільного контролю, що передбачає перевірку всіх об'єктів незалежно від їх характеристик, впроваджується селективний контроль, орієнтований на найбільш ризикові зони.

Такий підхід базується на ідентифікації факторів ризику від правового статусу земель до інтенсивності їх використання та формуванні пріоритетів контролю. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність управління.

Особливого значення набуває формування поведінкових профілів ризику, що враховують не лише об'єктивні характеристики земельних ділянок, але й поведінку суб'єктів господарювання. Наприклад, систематичні відхилення від нормативів, затримки у поданні інформації або неузгодженість даних можуть виступати індикаторами підвищеного ризику. Таким чином, кон-

троль набуває проактивного характеру, орієнтованого на попередження порушень, а не лише їх фіксацію [8].

Завершальним, але не менш важливим напрямом модернізації є підвищення прозорості та підзвітності контрольно-аналітичних процедур. У сучасних умовах ефективність управління земельними ресурсами значною мірою залежить від рівня відкритості інформації та можливості залучення зовнішніх стейкхолдерів до процесів контролю.

Відкриті дані виступають ключовим інструментом забезпечення прозорості. Публічний доступ до інформації про земельні ділянки, їх використання та результати контролю створює додатковий рівень моніторингу, який доповнює офіційні процедури. У цьому контексті громадський контроль стає важливим елементом системи управління, підвищуючи її підзвітність і знижуючи ризики зловживань.

Досвід реформ у земельному секторі показує, що поєднання відкритих даних із цифровими платформами значно підвищує довіру до системи управління та сприяє більш ефективному використанню ресурсів [11; 13]. Модель модернізованої системи контролю представлено на (Рис. 1).



Рис. 1. Модель модернізованої контрольно-аналітичної системи

Джерело: розроблено авторами на основі опрацьованих джерел [11; 13].

Отже, модернізація контрольно-аналітичних процедур у системі управління використанням земельних ресурсів має комплексний характер і охоплює інституційні, технологічні та поведінкові аспекти. Її реалізація передбачає перехід від розрізнених контрольних механізмів до інтегрованої системи, орієнтованої на аналіз даних, управління ризиками та забезпечення прозорості. Саме така трансформація створює передумови для підвищення ефективності використання земельних ресурсів у довгостроковій перспективі.

Запропоновані напрями модернізації дозволяють перейти до узагальнення отриманих результатів і формування цілісного уявлення про логіку трансформації контрольно-аналітичних процедур у системі управління земельними ресурсами.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз свідчить, що еволюція контрольно-аналітичних процедур відображає перехід від ізольованого контролю до інтегрованого управління. Контроль трансформується з інструменту фіксації порушень у джерело аналітичної інформації, що безпосередньо впливає на управлінські рішення, формуючи парадигму: контроль → аналітика → управління.

Цей процес має нелінійний характер і реалізується у вигляді замкненого циклу, де дані постійно оновлюються, аналізуються та використовуються для коригування рішень, що забезпечує адаптивність системи та ефективність використання земельних ресурсів.

Ключовими драйверами ефективності є інтеграція інформаційних потоків, цифровізація, впровадження ризик-орієнтованого підходу та підвищення прозорості й підзвітності [3; 1]. Водночас ефективність системи залежить і від врахування поведінкових факторів, зокрема селективності інформації та інерційності рішень, що потребує інтеграції відповідних інструментів у практику управління.

Отже, модернізація контрольно-аналітичних процедур має розглядатися як комплексний процес, що поєднує інституційні, технологічні та поведінкові компоненти, забезпечуючи не лише реагування на проблеми, а й їх превенцію.

Література:

1. Deininger K., Selod H., Burns A. The Land Governance Assessment Framework: Identifying and Monitoring Good Practice in the Land Sector. Washington: World Bank, 2012. URL: <https://books.google.com/books?id=rYCipEWWF-kC>
2. Steudler D. A Framework for the Evaluation of Land Administration Systems. Melbourne: University of Melbourne, 2004. URL: https://eng.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0012/3928791/daniel-steudler-phd-thesis.pdf
3. Rodorff V., Siegmund-Schultze M., Guschal M., Holzl S. Good governance: a framework for implementing sustainable land management. Sustainability. 2019. Vol. 11 (16). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/16/4303>

4. Jahani Chehrehbargh F., Rajabifard A. Current challenges and strategic directions for land administration system modernisation in Indonesia. *Journal of Spatial Science*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/14498596.2024.2360531>

5. Chehrehbargh F. J. *Advancing Land Administration Systems Design — Key Parameters Driven from Global Initiatives*. Melbourne: University of Melbourne, 2025. URL: <https://minerva-access.unimelb.edu.au>

6. Wang K., Li G., Liu H. Does natural resources supervision improve construction land use efficiency. *Journal of Environmental Management*. 2021. Vol. 297. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479721013797>

7. Fentahun M., Shiferaw D. S. S. Evaluating rural land administration institutional efficiency from modern land administration systems perspective // *African Journal on Land Policy and Geospatial Sciences*. 2024. URL: <https://revues.imist.ma/index.php/AJLP-GS/article/view/49715>

8. Sahari S. N., Samsudin S., Suratman R. The conceptual framework for analyze efficiency in land tax administration system // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021. URL: <https://www.academia.edu>

9. Beachboard J. C. *Automating land management: an analysis of information technology management challenges at the Bureau of Land Management* // *Information Technology Theory and Application*. 2005. URL: <https://search.proquest.com>

10. Egiashvili D. *Improving Land Sector Governance in Georgia: Implementation of the Land Governance Assessment Framework*. Washington: World Bank, 2011. URL: <https://documents1.worldbank.org>

11. Aytenew A., Gebre-Egziabher T. Urban land policy and its administration in Addis Ababa: a perception study // *Frontiers in Sustainable Cities*. 2025. URL: <https://www.frontiersin.org>

12. Mwikiya J. R. *System modernization, process optimization and performance of the National Land Information Management System in Kenya*. 2024. URL: <https://repository.kyu.ac.ke>

13. Kostruba A. V., Kulynych P. F. Improvement of public control over the use of land resources as an important aspect of modernisation of the state // *International Journal of Criminology and Sociology*. 2020. URL: <https://hal.science/hal-03108457>

References:

1. Deininger, K. Selod, H. and Burns, A. (2012), "The land governance assessment framework: Identifying and monitoring good practice in the land sector", World Bank, available at: <https://books.google.com/books?id=rYCipEVWF-kC> (Accessed 20 March 2026).

2. Steudler, D. A (2004), "Framework for the Evaluation of Land Administration Systems", University of Melbourne, available at: https://eng.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0012/3928791/daniel-steudler-phd-thesis.pdf (Accessed 20 March 2026).

3. Rodorff, V., Siegmund-Schultze, M., Guschal, M. and Holzl, S. (2019), "Good governance: a framework for implementing sustainable land management", *Sustain-*

ability, vol. 11 (16), available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/16/4303> (Accessed 20 March 2026).

4. Jahani Chehrehbargh, F. and Rajabifard, A. (2024), "Current challenges and strategic directions for land administration system modernisation in Indonesia", *Journal of Spatial Science*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14498596.2024.2360531>

5. Chehrehbargh, F. J. (2025), "Advancing Land Administration Systems Design — Key Parameters Driven from Global Initiatives", University of Melbourne" available at: <https://minerva-access.unimelb.edu.au> (Accessed 20 March 2026).

6. Wang, K., Li, G. and Liu, H. (2021), "Does natural resources supervision improve construction land use efficiency", *Journal of Environmental Management*, vol. 297, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479721013797> (Accessed 20 March 2026).

7. Fentahun, M and Shiferaw, D. S. S. (2024), "Evaluating rural land administration institutional efficiency from modern land administration systems perspective", *African Journal on Land Policy and Geospatial Sciences*, available at: <https://revues.imist.ma/index.php/AJLP-GS/article/view/49715> (Accessed 20 March 2026).

8. Sahari, S. N., Samsudin, S. and Suratman, R. (2021), "The conceptual framework for analyze efficiency in land tax administration system", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, available at: <https://www.academia.edu> (Accessed 20 March 2026).

9. Beachboard, J. C. (2005), "Automating land management: an analysis of information technology management challenges at the Bureau of Land Management", *Information Technology Theory and Application*. available at: <https://search.proquest.com> (Accessed 20 March 2026).

10. Egiashvili, D. (2011), "Improving Land Sector Governance in Georgia: Implementation of the Land Governance Assessment Framework", World Bank, available at: <https://documents1.worldbank.org> (Accessed 20 March 2026).

11. Aytenew, A. and Gebre-Egziabher, T. (2025), "Urban land policy and its administration in Addis Ababa: a perception study", *Frontiers in Sustainable Cities*., available at: <https://www.frontiersin.org> (Accessed 20 March 2026).

12. Mwikiya, J. R. (2024), "System modernization, process optimization and performance of the National Land Information", *Management System in Kenya*, available at: <https://repository.kyu.ac.ke> (Accessed 20 March 2026).

13. Kostruba, A. V. and Kulynych, P. F. (2020), "Improvement of public control over the use of land resources as an important aspect of modernisation of the state", *International Journal of Criminology and Sociology*, available at: <https://hal.science/hal-03108457> (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.04.26

Прорецензовано / Revised: 14.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

М. В. Одрехівський,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного
підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3165-4384>
В. В. Коломацький,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6658-6861>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.189

СУЧАСНІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. Odrekhiivskyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and International Business, National University "Lviv Polytechnic"
V. Kolomatskyi,
PhD student, National University "Lviv Polytechnic"

MODERN SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS FOR MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTERPRISES

У роботі досліджено соціально-психологічні методи управління (СПМУ) інноваційним розвитком (ІР) рекреаційних підприємств (РП), зокрема: дизайн-мислення, мозковий шторм, теорію розв'язання винахідницьких задач, відкриті інновації, краудсорсинг, фасилітацію, командні воркшопи, рольові ігри, симуляцію, методи формування психологічної безпеки в команді, методи мотивації та залучення персоналу, гнучкісний підхід, коучинг для інновацій та діагностичні методи. Обґрунтовано доцільність об'єднання проаналізованих методів у психологічний, мотиваційний та комунікаційний впливи, які є найбільш тонким інструментом дії на колектив працівників РП, їхні фахові групи та окремого фахівця. Запропоновано забезпечення ІР на усіх етапах циклічного інноваційного процесу РП шляхом залучення персоналу, швидкого прийняття рішень, генерування ідей та адаптації до змін. Доведено доцільність комплексного та системного впровадження і використання досліджених методів у формуванні системи соціально-психологічного управління ІРРП.

The article examines socio-psychological management methods (SPMM) for the innovative development of recreational enterprises (REs), in particular: design thinking, brainstorming, theory of inventive problem solving, open innovation, crowdsourcing, facilitation, team workshops, role-playing games, simulations, methods of building psychological safety within teams, methods of motivating and engaging staff, flexible approaches, coaching for innovation, and diagnostic methods. These methods are based on theories of motivation, leadership, collective behaviour, and planned behaviour. They focus on using human resources to generate, evaluate, and implement innovations with maximum efficiency. The key characteristics of these methods are examined, including: human-centredness and an emphasis on the needs,

motivations, and psychological state of employees; collaboration and staff participation in decision-making, idea generation, and project implementation; motivation and engagement, use of incentives, training, coaching, and game mechanics to increase activity; psychological safety, creating an environment where employees are not afraid of making mistakes and can suggest new ideas; iterativity and flexibility, using flexible approaches and design thinking for the rapid testing and refinement of innovations; learning, knowledge sharing, organisational learning, and knowledge management for accumulating experience and minimising repeated mistakes. The influence of attitudes, social norms, and controllability on employees' willingness to accept innovations is analysed. The expediency of combining the analysed methods into psychological, motivational, and communicative effects, which are the subtlest tools for influencing the team of RE employees, their professional groups, and individual specialists, is explained. The article suggests ensuring innovative development at all stages of the cyclical innovation process in REs by involving personnel, making quick decisions, generating ideas, and adapting to changes. It also emphasises the importance of the comprehensive and systematic use of the researched methods in building an SPMM for the innovative development of REs.

Ключові слова: інноваційний розвиток, кадровий потенціал, командна взаємодія, мотивація, психологічний клімат, рекреаційні підприємства, соціально-психологічні методи управління.

Key words: innovative development, human resource potential, teamwork, motivation, psychological climate, recreational enterprises, socio-psychological management methods.

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

Проблеми дослідження сучасних СПМУ ІРРП зумовлені викликами сьогодення щодо впливу на кадровий потенціал РП для ефективного використання інноваційного чинника у розробленні, впровадженні, використанні, модернізованні та оновленні засобів та послуг з підвищення ресурсу та відновлення психосоматичного здоров'я людини, збільшення тривалості її активного періоду життя.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню СПМУ ІРРП присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних учених. Dukala K., Pyrkosz-Расуна J. та Czarny R. [10], Rosch N, Tiberius V. та Kraus S. [35] досліджують дизайн-мислення як сучасний соціально-психологічний метод управління інноваціями, зорієнтований на людський фактор та потреби користувачів. Ritter S. M. та Mostert, N. M. [34] вивчають мозковий штурм, методи генерування великої кількості ідей у короткий час. Koliada, I. V., Sukhanova, T. Ye. та Vnukova, K. V. [19], Serrat O. [39], до популярних форматів креативних сесій відносять: класичний мозковий штурм, брейнрайтинг (brainwriting), SCAMPER, мапи думок, візуалізацію ідей та їхніх взаємозв'язків, розгляд проблеми під різними кутами. Sojka V., та Lepsik P. [40], Zlotin B. та Zusman A. [45] досліджують теорію розв'язання винахідницьких задач як системну методологію для генерування інноваційних рішень. Мірошниченко, О. [24] відкриті інновації розглядає як підхід до уп-

равління інноваціями, який передбачає активне залучення зовнішніх та внутрішніх джерел знань, ідей та технологій. Beck S., Brasseur T.-M., Poetz M., Sauermann H. [3] краудсорсинг вважають методом залучення великої групи людей до створення інноваційного продукту. Cummings T. G., Worley C. G. [8] та Isaacs, W. [16] фасилітацію відносять до процесу організування та ведення групової роботи, спрямованої на максимальну продуктивність групи, ухвалення рішень та генерування ідей. Schein E. H. та Schein P. A. [38] досліджують рольові ігри як методи активного навчання та тренінгу. Lateef F. [20] та Невдачина А. С. [36] вивчають симуляцію як імітацію реальних процесів, систем або ситуацій для навчання, аналізування та тестування рішень. Edmondson A. C. [11] досліджує методи формування психологічної безпеки в команді. Семикіна М. Ф., Костишина А. І. та Семикіна А. В. [37] аналізують методи мотивації та залучення персоналу. Сулим В. та Селіщев Є. [42] розглядають гнучкісний підхід як гнучку методологію управління проєктами. Azizi M., Hosseinloo H., Maley J. F. та Dabic M. [2] досліджують коучинг для інновацій як спеціалізований підхід коучингу. Білорус Т., Фокіна, М. [4] та Іваненко, О. [15] досліджують діагностичні методи оцінювання культури організації та настроїв персоналу підприємств.

Досліджені СПМУ забезпечують залученість персоналу, швидке прийняття рішень, генерування ідей та адаптацію до змін, що є критично важливим для ІРРП, де успіх залежить від людського фактора та клієнтоорієнтованого підходу, тому їх доцільно досліджувати, впроваджувати та використовувати комплексно та системо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сучасних СПМУ ІРРП. Завдання статті: дослідити дизайн-мислення, мозковий штурм, теорію розв'язання винахідницьких задач, відкриті інновації, краудсорсинг, фасилітацію, командні воркшопи, рольові ігри, симуляцію, методи формування психологічної безпеки в команді, методи мотивації та залучення персоналу, гнучкісний підхід, коучинг для інновацій та діагностичні методи, які забезпечують системний вплив на кадровий потенціал у процесі ІРРП.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

СПМУ ІРРП зорієнтовані на вплив на кадровий потенціал у процесі рекреаційної інноваційної діяльності, зокрема на мотивацію, комунікацію, командну взаємодію та психологічний клімат. Вони об'єднують [18, 29, 30]: мотиваційні методи, стимулювання ініціативи, залучення до інновацій, організаційні методи, формування структури та правил, що підтримують інноваційність, комунікативні методи, забезпечення ефективного обміну інформацією та узгодженості дій, психологічні ме-

тоди, зменшення опору змінам, формування позитивної психологічної атмосфери. Наведені методи ґрунтуються на теоріях мотивації, лідерства, колективної поведінки та теорії запланованої поведінки і спрямовані на використання людських ресурсів для максимально ефективного генерування, оцінювання та впровадження інновацій. До їхніх ключових характеристик можна віднести [1,5,9,28]: людиноцентризм, акцент на потребах, мотивації та психологічному стані працівників; колаборацію та участь персоналу до прийняття рішень, генерації ідей та реалізації проєктів; мотивацію та залученість, використання стимулів, тренінгів, коучингу та ігрових механізмів для підвищення активності; психологічну безпеку, створення середовища, де працівники не бояться помилок і можуть пропонувати нові ідеї; ітеративність та гнучкість, застосування гнучких підходів та дизайн-мислення для швидкого тестування й вдосконалення інновацій; навчання та обмін знаннями, організаційне навчання та знаннявий менеджмент для накопичення досвіду й мінімізації повторних помилок. Основні сучасні СПМУ ІРРП та їхні характеристики подані у табл. 1 [18].

Таблиця 1. Сучасні СПМУ ІРРП та їхні характеристики

№ з/п	Метод	Сутність методу	Ключові інструменти	Переваги	Обмеження/ризики
1	Дизайн-мислення	Людиноцентризований підхід до створення інновацій, заснований на емпатії, прототипуванні та тестуванні	Empathy interviews, Customer Journey Map, прототиби	Покращення клієнтського досвіду; швидке тестування ідей; мінімізація витрат на помилки	Потребує навчання персоналу; іноді складно масштабувати
2	Мозковий штурм, креативні сесії	Генерація великої кількості ідей без критики	Відкриті дискусії, модераторія, sticky notes	Швидке отримання ідей; підвищення залученості персоналу	Без фасилітатора стає хаотичним; можливий «ефект групового мислення»
3	Теорія розв'язання винахідницьких задач	Метод вирішення творчих завдань і протиріч	Аналіз технічних протиріч, матриця TRIZ	Структурований підхід; ефективний при складних проблемах	Вимагає спеціальної підготовки; менш підходить для суто сервісних питань
4	Відкриті інновації, краудсорсинг	Залучення зовнішніх партнерів, клієнтів, громади до створення інновацій	Онлайн-платформи, опитування, партнерські програми	Доступ до ширшого кола ідей; збільшення лояльності громади	Потребує координації; ризики конфіденційності
5	Фасилітаційні методи, командні воркшопи	Керовані групові процеси для вирішення проблем та розвитку креативності	Модераторія, групова динаміка, інтерактивні вправи	Розвиток взаємодії та довіри; швидке узгодження рішень	Залежність від компетенції фасилітатора
6	Рольові ігри та симуляції	Відтворення реальних клієнтських ситуацій для тестування сервісних інновацій	Сценарії, імітації, тестові кейси	Глибоке розуміння клієнтського досвіду; навчання персоналу	Потребує часу та підготовки; можливий опір персоналу
7	Методи формування психологічної безпеки в команді	Створення умов, у яких співробітники не бояться висловлювати ідеї	Політика відкритості, регулярні ретроспективи, підтримка лідера	Активізація креативності; зниження конфліктності	Потребує стійкої підтримки менеджменту
8	Методи мотивації та залучення персоналу	Система нематеріального і матеріального стимулювання участі в інноваціях	Визнання, бонуси, конкурси ідей	Зростання ініціативності; стабільне генерування ідей	Недостатня мотивація при слабкій культурі або без реального впровадження
9	Діагностичні методи оцінювання культури та настроїв	Аналізування готовності персоналу до інновацій	Анкетування, інтерв'ю, Culture Map	Виявлення бар'єрів та сильних сторін команди	Може бути суб'єктивним; вимагає обробки даних
10	Гнучкісний підхід	Ітеративна модель управління змінами з короткими циклами та фокусом на швидкий результат	Scrum, Kanban, спринти	Гнучкість, швидкість адаптації	Потребує зміни мислення персоналу
11	Коучинг для інновацій	Індивідуальний і командний розвиток для підвищення креативності та відповідальності	Коучингові бесіди, GROW-модель	Покращення самостійності та залучення персоналу	Вимагає часу та сертифікованих коучів

Дизайн-мислення — це сучасний СПМУ інноваціями, орієнтований на людський фактор та потреби користувачів [5, 10, 35, 41]. Суть якого полягає у створенні рішень через глибоке розуміння користувача, визначення проблеми, генерування ідей, прототипування та тестування. Тобто його ключовими характеристиками можна вважати: орієнтацію на користувача, де головний фокус зосереджений на потребах і проблемах кінцевого користувача (клієнта або гостя рекреаційного підприємства); ітеративність, як процес, що передбачає повторювані цикли; емпатії, здатності розуміти та відчувати емоції, думки та потреби інших людей; генерування ідей; прототипування, створення ранніх, спрощених моделей продукту, сервісу або системи для тестування ідей та отримання зворотного зв'язку перед фінальною реалізацією; тестування, що дозволяє швидко покращувати рішення.

Мозковий штурм, методи генерування великої кількості ідей у короткий час, які широко застосовуються у інноваційному розвитку, дизайн-мисленні, менеджменті та маркетингу [34]. До їхніх основних характеристик можна віднести: мету, генерування якомога більшої кількості ідей без попередньої критики, стимулювання нестандартного мислення та комбінування існуючих ідей, виявлення нових можливостей та підходів до вирішення проблеми; правила ефективного мозкового штурму, зокрема: відкладання оцінювання ідей на потім; заохочування сміливих та нестандартних ідей; будувати ідеї на основі інших; створення вільної, неформальної атмосфери.

Креативні сесії, до популярних форматів яких відносять: класичний мозковий штурм [1]; брейнрайтинг [22]; SCAMPER [39], методику творчості, зорієнтовану на модифікацію існуючих продуктів: заміну, поєднання, адаптування, модифікування, використання для іншого, виключення та зміна на зворотний бік; мапи думок [19], візуалізацію ідей та їхніх взаємозв'язків; розгляд проблеми під різними кутами.

Теорія розв'язання винахідницьких задач (Theory of Inventive Problem Solving, TRIZ) — це системна методологія для генерування інноваційних рішень [40, 45], яка ґрунтується на аналізованні сотень тисяч патентів та виявленні закономірностей у процесі вирішення технічних суперечностей.

Відкриті інновації можна вважати підходом до управління інноваціями, який передбачає активне залучення зовнішніх та внутрішніх джерел знань, ідей та технологій з метою прискорення ІРРП [24]. Краудсорсинг вважається методом залучення великої групи людей до вирішення певних завдань або створення інноваційного продукту через відкрите запрошення. Фасилітацію відносять до процесу організування та ведення групової роботи, спрямованої на максимальну продуктивність групи, ухвалення рішень та генерування ідей, без прямого наві'язування рішень фасилітатором [8, 16, 25, 44].

Командними воркшопами вважають спеціально організовані робочі сесії для команди з метою вирішення проблем, генерування ідей та розвитку нави-

чок. Рольові ігри відносять до методів активного навчання та тренінгу, де учасники виконують певні ролі у змодельованих реальних чи вигаданих ситуаціях [13, 31, 38]. Симуляцією вважається імітація реальних процесів, систем або ситуацій для навчання, аналізування та тестування рішень з метою розуміння складних процесів та системної взаємодії, випробування стратегій та рішень без ризику для реальних процесів, підвищення навичок прийняття рішень у складних або кризових ситуаціях [20, 26].

Методи формування психологічної безпеки в команді, сутність яких полягає у створенні таких умов взаємодії між членами команди, за яких кожен працівник може вільно висловлювати свої думки, ідеї, сумніви та помилки без страху покарання, осуду чи приниження [11, 13, 17]. Тобто під психологічною безпекою у команді слід розуміти такий стан кожного члена команди, за якого вони відчують себе достатньо захищеними та впевненими, що можуть відкрито висловлювати свої думки, ставити запитання, визнавати помилки, проявляти ініціативу, помилятися та бути собою, не побоюючись осуду, негативних наслідків, покарання чи приниження [6, 7, 43].

Методи мотивації та залучення персоналу, сутність яких полягає у створенні таких умов та стимулів, за яких співробітники зацікавлені у досягненні цілей РП, активно беруть участь у рекреаційних інноваційних процесах та відчують свою значущість [12, 32, 37]. Гнучкісний підхід розглядається як гнучка методологія управління проектами, зорієнтована на швидке адаптування до змін, постійне вдосконалення та цінності для клієнта [33, 36, 42]. Коучинг для інновацій розглядається спеціалізованим підходом коучингу, який спрямований на розвиток креативності, підприємницького мислення, навичок генерації та реалізації нових ідей у бізнесі чи організаційних процесах [2, 21, 27].

Діагностичні методи оцінювання культури організації та настроїв персоналу РП пропонується використовувати для систематичного збирання, аналізування та інтерпретування інформації по поведінку, цінності, взаємодію та психологічний стан працівників при ІРРП [4, 14, 15, 23].

Таким чином, сучасні СПМУ об'єднують психологічний, мотиваційний та комунікаційний впливи, є найбільш тонким інструментом дії на колектив працівників РП, їхні фахові групи та окремого фахівця. Вони забезпечують залученість персоналу, швидке прийняття рішень, генерування ідей та адаптацію до змін, що є критично важливим для ІРРП, де успіх залежить від людського фактора та клієнтоорієнтованого підходу. Мають також забезпечувати ІРРП на усіх етапах циклічного інноваційного процесу РП і їх доцільно впроваджувати та використовувати комплексно та системно.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

СПМУ ІРРП забезпечують вплив на кадровий потенціал у процесі рекреаційної інноваційної діяль-

ності. До них пропонується віднести: дизайн-мислення, мозковий штурм, теорію розв'язання винахідницьких задач, відкриті інновації, краудсорсинг, фасилітацію, командні воркшопи, рольові ігри, симуляцію, методи формування психологічної безпеки в команді, методи мотивації та залучення персоналу, гнучкісний підхід, коучинг для інновацій та діагностичні методи. Вони об'єднують психологічний, мотиваційний та комунікаційний впливи, є найбільш тонким інструментом дії на колектив працівників РП, їхні фахові групи та окремого фахівця, забезпечують IPPP на усіх етапах циклічного інноваційного процесу РП шляхом залучення персоналу, швидкого прийняття рішень, генерування ідей та адаптації до змін. Їх доцільно впроваджувати та використовувати комплексно та системою. Тому подальші дослідження слід зосередити на підходах до формування системи соціально-психологічного управління IPPP.

Література:

1. Amabile T. M., Pratt M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 2016. No 36. P. 157—183.
2. Azizi M., Hosseinloo H., Maley J. F., Dabic M. Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Innovation Management*, 2023. Vol. 26. No. 7. P. 696—714.
3. Beck S., Brasseur T.-M., Poetz M., Sauermann H. Crowdsourcing research questions in science. *Research Policy*, 2022. Vol. 51. Is. 4. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104491>.
4. Білорус Т., Фокіна М. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД. *Економіка та суспільство*, 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23>
5. Brown T. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business, 2009. 272 p.
6. Castro S. F. *Managing Culture*, 2025. 122 p.
7. Castro S., Englmaier F., Guadalupe M. Fostering Psychological Safety in Teams: Evidence from an RCT, 2022. 26 p.
8. Cummings T. G., Worley, C. G. *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning, 2019. 50 p.
9. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Routledge, 2007. 253 p.
10. Dukala K., Pyrkosz-Pacyna J., Czarny, R. DTMMethod: A New Evidence-Based Design Thinking Methodology for Effective Teamwork. *Sustainability*, 2023. 15 (5), 4187. <https://doi.org/10.3390/su15054187>
11. Edmondson A. C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley, 2019, 256 p.
12. Galli M. S. *Employee Motivation and Engagement*. Walden University, 2022. 5 p.
13. Goleman D. *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. More Than Sound, 2011. 118 p.
14. Heim I., Sardar-Drenda N. Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations". *Journal of Organizational Change Management*, 2021. Vol. 34. No. 2. P. 327—349.
15. Іваненко О. ДІАГНОСТУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2024. № 1 (224). С. 21—27.
16. Isaacs W. *Dialogue: The Art Of Thinking Together*. Crown, 1999. 448 p.
17. Kelley D., Kelley T. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Stanford Social Innovation Review, 2013. 304 p.
18. Коломацький В. В. Соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств. *Advanced technologies in scientific research: 2nd International scientific and practical conference*, November 19—21, 2025. Rotterdam, Netherlands: collection of scientific papers, 2025. С. 275—279.
19. Koliada I. V., Sukhanova T. Ye., Vnukova K. V. Mind mapping: tools for creativity development. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / гол. ред. Суценко А. Одеса: Гельветика*, 2024. № 95. С. 51—54.
20. Lateef F. Simulation-based learning: Just like the real thing. *J Emerg Trauma Shock*, 2010. № 3 (4). P. 348—352.
21. Li L., Huang G., Yan, Y. Coaching Leadership and Employees' Deviant Innovation Behavior: Mediation and Chain Mediation of Interactional Justice and Organizational Identification. *Psychol Res Behav Manag*, 2022. № 15. P. 3861—3874.
22. Litcanu M., Prostean O., Oros C., Mnerie A.V. Brain-Writing Vs. Brainstorming Case Study For Power Engineering Education, *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 2015. Vol. 191. P. 387—390.
23. Mingaleva Z., Shironina E., Lobova E., Olenev V., Plyusnina L., Oborina A. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability*, 2022. Vol. 14 (10). P. 6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
24. Мірошніченко О. Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2023. № 1 (222). С. 88—94.
25. Morgeson F. P., DeRue D. S., Karam E. P. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 2010. № 36 (1). P. 5—39.
26. Невдачина А. С. Симулякр та симуляція як способи маніпуляції. *Молодіжний економічний вісник, Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2021. № 1. С. 148—151.
27. Newman P. 27 Coaching and innovation leadership. *BMJ Leader*, 2024. Vol. 8. Is. Sup. 1. P. A20—A21.
28. Nonaka I., Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995. 284 p.
29. Одрехівський М. В., Коломацький В. В. Система соціально-психологічних методів управління інновацій-

ним розвитком рекреаційних підприємств [Електронний ресурс]. Ефективна економіка, 2023. № 11. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee>

30. Одрехівський М. В., Коломацький В. В. Формування системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки", 2025. № 6 (98). Т. 1. С. 134—145.

31. Osterwalder A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley. 2010. 278 p.

32. Pincus JD. Employee Engagement as Human Motivation: Implications for Theory, Methods, and Practice. Integr Psychol Behav Sci, 2022. № 57 (4). P. 1223—1255.

33. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проєктів. Економіка, 2019. № 6 (207). С. 21—27.

34. Ritter S. M., Mostert N. M. How to facilitate a brainstorming session: The effect of idea generation techniques and of group brainstorm after individual brainstorm. Creative Industries Journal, 2018. № 11 (3). P. 263—277.

35. Rosch N, Tiberius V, Kraus S. Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes. European Journal of Innovation Management, 2023. Vol. 26. No. 7. P. 160—176.

36. Рябоконь Н. П., Рябоконь А. А., Рябоконь Б. А. Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. Збірник наукових праць ЧДТУ, 2018. Вип. 49. С. 34—42.

37. Семикіна М. Ф., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. Центральнo-український науковий вісник. Економічні науки, 2024. Вип. 12 (45). С. 7—19.

38. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley. 2018. 416 p.

39. Serrat O. The SCAMPER Technique. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore, 2017. P. 311—314. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_33

40. Sojka V., Lepsik P. Tools of Theory of Inventive Problem Solving Used for Process Improvement — A Systematic Literature Review. Processes. 2025. № 13 (1). P. 226. <https://doi.org/10.3390/pr13010226>

41. Stickdorn M., Hormess M., Lawrence A., Schneider J. This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. O'Reilly Media, 2018. 541 p.

42. Сулим В., Селищев Є. Теоретичні засади впровадження гнучких методів управління проєктами в ІТ-галузі. Економіка та суспільство, 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-154>

43. Водянка Л., Стахова Н., Козак В. Психологічна безпека персоналу в епоху цифрових змін: виклики та можливості. Фінансовий простір, 2024. № 1—2 (53). С. 229—240.

44. West M. A. Effective teamwork: Practical lessons from organizational research (3rd ed.). John Wiley & Sons, 2012. 312 p.

45. Zlotin B., Zusman A. Inventive Problem Solving (TRIZ), Theory. In: Carayannis, E.G. (eds) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. Springer, New York, NY, 2013. New York, NY. P. 1146—1160.

References:

1. Amabile, T. M. and Pratt, M. G. (2016), "The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning", Research in Organizational Behavior, vol. 36, pp. 157—183.

2. Azizi, M., Hosseinloo, H., Maley, JF. and Dabic, M. (2023), "Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: development and validation of a measurement scale", European Journal of Innovation Management, vol. 26, no. 7, pp. 696—714.

3. Beck, S., Brasseur, T.-M., Poetz, M. and Sauermann, H. (2022), "Crowdsourcing research questions in science", Research Policy, [Online], vol. 51, no. 4. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104491>.

4. Bilorus, T. and Fokina, M. (2024), "Diagnostics of organizational culture: a methodological approach", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23>.

5. Brown, T. (2009), Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Harper Business, NY, USA.

6. Castro, S. F. (2025), Managing Culture.

7. Castro, S., Englmaier, F. and Guadalupe, M. (2022), "Fostering Psychological Safety in Teams: Evidence from an RCT", SSRN Electronic Journal. DOI:10.2139/ssrn.4141538.

8. Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2019), Organization Development and Change, 11th ed., Cengage Learning, Boston, USA.

9. Drucker, P. F. (2007), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Routledge, London, UK.

10. Dukala, K., Pyrkosz-Pacyna, J. and Czarny, R. (2023), "DTMethod: A New Evidence-Based Design Thinking Methodology for Effective Teamwork", Sustainability, [Online], vol. 15 (5). <https://doi.org/10.3390/su15054187>.

11. Edmondson, A. C. (2019), The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley, Hoboken, USA.

12. Galli, M. S. (2022), Employee Motivation and Engagement, Walden University, Minneapolis, USA.

13. Goleman, D. (2011), Leadership: The Power of Emotional Intelligence, More Than Sound, Northampton, USA.

14. Heim I. and Sardar-Drenda N. (2021), "Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations", Journal of Organizational Change Management, vol. 34, no. 2, pp. 327—349.

15. Ivanenko, O. (2024), "Diagnosis and assessment of the effectiveness of the corporate culture level", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, vol. 1 (224), pp. 21—27.

16. Isaacs, W. (1999), Dialogue: The Art Of Thinking Together, Crown, New York, USA.

17. Kelley, D. and Kelley, T. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, Stanford Social Innovation Review, Stanford, UK.
18. Kolomats'kyj, V. V. (2025), "Socio-psychological methods of managing innovative development of recreational enterprises", *Advanced technologies in scientific research: 2nd International scientific and practical conference*, Rotterdam, Netherlands, November 19—21, pp. 275—279.
19. Koliada, I. V., Sukhanova, T. Ye. and Vnukova, K. V. (2024), "Mind mapping: tools for creativity development", *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyschij i zahal'noosvitnij shkolakh*, vol. 95, pp. 51—54.
20. Lateef, F. (2010), "Simulation-based learning: Just like the real thing", *J Emerg Trauma Shock*, vol. 3 (4), pp. 348—352.
21. Li, L., Huang, G. and Yan, Y. (2022), "Coaching Leadership and Employees' Deviant Innovation Behavior: Mediation and Chain Mediation of Interactional Justice and Organizational Identification", *Psychol Res Behav Manag*, vol. 15, pp. 3861—3874.
22. Litcanu, M., Prostean, O., Oros, C. and Mnerie, A. V. (2015), "Brain-Writing Vs. Brainstorming Case Study For Power Engineering Education", *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, vol. 191, pp. 387—390.
23. Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenov, V., Plyusnina, L. and Oborina, A. (2022), "Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises", *Sustainability*, [Online], vol. 14 (10). <https://doi.org/10.3390/su14106289>.
24. Miroshnychenko, O. (2023), "The concept of open innovation: content and practice of use", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 1 (222), pp. 88—94.
25. Morgeson, F. P., DeRue, D. S. and Karam, E. P. (2010), "Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes", *Journal of Management*, vol. 36 (1), pp. 5—39.
26. Nevdachyna, A. S. (2021), "Simulacrum and simulation as methods of manipulation", *Molodizhnyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 1, pp. 148—151.
27. Newman, P. (2024), "27 Coaching and innovation leadership", *BMJ Leader*, vol. 8, no. 1, pp. A20-A21.
28. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, UK.
29. Odrekhivs'kyj, M. V. and Kolomats'kyj, V. V. (2023), "System of socio-psychological methods of managing innovative development of recreational enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee> (Accessed 27 March 2026).
30. Odrekhivs'kyj, M. V. and Kolomats'kyj, V. V. (2025), "Formation of a system of socio-psychological management of innovative development of recreational enterprises", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, vol. 6 (98), no. 1, pp. 134—145.
31. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, Hoboken, USA.
32. Pincus, J. D. (2022), "Employee Engagement as Human Motivation: Implications for Theory, Methods, and Practice", *Integr Psychol Behav Sci*, vol. 57 (4), pp. 1223—1255.
33. Pryjmak, V. and Korzh, B. (2019), "Flexible models for managing engineering project teamwork", *Ekonomika*, vol. 6 (207), pp. 21—27.
34. Ritter, S. M. and Mostert, N. M. (2018), "How to facilitate a brainstorming session: The effect of idea generation techniques and of group brainstorm after individual brainstorm", *Creative Industries Journal*, vol. 11 (3), pp. 263—277.
35. Rosch, N., Tiberius V. and Kraus, S. (2023), "Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes", *European Journal of Innovation Management*, vol. 26, no. 7, pp. 160—176.
36. Riabokon', N. P., Riabokon', A. A. and Riabokon', B. A. (2018), "Implementing Agile methodology: a value-driven approach", *Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU*, vol. 49, pp. 34—42.
37. Semykina, M. F., Kostyshyna, A. I. and Semykina, A. V. (2024), "Formation of personnel motivation in the conditions of innovative labor transformations, digitalization of the economy, challenges and threats", *Tsentrol'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 12 (45). pp. 7—19.
38. Schein, E. H. and Schein, P. A. (2018), *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed., Wiley, Hoboken, USA.
39. Serrat, O. (2017), "The SCAMPER Technique. In: *Knowledge Solutions*", Springer, Singapore, [Online], available at: https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_33.
40. Sojka, V. and Lepsik, P. (2025), "Tools of Theory of Inventive Problem Solving Used for Process Improvement — A Systematic Literature Review", *Processes*, [Online], vol. 13 (1). <https://doi.org/10.3390/pr13010226>.
41. Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. and Schneider, J. (2018), *This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*, O'Reilly Media, Sebastopol, USA.
42. Sulym, V. and Selishev, Ye. (2025), "Theoretical principles for implementing agile project management methods in the IT industry", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 74. available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-154>.
43. Vodianska, L., Stakhova, N. and Kozak, V. (2024), "Psychological safety of personnel in the era of digital change: challenges and opportunities", *Finansovij prostir*, № 1—2 (53), pp. 229—240.
44. West, M. A. (2012), *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
45. Zlotin, B. and Zusman, A. (2013), "Inventive Problem Solving (TRIZ), Theory", *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, New York, USA, pp. 1146—1160.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Ю. С. Шипуліна,
д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8133-578X>
А. О. Семенютін,
аспірант,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4476-0362>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.196

ЕВОЛЮЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Yu. Shypulina,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
A. Semeniutin,
Postgraduate student, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

EVOLUTION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION MARKETING IN UKRAINE

У статті здійснено аналіз еволюції маркетингової діяльності у сфері вищої освіти України та проведено порівняльну характеристику етапів її розвитку. Виокремлено три ключові періоди трансформації маркетингу закладів вищої освіти: становлення, інноваційний розвиток та цифровізацію.

Визначено вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної збройної агресії на зміну маркетингового інструментарію та поведінки споживачів освітніх послуг. Обґрунтовано доцільність переходу до цифрового маркетингу як ефективного моделі взаємодії зі стейкхолдерами в умовах дистанційного та змішаного навчання.

Запропоновано модель цифрового маркетингу закладу вищої освіти, що базується на інтеграції рівня даних, цифрових платформ, комунікацій та ціннісної пропозиції. Визначено ключові стратегічні напрями розвитку маркетингу ЗВО, зокрема впровадження data-driven підходів, персоналізацію освітніх послуг та розвиток цифрових екосистем.

The article examines the evolution of marketing in higher education in Ukraine in the context of modern digital transformation. The main stages in the development of marketing activities at higher education institutions are analyzed, and their key characteristics are identified. It has been established that the marketing of higher education institutions has shifted from a predominantly reactive model focused on meeting existing demand to a proactive one aimed at creating value for consumers of educational services through digital technologies.

It is substantiated that the current stage of development is characterized by the dominance of digital marketing, which is based on integrating digital communication channels, data analytics, and the personalization of interactions with stakeholders. The impact of globalization processes, demographic changes, the COVID-19 pandemic, and the full-scale war on the transformation of consumer behavior of educational services and marketing approaches of higher education institutions has been determined.

Modern digital marketing tools in higher education, including content marketing, SMM, SEO, contextual advertising, CRM systems, and analytical platforms, have been examined. It is shown that digital educational platforms (LMSs) are not only tools for organizing the educational process but also an important element of the value proposition of higher education institutions.

A model of digital marketing of higher education institutions based on a four-level structure: data layer, platform, communication, and value levels is proposed. It is determined that the basic element is the data level, which provides an analytical basis for managerial decision-making, while the ultimate goal is to create a personalized value proposition for students.

It has been proven that the introduction of data-driven approaches, the development of digital ecosystems, the personalization of educational trajectories, and the focus on lifelong learning are key areas for improving the effectiveness of higher education institutions' marketing activities. Prospects for further research on assessing the effectiveness of digital marketing tools and their adaptation to the conditions of Ukraine's post-war recovery are outlined.

Ключові слова: цифрова трансформація, маркетинг вищої освіти, цифровий маркетинг, data-driven підхід, освітні послуги, персоналізація, цифрові платформи.

Key words: digital transformation, higher education marketing, digital marketing, data-driven approach, educational services, personalization, digital platforms.

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

Сучасний ринок освітніх послуг в Україні функціонує в умовах посиленої конкуренції. На це впливають як глобалізаційні процеси, так і внутрішні виклики, зокрема демографічне скорочення, а також наслідки війни з РФ, що спричинили значний відтік молоді за кордон і до більш безпечних регіонів країни. У таких обставинах заклади вищої освіти (ЗВО) змушені переглядати підходи до своєї діяльності та шукати нові інструменти залучення абітурієнтів.

Конкуренція вже не обмежується окремими регіонами чи навіть країною, оскільки українські університети дедалі частіше змагаються з іноземними, які пропонують не лише якісні освітні програми, а й стабільні та безпечні умови навчання.

В такій ситуації, коли очний формат навчання нерідко ускладнений або недоступний, ключова роль переходить до цифрового середовища. Саме воно стає основним каналом взаємодії із вступниками, платформою для навчання та формування іміджу ЗВО. Водночас традиційні інструменти просування, такі як друкована продукція, дні "відкритих дверей" у класичному форматі тощо, поступово втрачають результативність. Це зумовлює необхідність переосмислення маркетингової діяльності ЗВО з орієнтацією на цифрові рішення, зокрема використання аналітики даних, елементів штучного інтелекту та персоналізованих підходів до комунікації з цільовою аудиторією.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання еволюції маркетингу вищої освіти та впровадження цифрових інструментів знаходяться у центрі уваги багатьох науковців. У роботі Жегус О. [1] проведено аналіз становлення та розвитку маркетингу вищої освіти в Україні на основі зміни концепцій від некомерційного соціально-ідеологічного до холістичного маркетингу. Авторка доводить, що освітня послуга є специфічним товаром, який вимагає особливого підходу до ціноутворення та просування.

На думку Павленка О. [2] на початку XXI ст. у зв'язку з викликами глобального ринку вищої освіти відбулись певні зміни в підходах до використання інструментів і методів маркетингу у діяльності ЗВО. До таких викликів автор відносить: зміну структури попиту в бік безперервного навчання (life-long learning); збільшення чисельності іноземних студентів; скорочення державного фінансування; цифровізацію галузі та поширення змішаного навчання; перенесення ролі викладачів в бік адміністрування освітніх програм.

Актуальність використання Інтернет-маркетингу, зокрема для сегменту освіти дорослих, розглядають Онопрієнко К.В. та Онопрієнко І.М. [3], виокремлюючи тренди використання соціальних мереж та відеоконтенту. Пшенична М.Л. [4] зазначає, що на сьогодні маркетинг освітніх послуг розглядається як наука, направлена на вивчення платних форм освіти, адаптацію внутрішніх можливостей закладів до зовнішніх вимог ринку. Питання контент-маркетингу та цифрових каналів

комунікації (веб-сайти, месенджери, інфлюенсери) детально розкрито у дослідженні Лісун Я.В. [5]. Окремі дослідження присвячено маркетингу освіти в умовах воєнного стану та збройної агресії [6, 7, 8], в них цифрові технології розглядаються як чинник забезпечення доступності навчання в обмеженому середовищі.

Проте попри значну кількість напрацювань з тематики дослідження, залишаються недостатньо висвітленими питання системної інтеграції новітніх інструментів маркетингу в маркетингову стратегію ЗВО, урахування в ній впливу цифровізації на зміну споживчої поведінки осіб, що навчаються, в умовах війни і повоєнного відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виділення і порівняльний аналіз етапів становлення маркетингу вищої освіти в Україні, обґрунтування пріоритетності цифрових інструментів у маркетинговій діяльності сучасного ЗВО.

Поставлена мета передбачає вирішення наступних завдань: розкрити сутність освітньої послуги як об'єкта маркетингу, виділити періоди розвитку освітнього маркетингу, окреслити їх основні характеристики; визначити специфіку споживацької поведінки слухачів (студентів) та ролі викладача на кожному етапі; дослідити інноваційний цифровий інструментарій освітнього маркетингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Освітня послуга є складним соціально-економічним феноменом. Вона поєднує в собі ознаки класичної послуги (нематеріальність, невіддільність від джерела, незбереженість) та ознаки суспільного блага. Маркетинг в освіті — це не просто реклама, а процес встановлення та підтримання довгострокових взаємовигідних відносин між учасниками освітнього процесу з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Ефективне функціонування ЗВО вимагає орієнтації на виявлення та задоволення потреб різних груп стейкхолдерів: здобувачів (отримання знань та професійних навичок), бізнесу (якісні кадри), держави (інтелектуальний капітал суспільства) та самих працівників ЗВО.

Маркетинг у вищій освіті України змінювався не лінійно, а скоріше ривками, як реакція на великі зміни в країні. Проведений авторами аналіз становлення та розвитку маркетингу вищої освіти в Україні на основі аналізу концепцій маркетингу, які були притаманні тому чи іншому періоду, дозволяє виокремити логіку трансформації від ідеологічних моделей до мережевих.

На основі аналізу концепцій маркетингу та історичного контексту, авторами виокремлено три основні періоди еволюції (Рис. 1).

Перший період, етап становлення, розпочався з прийняття незалежності України і тривав до початку 2000-х рр.. Він характеризується власне становленням та поширенням концепції маркетингу в сфері вищої освіти. Для цього періоду характерним є початок українізації освітніх програм і їх трансформація з радянської системи до сучасної української.

Почали з'являтися чимало нових спеціальностей, які були більш популярні серед абітурієнтів (наприклад, саме цей період характеризувався активним зростанням попиту та пропозиції на такі спеціальності як "економіка", "фінанси", "право"). І хоча основною категорією споживачів була молодь, а саме випускники шкіл, відбулось також зростання попиту і з боку працюючих осіб, які прагнули отримати вищу освіту для просування по службі та освоєння нових професій. Саме в цей час відбулось зародження контрактної форми навчання та поява перших приватних університетів як реакція на збільшення попиту на вищу освіту, який не могла задовольнити виключно бюджетна форма навчання. Це дозволило в певній мірі нівелювати наслідки фінансової кризи університетів, коли відбувався дефіцит бюджетних коштів та затримка оплати праці науково-педагогічних працівників. Головну увагу в маркетингу необхідно було приділяти якості освітнього процесу для поточних студентів, враховуючи також думки їх батьків (для категорії молоді) за рахунок розробки та просування комплексу маркетингу 4Р. При цьому в якості головного результату маркетингової діяльності вбачалось досягнення випуску кращих студентів, ніж у конкурентів. Це призводило до підвищення їх цінності на ринку праці і, відповідно, привернення уваги майбутніх абітурієнтів для вступу. Досягти цього можна було за рахунок використання таких концепцій ведення бізнесу як удосконалення виробництва (навчального процесу), удосконалення товару (підвищення ефективності та привабливості освітніх програм), інтенсифікації комерційних зусиль (комунікаційні заходи з акцентом на рівні кваліфікації випускників) та власне маркетингу з переважанням все ж таки його аспектів некомерційного характеру. Останнє обумовлено тим, що попит на вищу значно переважав наявну на часи розпаду радянської вищої освіти пропозицію. І вітчизняні університети постійно розширювали свою діяльність за рахунок відкриття нових філій, запровадження нових програм і т.п., керуючись новими державними стандартами. Товарна політика закладів вищої освіти (навчальний процес та освітні послуги) була представлена в більшості випадків формами традиційної очної та заочної освіти. Студенти вивчали теоретичний та практичний матеріал під керівництвом викладачів, отримували

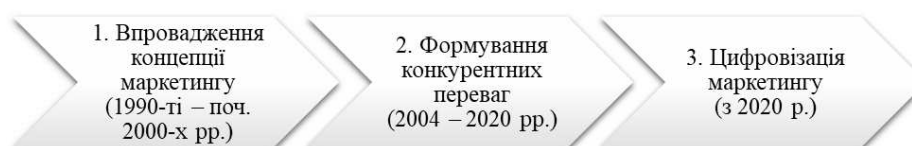


Рис. 1. Етапи еволюції маркетингу

Джерело: сформовано авторами.

відповідні спеціальностям комплекси знань і умінь, освоювали спеціальні навички, які необхідні їм були для здобуття професії та використання в процесі майбутньої роботи.

Подальший розвиток (інноваційний етап) припав на початок приєднання України до Болонської системи і тривав приблизно до 2020 р. Він характеризується використанням концепції інноваційного маркетингу та його різновидів, таких як маркетинг відносин, партнерський маркетинг, партизанський маркетинг, холістичний тощо. Інноваційний розвиток маркетингової та власне освітньої діяльності відбувся через постійне зменшення кількості абітурієнтів як наслідок демографічної кризи 1990-х рр. Саме в цей час було запроваджено зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО) та новий підхід до вступу в заклади вищої освіти, прийнято новий Закон України "Про вищу освіту", згідно якого університети отримали значну автономію та змушені були шукати нові джерела фінансування своєї діяльності через зменшення бюджетних коштів, відбулось значне зростання рівня конкуренції між ЗВО. Чимало університетів розпочали підготовку іноземних здобувачів, щоб компенсувати нестачу українських, відкрили іновісвітні програми. Розпочалась співпраця з роботодавцями і вивчення їх потреб та запитів до кваліфікації та рівня випускників, набула розвитку неформальна форма освіти та її врахування під час інституційного навчання.

За рахунок цього відбулись зміни в товарних позиціях закладів вищої освіти: поряд зі спеціальними навичками у студентів формували також навички навчання, які дозволяли їм не просто бути затребуваними на ринку праці в поточний момент, але й розвиватись в подальшому, відбувся перехід на модульну систему навчання, коли освітні компоненти розподілялись на частини для кращого засвоєння матеріалу. За рахунок збільшення споживацького впливу та розширення переліку стейкхолдерів активно почала використовуватись концепція маркетингу, в основі якої був комплекс 5-7Р. До традиційного комплексу були додані такі складові як "люди", "процес" та "фізичне оточення". Крім того ЗВО зосереджували всі свої зусилля на збільшенні кількості студентів та включенні до світових рейтингів з метою покращення іміджу та формування бренду.

Починаючи з 2020 р. розпочався третій етап еволюції маркетингу освіти ЗВО, етап цифровізації. Глобальна цифрова трансформація всіх сфер життєдіяльності, розвиток економіки знань та кризові явища спричинили перехід суб'єктів господарювання до нової концепції маркетингу — цифрового маркетингу (маркетинг мереж). В Україні цьому сприяла також пандемія Covid-19 та повномасштабне військове вторгнення РФ, коли отримувати освіту в звичайному форматі виявилось неможливим.

Значна міграція молоді за кордон, внутрішні переміщення з регіонів активних бойових дій, безпекова ситуація — все це призвело до пошуку варіантів надання та отримання послуг вищої освіти за допомогою цифрових технологій віддаленого доступу. Крім того значні зміни відбулись і на ринку праці,

коли постійно з'являється попит на нові професії та компетенції і навички. Відтак в товарній пропозиції закладів вищої освіти мають переважати ті послуги, які направлені на формування так званих soft skills (можливість навчання впродовж всього життя, гнучкість та адаптивність, можливість розв'язувати надскладні проблеми, комунікативність та аналітичне мислення тощо), адже саме вони будуть більш затребуваними в майбутньому. Для їх отримання долучається і "доросла" аудиторія, що внесло зміни в структуру споживачів закладів вищої освіти.

Крім того неодмінною умовою є формування та підвищення цифрової грамотності серед здобувачів. В зв'язку з цим відбулось активне поширення інформальної та неформальної форм навчання та їх врахування під час інституційного здобуття вищої освіти. Для кращого засвоєння матеріалу та недопущення старіння знань неодмінною умовою є його поділ на мікрокурси, змінюється роль професорсько-викладацького складу — викладачі перетворюються на консультантів та наставників в процесі самонавчання студентів. На перший план вийшла співпраця закладів освіти з широким колом стейкхолдерів і врахування їх потреб та інтересів: бізнес представників, органів влади, громадських організацій тощо. Все це призводить до змін формату навчального процесу в бік його дистанційності.

Саме дистанційна та змішана форми навчання на сьогодні дозволяють надавати послуги всім без виключення групам споживачів [9, 10]. В зв'язку з цим відбувається і зміна комплексу маркетингу вищої освіти. Відтак, такий елемент як "фізичне оточення", що фактично характеризує матеріальні складові закладів освіти, майже втрачає свою актуальність. Натомість пріоритетним є забезпечення викладачів та здобувачів освіти цифровими технологіями та технікою, що дозволяють надавати/отримувати освітні послуги в будь-якому місці знаходження в будь-який час, що сприятиме досягненню цілі сталого розвитку в сфері доступності та рівності освіти.

У сучасних умовах цифровізації маркетинг закладів вищої освіти вже не обмежується лише окремими каналами комунікації, а поступово перетворюється на цілісну систему взаємодії зі споживачами. Якщо раніше цифрові інструменти використовувались переважно як допоміжні, то сьогодні вони фактично стали основним середовищем, у якому відбувається комунікація з абітурієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Серед найбільш поширених інструментів цифрового маркетингу у сфері вищої освіти можна виділити контент-маркетинг, просування в соціальних мережах (SMM), пошукову оптимізацію (SEO) та контекстну рекламу, які забезпечують залучення потенційних вступників у цифровому просторі [10]. Разом із цим зростає роль CRM-систем і різноманітних аналітичних інструментів, що дають змогу краще розуміти поведінку аудиторії, налагоджувати більш персоналізовану комунікацію та формувати пропозиції, орієнтовані на конкретні потреби споживачів освітніх послуг.

Особливу роль відіграють платформи дистанц-

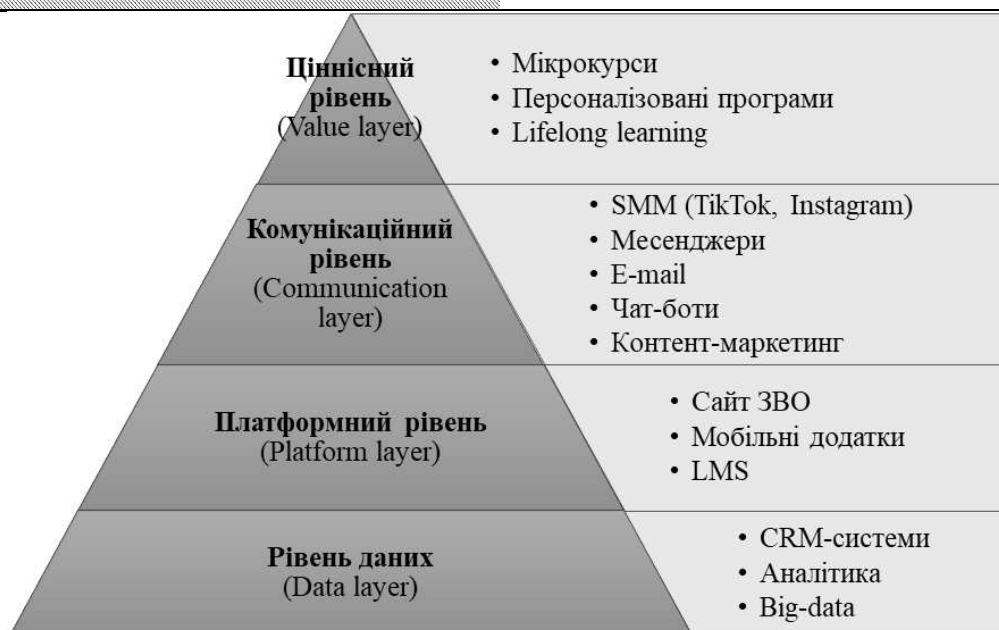


Рис. 2. Модель цифрового маркетингу закладу вищої освіти

Джерело: запропоновано авторами.

ійного навчання (LMS), які виступають не лише інструментом організації освітнього процесу, але й елементом маркетингової пропозиції закладу вищої освіти. Вони забезпечують безперервність навчання, підвищують доступність освітніх послуг та сприяють утриманню здобувачів освіти [9].

Важливим напрямом розвитку є також використання інструментів автоматизації маркетингу та технологій штучного інтелекту, які дають можливість більш точно підлаштовувати контент і сервіси під потреби конкретного користувача. У цьому зв'язку особливої ваги набуває аналіз поведінки споживачів у цифровому середовищі. Як відзначають дослідники, цифровізація поведінки користувачів сприяє переходу до так званого data-driven маркетингу, коли управлінські рішення приймаються на основі обробки й аналізу значних обсягів даних [11].

Таким чином, цифровий інструментарій маркетингу вищої освіти трансформується від сукупності окремих каналів комунікації до інтегрованої системи управління взаємодією зі стейкхолдерами, що функціонує на основі цифрових платформ і аналітики даних [12].

З огляду на зазначене вище, авторами запропоновано загальну модель цифрового маркетингу закладу вищої освіти (рис.2), яка ґрунтується на чотирівневій структурі, що включає рівень даних, платформний, комунікаційний та ціннісний рівні.

Базовим елементом цієї системи є рівень даних (Data layer), який забезпечує збір та аналіз інформації про поведінку споживачів освітніх послуг. Для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень на даному етапі використовуються CRM-системи, інструменти аналітики поведінки абітурієнтів та здобувачів, а також технології Big Data.

На його основі функціонують цифрові платформи взаємодії - платформний рівень (Platform layer), зокрема LMS (Moodle, Canvas), офіційні вебсайти, мобільні застосунки, які формують середовище надання освітніх послуг, через які реалізуються мар-

кетингові комунікації. Комунікаційний рівень (Communication layer) включає такі інструменти цифрових комунікацій, як: соціальні мережі, месенджери, email-маркетинг, чат-боти, контент-маркетинг.

Кінцевою метою є ціннісний рівень (Value layer), на якому відбувається формування персоналізованої ціннісної пропозиції для здобувачів освіти, що передбачає пропонування персоналізованих мікрокурсів, програм навчання впродовж життя (Lifelong learning) тощо.

Такий підхід забезпечує перехід до data-driven маркетингу (управлінню на основі даних) та підвищує ефективність взаємодії із цільовою аудиторією.

Запропонована модель дозволяє розглядати маркетинг ЗВО як інтегровану цифрову систему, яка орієнтована на створення цінності для різних груп цільової аудиторії.

Узагальнення результатів виконаного дослідження еволюції маркетингу ЗВО дало підстави виконати порівняльний аналіз виділених етапів еволюції за комплексом запропонованих характеристик. Його результати подано у табл. 1.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведений аналіз розвитку маркетингу у сфері вищої освіти в Україні показав, що він має виражений трансформаційний характер і поступово зміщується від традиційних підходів до цифрових форматів взаємодії зі споживачами. З'ясовано, що маркетинг ЗВО еволюціонував від переважно реактивної моделі, орієнтованої на задоволення вже наявного попиту, до більш проактивної, де акцент робиться на створенні нової цінності із застосуванням цифрових технологій.

Сучасний етап розвитку характеризується домінуванням цифрового маркетингу, який базується на поєднанні різних цифрових інструментів, використанні аналітики даних та персоналізованих підходів до комунікації зі споживачами освітніх послуг. Водночас цифрові освітні платформи поступово стають не просто ка-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика етапів еволюції маркетингу ЗВО в Україні

Параметр порівняння	I період Становлення (1990-ті – поч. 2000-х)	II період Інноваційний (2004 – 2020 рр.)	III період Цифровізація (з 2020 р. – дотепер)
Найбільш значущі фактори впливу	Перехід на ринкову економіку, незалежність країни та українізація програм, запровадження багаторівневої системи вищої освіти, криза фінансування, поява приватних закладів та запровадження контрактної форми навчання	Прислання до болонської системи, запровадження ЗНО, зменшення кількості абітурієнтів через демографічну кризу 1990-х рр., дія нового ЗУ «Про вищу освіту» – автономія ЗВО, конкуренція між ЗВО за державне фінансування	Пандемія Covid-19, повномасштабне вторгнення РФ на територію України, цифрова трансформація
Переважаюча частина споживачів	Підлітки – випускники шкіл	Підлітки та іноземні студенти	Підлітки, «доросла» категорія
Стейкхолдери для маркетингу	Здобувачі освіти, їх батьки	Здобувачі освіти, абітурієнти, їх батьки, роботодавці	Абітурієнти, здобувачі освіти, бізнес, органи влади, академічні кола, громадські організації
Переважаюча форма навчання	Формальне навчання за очною та заочною формами	Формальна та неформальна форми освіти (очна та заочна, зародження дистанційної)	Поширення дистанційної та змішаної форм навчання (в т.ч. індивідуальна форма), неформальна/ інформальна освіта
Переважаючі навички	Спеціальні навички (hard skills)	Спеціальні (hard skills) та навички навчання (learning skills)	Гнучкі навички (soft skills) та цифрова грамотність
Використання результатів навчання	Використання в професійній діяльності	Використання в професійній діяльності та для саморозвитку	Використання в професійній діяльності, навчання протягом всього життя, самомаркетинг
Пріоритетність та особливості формату навчання/роль викладача	Вивчення теоретичного та практичного матеріалу разом з викладачем	Модульна система навчання під керівництвом викладача, самостійне вивчення матеріалу	Формат мікрокурсів, самоосвіта, роль викладача як тьютора/наставника
Орієнтири при розробці та просуванні програм	Державні стандарти	Державні стандарти, вимоги роботодавців	Вимоги роботодавців, студенто-орієнтованість
Пріоритетні концепції маркетингу	Удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу (некомерційного маркетингу)	Концепція маркетингу, інноваційного маркетингу (маркетинг відносин, партизанський, партнерський та ін.), соціально-етичного маркетингу	Цифрового маркетингу, маркетингу мережі, соціально-етичного маркетингу
Акцент в комплексі маркетингу	4Р	5-7Р	5-6Р + доступність / рівність (справедливість)
Мета маркетингу для ЗВО	Кращі студенти-випускники	Високі позиції в рейтингах, збільшення кількості студентів	Збільшення рівня прибутковості, доступність освітніх послуг
Використовуваний маркетинговий інструментарій	Друкowana реклама, дні «відкритих дверей», особисті комунікації, зовнішня реклама	Вебсайти ЗВО, email-маркетинг, початкове використання соціальних мереж, брендинг та PR-кампанії	Контент-маркетинг, SMM, SEO, контекстна реклама, CRM-системи, аналітика даних, LMS-платформи, автоматизація маркетингу та використання штучного інтелекту

налом взаємодії, а важливою складовою самої ціннісної пропозиції ЗВО, забезпечуючи гнучкість навчання і ширший доступ до освіти.

У межах дослідження запропоновано модель цифрового маркетингу закладів вищої освіти, яка дає змогу впорядкувати процес взаємодії зі споживачами та підвищити результативність маркетингової діяльності. Обґрунтовано, що подальший розвиток у цій сфері пов'язаний із ширшим використанням data-driven підходів, персоналізацією освітніх траєкторій, формуванням цифрових екосистем і розширенням аудиторії в контексті концепції навчання впродовж життя. Важливу роль також відіграє поглиблення комунікації з цільовою аудиторією та інтеграція у міжнародний освітній простір.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням підходів до оцінювання ефективності цифрових маркетингових інструментів і їх адаптації до умов повоєнного відновлення України.

Література:

1. Жегус О. В. Еволюція концепцій маркетингу у сфері вищої освіти. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. № 2 (26). С. 266—279.

2. Павленко О. Маркетинг у сфері вищої освіти в XXI столітті: еволюція чи революція? URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f787eded-f223-4b27-9847-770ce29753df/content> (дата звернення: 15.03.2026).

3. Онопрієнко К.В., Онопрієнко І.М. Сучасні тренди інтернет-маркетингу у сфері освіти дорослих. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 1 (34). С. 181—185.

4. Пшенична М.Л. Маркетинг освіти: цифрові інновації традиційні підходи. Комунікаційні технології та їх роль у сучасному інформаційному просторі: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 19 бер. 2025 р. ДУ "КАІ", 2025. С. 247—251.

5. Лісун Я.В. Контент-маркетинг та цифрові канали комунікацій у сфері вищої освіти. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4560/4503>

6. Зацерківна М. Цифровізація освіти та маркетинг освітніх послуг в умовах збройної агресії російської федерації проти України. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. 2023. Том 6 № 1. С. 43—52.

7. Лифар В., Мізін А. Використання інструментів цифрового маркетингу у формуванні іміджу закладів вищої освіти в Україні. *Veda a perspektivy*. 2023. № 4 (23). С.23—36.

8. Рамський А. Цифрова трансформація комунікаційних стратегій закладів вищої освіти України в період війни. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців*. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2023. № 2 (1). URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-1-7>

9. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Семенютін А. О. Проблеми та перспективи дистанційного навчання в умовах повоєнного відновлення і технологічних трансформацій економіки України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 79—88.

10. Шипуліна Ю. С., Семенютін А. О. Цифровий маркетинг на ринку дистанційної освіти. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 4 (81). С. 175—181. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/81_2025/29.pdf

11. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Цифровізація поведінки українських споживачів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2026. Т. 10. № 1. С. 57—71.

12. Illiashenko S., Shypulina Yu., Illiashenko N. Development of marketing and logistics at the stages of Ukraine's digitalization. *Marketing and logistics: Innovations, Strategies, Society: monograph*. Tallinn: Teadmus OU, 2024. P. 203—220.

References:

1. Zhehus, O.V. (2017), "Evolution of marketing concepts in higher education", *Economic strategy and prospects of trade and services sector development*, vol. 2, no. 26, pp. 266—279.

2. Pavlenko, O. (2019), "Marketing in the field of higher education in the XXI century: evolution or revolution?", available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f787eded-f223-4b27-9847770ce29753df/content> (Accessed 15 March 2026).

3. Onopriienko, K.V. and Onopriienko, I.M. (2022), "Modern trends in Internet marketing in the field of adult education", *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 1, no. 34, pp. 181—185.

4. Pshenychna, M.L. (2025), "Education Marketing: Digital Innovations: Traditional Approaches". *Komunikatsijni tekhnolohii ta ikh rol' u suchasnomu informatsijnomu prostrori: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. [Communication technologies and their role in the modern information space: materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference]*, State University "KAI", Kyiv, Ukraine, pp. 247—251.

5. Lisun, Ya.V. (2024), "Content Marketing and Digital Communication Channels in Higher Education", *Economy and Society* [Online], vol. 66, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4560/4503> (Accessed 10 March 2026).

6. Zatserkivna, M. (2023), "Digitalization of Education and Marketing of Educational Services in the Context of the Armed Aggression of the Russian Federation against Ukraine", *Digital Platform: Information Technologies in Sociocultural Sphere*, vol.6, no.1, pp. 43—52.

7. Lyfar, V. and Mizin, A. (2023), "The use of digital marketing tools in the formation of the image of higher

education institutions in Ukraine", *Veda a perspektivy*. vol. 4, no. 23, pp. 23—36.

8. Rams'kyj, A. (2023), "Digital Transformation of Communication Strategies of Higher Education Institutions of Ukraine during the War", *Scientific bulletin of International Association of scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*, [Online], vol. 2, no.1, available at: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-1-7> (Accessed 12 March 2026).

9. Illiashenko, S. M., Shypulina, Yu. S. and Semeniyutin, A. O. (2024), "Problems and Prospects of Distance Learning in the Context of Post-War Recovery and Technological Transformations of the Ukrainian Economy", *Business Inform*, vol. 4, pp. 79—88.

10. Shypulina, Yu. S. and Semeniyutin, A. O. (2025), "Digital marketing in the distance education market", *Business Navigator*, [Online], vol. 4, no. 81, pp. 175—181, available at: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/81_2025/29.pdf (Accessed 12 March 2026).

11. Illiashenko, S.M. and Illiashenko, N.S. (2026), "Digitalization of Ukrainian consumer behavior", *Marketing and digital technologies*, vol. 10, no. 1, pp. 57—71.

12. Illiashenko, S., Shypulina, Yu. and Illiashenko, N. (2024), "Development of marketing and logistics at the stages of Ukraine's digitalization", *Marketing and logistics: Innovations, Strategies, Society*, Teadmus OU, Tallinn, pp. 203—220.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

І. М. Лицур,

д. е. н., професор, ДП "Ліси України", м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3867-0734>

Ю. Ю. Нестор'як,

к. е. н., ДП "Ліси України", м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4585-7234>

Р. А. Буценко,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2471-9979>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.203

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

I. Lytsur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, State Enterprise "Forests of Ukraine", Kyiv

Yu. Nestoriak,

PhD in Economics, State Enterprise "Forests of Ukraine", Kyiv

R. Butsenko,

Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

INVESTMENT SUPPORT FOR THE RENEWAL OF FIXED CAPITAL IN FORESTRY
ENTERPRISES IN UKRAINE: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL TOOLS

Встановлено, що основний капітал лісогосподарських виробництв включає техніко-технологічну, виробничо-господарську та природно-ресурсну складові. Виявлено, що техніко-технологічна складова основного капіталу лісогосподарських виробництв охоплює виробниче обладнання, транспортні засоби, прилади та механізми, а також нематеріальні активи. Дослідження показали, що в останні роки, коли цифровізація руху лісопродукції стала ключовим трендом трансформації всієї архітектури управління лісовою галуззю, значно підвищилась вагомість нематеріальних активів (цифрових продуктів) у забезпеченні результативності формування та відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв. Визначено, що ув'язку з поглибленням інституційної трансформації у державному лісовому секторі України мали місце суттєві структурні зрушення в системі функціонування виробничо-господарської складової основного капіталу лісогосподарських виробництв внаслідок відокремлення лісового господарства та лісопереробних підрозділів, що призвело до приватизації комплексу будівель та споруд, які забезпечували переробку деревини. Встановлено, що нарощення природно-ресурсної складової основного капіталу лісогосподарських виробництв безпосередньо пов'язано з розширенням площі лісових земель, що може бути забезпеченим через переведення самозаліснених сільськогосподарських угідь у категорію земель лісогосподарського призначення, а

також за рахунок заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь та неугідь. Обґрунтовано, що нарощення внутрішніх джерел інвестиційного забезпечення придбання, оновлення, модернізації, реконструкції та технічного переоснащення основного капіталу лісогосподарських виробництв потребує перегляду політики амортизаційних відрахувань, зниження рівня сукупного фіскального навантаження на державний лісовий сектор та інституціоналізації інструментів прямої та непрямої бюджетної підтримки проєктів нарощення лісоресурсного потенціалу. Визначено, що у короткостроковій перспективі одним з основних пріоритетів відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв має стати інвестиційне забезпечення розбудови мережі об'єктів лісової рекреаційної інфраструктури для підвищення ефективності господарського освоєння рекреаційного потенціалу лісів.

It has been established that the fixed capital of forestry enterprises comprises technical and technological, production and operational, and natural resource components. It has been found that the technical and technological component of the fixed capital of forestry enterprises encompasses production equipment, transport vehicles, instruments and machinery, as well as intangible assets. Research has shown that in recent years, as the digitalisation of timber product flows has become a key trend in the transformation of the entire management architecture of the forestry sector, the importance of intangible assets (digital products) in ensuring the effectiveness of the formation and reproduction of the fixed capital of forestry enterprises has significantly increased. It has been established that, due to the deepening of institutional transformation in Ukraine's state forestry sector, significant structural shifts have taken place in the functioning of the production - economic component of the fixed capital of forestry enterprises as a result of the separation of forestry and timber processing units, which led to the privatisation of the complex of buildings and structures that facilitated timber processing. It has been established that the expansion of the natural resource component of the fixed capital of forestry enterprises is directly linked to the increase in the area of forested land, which can be achieved by reclassifying naturally reforested agricultural land into the category of land designated for forestry purposes, as well as through the afforestation of low-productivity agricultural land and wasteland. It is argued that increasing domestic sources of investment funding for the acquisition, renewal, modernisation, reconstruction and technical re-equipment of the fixed capital of forestry enterprises requires a review of depreciation policy, a reduction in the overall fiscal burden on the state forestry sector, and the institutionalisation of instruments for direct and indirect budgetary support for projects aimed at increasing forest resource potential. It has been determined that, in the short term, one of the main priorities for the reproduction of fixed capital in forestry enterprises should be investment in the development of a network of forest recreational infrastructure facilities to enhance the efficiency of the commercial development of forests' recreational potential.

Ключові слова: основний капітал, інвестиційне забезпечення, основні лісогосподарські засоби, капітальні інвестиції, модернізація, амортизація, державний лісовий сектор.

Key words: fixed capital, investment funding, fixed forestry assets, capital investment, modernisation, depreciation, the state forestry sector.

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

Основний капітал виступає ключовим детермінантом відтворювальних пропорцій у сферах матеріального виробництва і від масштабів його оновлення великою

мірою залежить рівень ефективності виробничо-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Особливості відтворення ресурсного потенціалу у різноманітних секторах національного господарства визначають співвідношення за рівнем вагомості між активною (виробниче обладнання, транспортні засоби, передавальні пристрої) та пасивною (будівлі, споруди)

частинами основного капіталу. Прикметними рисами структуризації основного капіталу відзначається у секторі лісогосподарських виробництв, де поряд з техніко-технологічною та виробничо-господарською складовими основного капіталу виокремлюється природно-ресурсна складова, оскільки лісові землі та лісові насадження також виступають основними засобами. Лісові землі розглядаються як складова основних засобів, оскільки завдяки своїм фізико-хімічним характеристикам вони забезпечують відтворення та відновлення лісо-сировинних ресурсів. Водночас лісові насадження також виступають складовою основного капіталу з огляду на їх здатність продукувати корисні властивості лісів, які відзначаються високим рівнем рекреаційної цінності, забезпечують продукування кисню та зв'язування вуглецю, безпосередньо впливають на водно-повітряний режим чим визначають асиміляційну місткість окремих територій. Специфіка формування основного капіталу у секторі лісогосподарських виробництв великою мірою і детермінує специфікацію форм, методів, способів та інструментів інвестиційного забезпечення їх відтворення. Треба також враховувати високий рівень фізичного спрацювання техніко-технологічної складової основного капіталу лісогосподарських виробництв з огляду на інвестиційний дефіцит, котрий виник у державному лісовому секторі у зв'язку з введенням мораторію на експорт необробленої деревини, скороченням бюджетного фінансування процесів ведення лісового та мисливського господарства, а також наявністю обмежень стосовно отримання суб'єктами лісогосподарського підприємництва залучених та позикових фінансових ресурсів на ринку позикового капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Виходячи із прискорення інституційних трансформацій та необхідності переведення державного лісового сектора України на інноваційну модель розвитку, у вітчизняній економічній науці активізувалися дослідження, які присвячені розробленню концептуальних засад та прикладного інструментарію інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв. У наукових працях та аналітичних оцінках Ю. Болоховця, В. Голяна, О. Дзюбенка, А. Карпука, О. Кватирка, Ю. Марчука, В. Ткачука та інших [1—5; 7] розкритося фундаментальні передумови становлення інституціонального середовища інвестиційного забезпечення потреб лісового сектора України, визначаються структурно-динамічні характеристики відтворення активної та пасивної частини основних лісогосподарських засобів постійних лісокористувачів, відслідковуються особливості упередження процесів морального старіння основного капіталу лісогосподарських виробництв, а також пропонуються перспективні напрями активізації інвестиційної діяльності щодо придбання, будівництва, оновлення, модернізації, реконструкції та технічного переоснащення основних засобів постійних лісокористувачів державної форми власності, виходячи з тих вигод та переваг, які зумовлені корпоратизацією сектору державних лісових господарств.

Високим рівнем системності до аналізу існуючих проблем інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв відзначається підхід О.Кватирка, котрий свої висновки робив на основі динаміки коефіцієнта відношення капітальних інвестицій до амортизаційного фонду. Виходячи з його позиції, сформульованої у 2021 році, інтенсивне зменшення показника відношення капітальних інвестицій до амортизаційного фонду свідчить про відсутність позитивних зрушень в частині розширеного відтворення основних засобів. Якщо така тенденція в динаміці даного показника збережеться, то прогнозовано можна очікувати зростання рівня спрацювання основного капіталу лісового господарства [5, с. 67]. Досягнення проривних позитивних результатів в частині зменшення рівня фізичного спрацювання основних лісогосподарських засобів може бути досягнутим як через нарощення обсягів фінансування капітальних інвестицій за рахунок внутрішніх джерел (чистого прибутку, амортизаційного фонду) постійних лісокористувачів, так і за рахунок централізованого бюджетного фінансування в межах державних програм розвитку лісового господарства, а також за рахунок залучення приватних інвестицій. Водночас активізація інвестування за трьома перерахованими джерелами великою мірою залежить від інституціоналізації методів та інструментів бюджетного стимулювання процесів модернізації основного капіталу лісогосподарських виробництв.

Ю. Болоховець серед широкого спектра пріоритетів відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв виокремлює необхідність придбання нової техніки за рахунок активізації банківського кредитування. Також одним з пріоритетів інвестиційного забезпечення потреб лісового господарства, на його думку, має стати залучення інвестицій у будівництво та реконструкцію лісогосподарських доріг. Це дозволить отримати доступ до ресурсу, який наразі втрачається, зменшити навантаження на екосистему внаслідок руху техніки та витрат на ліквідацію лісових пожеж [1]. Саме формування мережі сучасних лісогосподарських доріг дає можливість постійним лісокористувачам і підрядними організаціям на порядки знизити часові та транспортні затрати на здійснення транспортування заготовленої деревини та забезпечити заготівлю лісосировини у важкодоступних місцях. Тому нарощення інвестиційних впливів у будівництво та ремонт лісогосподарських доріг напряму впливає на підвищення ефективності лісозаготівель та сприяє зростанню конкурентоспроможності суб'єктів лісогосподарської діяльності в цілому.

В. Голян, В. Ткачук, Р. Коробка, Т. Костюк, Ю. Погуляйко та В. Бардась як пріоритет інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв розглядають розбудови мережі об'єктів лісової рекреаційної інфраструктури. На їх переконання, в умовах воєнного часу важливим напрямом диверсифікації діяльності постійних лісокористувачів і підвищення результативності охорони й раціонального використання природних рослинних ресурсів виступає розбудова мережі об'єктів лісової рекреаційної інфраструктури, які забезпечують використання корисних властивостей лісів для надання різноманітних послуг туристично-оздоровчого спрямування, зокрема фізич-

ної та психологічної реабілітації постраждалих від війни громадян України. Також рекреаційне облаштування лісових масивів упереджує прояви поширення виникнення вогнищ лісових пожеж і створює сприятливі умови для локалізації поширення лісових шкідників [2, с. 400]. В окремих регіонах України вже мають місце прецеденти становлення брендів об'єктів лісової рекреаційної інфраструктури, функціонування котрих дало можливість диверсифікувати діяльність постійних лісокористувачів та упередити комплекс еколого-деструктивних процесів у лісових біогеоценозах. Розширення масштабів рекреаційного лісокористування також дає поштовх соціально-економічному піднесенню сільських територій, які виступають основним ареалом концентрації лісових ресурсів.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення концептуальних засад та прикладного інструментарію інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв у зв'язку з поглибленням інституційних трансформацій у державному лісовому секторі України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу сформувався сектор лісогосподарських виробництв, котрі здійснюють процеси лісовідновлення, догляду за лісовими культурами, лісозаготівлі, транспортування деревини, утилі-

зації низькосортної лісосировини та використання рекреаційного, агролісомеліоративного та середовищезахисного потенціалу лісів. Виходячи з вагомості лісів у забезпеченні асиміляційної місткості територій, фізико-хімічних характеристик лісових земель як територіального базису продукування деревної фітомаси [6], значного часового лагу між посадкою лісових насаджень та їх стиглістю, ускладненого характеру ведення лісового господарства у важкодоступних умовах варто виокремлювати такі складові основного капіталу лісогосподарських виробництв: 1) техніко-технологічна; 2) виробничо-господарська; 3) природно-ресурсна (рис. 1).

Техніко-технологічний стан виробничої бази лісогосподарських виробництв визначається рівнем техніко-технологічної складової основного капіталу. Техніко-технологічна складова основного капіталу лісогосподарських виробництв включає виробниче обладнання, транспортні засоби, прилади та механізми, а також нематеріальні активи. Виробниче обладнання у свою чергу охоплює парк лісогосподарського, лісозаготівельного та лісопереробного обладнання. Рівень енергомісткості, ресурсомісткості та цифровізації перерахованих елементів виробничого обладнання у підсумку вирішальною мірою впливає на рівень ефективності лісогосподарської діяльності, що у свою чергу кумулятивним чином визначає ключові характеристики прибутковості функціонування та результативності використання ресурсно-виробничого потенціалу. Техніко-експлуатаційні характеристики транспортних засобів також великою мірою впливають на швидкість потоків лісопродукції і своєчасну її доставку споживачам.

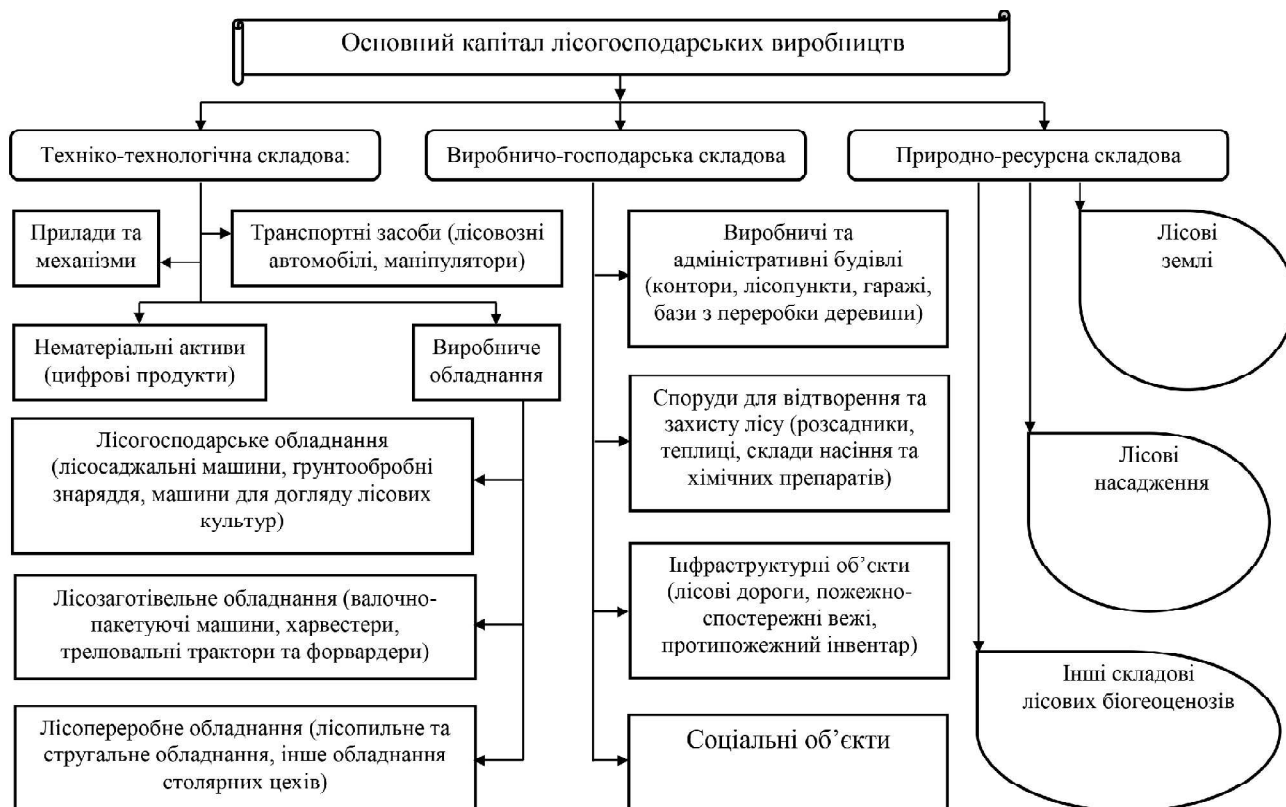


Рис. 1. Специфікаційна характеристика структурних елементів основного капіталу лісогосподарських виробництв

Востанні роки, коли цифровізація руху лісопродукції стала ключовим трендом трансформації всієї архітектури управління лісовою галуззю, значно підвищилась вагомість нематеріальних активів (цифрових продуктів) у забезпеченні результативності відтворення та використання основного капіталу лісогосподарських виробництв. Цифровізація змінила систему управління лісовим господарством, зокрема дала можливість оперативніше приймати рішення в частині вирішення проблем лісогосподарського та природоохоронного призначення. Тому потрібні наступні етапи цифровізації, а це також стосується модернізації основного капіталу через підвищення вагомості нематеріальних активів, зокрема придбання сучасних систем програмного забезпечення захисту та охорони лісів, подальшого запровадження нових ІТ-технологій в системі контролю руху лісопродукції [4].

Україна демонструє найкращі практики порівняно з іншими країнами в частині цифровізації руху лісопродукції, а також відтворення лісоресурсного потенціалу, що є одним з головних чинників підвищення інвестиційної привабливості лісового сектора та формування конкурентного та прозорого ринку необробленої деревини і супутніх ринків готової деревинної продукції з високою доданою вартістю.

Треба також наголосити, що ув'язку з поглибленням інституційної трансформації у державному лісовому секторі України мали місце суттєві структурні зрушення й в системі функціонування виробничо-господарської складової основного капіталу лісогосподарських виробництв. Зокрема, у 2023—2024 роках відбулося остаточне відокремлення власне ведення лісового господарства та лісопереробних підрозділів в системі функціонування постійних лісокористувачів державної форми власності, що призвело до приватизації комплексу будівель та споруд, які забезпечували переробку деревини.

Нарощення природно-ресурсної складової основного капіталу лісогосподарських виробництв безпосередньо пов'язано з розширенням площі лісових земель,

що може бути забезпеченим через переведення самозаліснених сільськогосподарських угідь у категорію земель лісогосподарського призначення, а також за рахунок заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь та неугідь. Водночас розширення площі лісових земель за рахунок самозаліснених сільськогосподарських угідь та заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь і неугідь потребує за прикладом країн ЄС застосування на рівні держави комплексу інструментів економічного стимулювання, які підвищать зацікавленість землевласників розширювати площі земель лісогосподарського призначення.

Ключовою передумовою активізації процесів розширеного відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв у державному лісовому секторі України є підвищення мотивації суб'єктів лісогосподарського підприємництва щодо нарощення інвестиційних вливань у придбання, модернізацію, реконструкцію та технічне переоснащення основних лісогосподарських засобів за рахунок внутрішніх джерел. Приріст внутрішніх джерел інвестування відтворення основного капіталу, з однієї сторони, потребує застосування методів прискореної амортизації для упередження процесів морального старіння найбільш технологічній складовій основних лісогосподарських засобів, а з іншої — зменшення фіскального навантаження на державний лісовий сектор, щоб була можливість більшу частину прибуткових надходжень спрямовувати на фінансування капітальних інвестицій.

Фактична відсутність прямого бюджетного фінансування процесів лісовідновлення змушує суб'єкти лісогосподарського підприємництва фінансувати дану статтю видатків за рахунок внутрішніх джерел, що звужує їх інвестиційні можливості. Квінтесенцією недостатньо високого рівня інвестиційної активності у державному лісовому секторі України у 2017—2024 роках виступає структура операційних витрат на ведення лісового та мисливського господарства (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка окремих статей сукупних операційних витрат у державному лісовому секторі України у 2017—2024 роках

Показники	2017	2018	2020	2023	2024	Абсолютне відхилення (+, -), 2024/2017	Відносне відхилення (%), 2024/2017
Матеріальні витрати, млн грн	4801,1	5882,5	5201,4	4109,5	3278,7	-1522,4	-31,7%
Витрати на оплату праці, млн грн	5201,1	6503,4	5528,4	7651,9	7098,4	1897,3	1,4 рази
Відрахування на соціальні заходи, млн грн	1115,8	1381,9	1185,4	1600,9	1396,4	280,6	1,3 рази
Амортизація, млн грн	7,15	507,6	522,6	727,1	730,8	723,6	102,2 рази
Інші операційні витрати, млн грн	2052,9	2619,5	2445,2	6773,7	8229,9	6177,0	4,0 рази
Всього	13603,4	16894,8	14882,9	20863,2	20734,4	7131,0	1,5 рази

Джерело: розраховано за даними Державного агентства лісових ресурсів України та ДП "Ліси України".

У 2017—2024 роках у державному лісовому секторі національної економіки України відбулися глибокі інституційні трансформації, зокрема у 2021 році було проведено укрупнення державних лісових господарств, а згодом у 2022 році і їх об'єднання в Державне підприємство "Ліси України" (ДП "Ліси України"), що фактично означало корпоратизацію означеного сектора національної економіки.

Корпоратизація державного лісового сектора великою мірою вплинула на структуру операційних витрат підприємств, котрі функціонували в межах діяльності Державного агентства лісових ресурсів України. Скорочення у 2024 році порівняно з 2017 роком величини матеріальних витрат стало наслідком зменшення обсягів заготівлі деревини внаслідок російської збройної агресії, що певною мірою вплинуло на потребу у паливі, енергії та інших матеріальних витратах. У 2024 році відбулося порівняно з 2023 роком також і скорочення витрат на оплату праці, що зумовлено зменшенням чисельності працюючих, оскільки у 2024 році переробні підрозділи було приватизовано, зменшилася кількість інженерно-управлінських та робітничих кадрів. Динаміка операційних витрат на оплату праці відповідним чином корелює з динамікою відрахувань на соціальні заходи.

У 2017—2024 роках за винятком 2018 року не відбувалося суттєвого збільшення суми амортизації порівняно з попереднім роком, що свідчить про обмежені внутрішні можливості фінансувати повноцінне відтворення та модернізацію основних лісогосподарських засобів. Прикметною рисою динаміки та структури сукупних операційних витрат у державному лісовому секторі економіки України є збільшення в останні роки аналізованого часового горизонту суми інших операційних витрат, що сталося внаслідок об'єднання державних лісових господарств у ДП "Ліси України" і кумулятивним чином вплинуло на зростання адміністративних витрат.

Особливої уваги заслуговує динаміка амортизаційних відрахувань у державному лісовому секторі, яка є індикатором техніко-технологічного стану основних лісогосподарських засобів та інтенсивності їх оновлення, модернізації, реконструкції та технічного переоснащення. Упродовж аналізованого часового горизонту сума амортизації залишалася вкрай незначною порівняно з іншими статтями операційних витрат: у 2017 році вона становила лише 7,15 млн грн — менше ніж 0,1% від загальної суми операційних витрат. У наступні роки відбулося певне збільшення абсолютного значення амортизаційних відрахувань: до 507,6 млн грн у 2018 році, 516,7 млн грн — у 2019 році, 522,6 млн грн — у 2020 році, тоді як у 2023 та 2024 роках показник становив відповідно 727,1 та 730,8 млн грн. Таким чином, у 2024 році порівняно з 2017 роком сума амортизації зросла на 723,6 млн грн, тобто більш як у 102 рази. Однак у структурі операційних витрат її частка залишається незначною.

Варто підкреслити, що проблема недостатності амортизаційного фонду як джерела самофінансування є системною для державного лісового сектора України та безпосередньо пов'язана з хронічним

недофінансуванням оновлення, модернізації, реконструкції та технічного переоснащення основних лісогосподарських засобів. Таким чином, незначна частка амортизації у структурі сукупних операційних витрат на ведення лісового та мисливського господарства є свідченням структурної вразливості державного лісового сектора та необхідності вжиття системних заходів щодо переоцінки активів, прискореної амортизації та цільового використання амортизаційного фонду на модернізацію об'єктів лісогосподарської та лісоохоронної інфраструктури.

Виходячи з воєнних викликів, а також викликів євроінтеграції, корпоратизації та цифровізації у короткостроковій перспективі доцільним є розроблення на рівні регуляторного органу у сфері управління лісовими ресурсами інвестиційно-інноваційної стратегії розвитку лісового господарства. Основними цілями інвестиційно-інноваційної стратегії розвитку лісового господарства мають бути: придбання, модернізація, реконструкція та технічне переоснащення основних лісогосподарських засобів з сучасними техніко-експлуатаційними характеристиками; розбудова індустрії вирощування садивного матеріалу, формування сучасних селекційних комплексів, плантацій і розсадників; створення технологічних ланцюгів переробки лісосічних відходів та відходів деревообробки в енергетичних цілях; комплексна модернізація системи відновлення захисних лісонасаджень та здійснення агролісомеліоративних заходів спільно із суб'єктами аграрного підприємництва [3, с. 57]. Виходячи з необхідності диверсифікації виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів в умовах поглиблення інституційних трансформацій у державному лісовому секторі України доцільним є розроблення дорожньої карти інвестиційного забезпечення розбудови мережі об'єктів лісової рекреаційної інфраструктури, що дасть можливість ефективніше використовувати рекреаційний потенціал українських лісів і підвищувати рівень комерціалізації екосистемних послуг в цілому.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження показали, що основний капітал лісогосподарських виробництв охоплює техніко-технологічну, виробничо-господарську та природно-ресурсну складові. Даний чинник має виступати ключовим детермінантом визначення пріоритетів інвестиційного забезпечення відтворення основних лісогосподарських засобів задля максимізації рівня ефективності виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів та упередження еколого-деструктивних процесів при господарському освоєнні лісоресурсного потенціалу. Прикметною рисою інвестиційної діяльності у державному лісовому секторі України є незначна частка амортизації у структурі сукупних операційних витрат на ведення лісового та мисливського господарства, що пов'язано з високим рівнем фіскального навантаження та наявністю численних інституційних обмежень, а це не дозволяє отримувати залучені та позикові кошти для фінансування проєктів відтворення основних

лісогосподарських засобів. Виходячи з наслідків інституційних трансформацій у державному лісовому секторі та наявних воєнних викликів, доцільним є розроблення інвестиційно-інноваційної стратегії відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв з орієнтацією на придбання основних лісогосподарських засобів із сучасними техніко-експлуатаційними характеристиками. Як пріоритет інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв слід розглядати розбудову мережі об'єктів лісової рекреаційної інфраструктури, що забезпечить результативніше освоєння рекреаційного потенціалу лісів та призведе до диверсифікації виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів і відповідно до підвищення рівня прибутковості їх функціонування.

Література:

1. Болоховець Юрій. Лісова галузь: як реформа долає кризу. Економічна правда. 8 березня 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/8/697775/>
2. Голян В., Ткачук В., Коробка Р., Костюк Т., Погуляйко Ю., Бардась В. Фінансово-інвестиційні виміри модернізації екологічної інфраструктури в Україні: воєнні, євроінтеграційні та децентралізаційні виклики. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. Том 4 (63). С. 391—418. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4888>
3. Дзюбенко О.М. Формування інвестиційно-інноваційної стратегії розвитку лісового господарства в контексті підвищення ефективності використання лісореурсного потенціалу. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №23. С. 49—58.
4. Карпук А.І., Голян В.А., Буценко Р.А. Відтворення основного капіталу лісового господарства в умовах цифровізації, євроінтеграції та децентралізації: еколого-економічні аспекти. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 113—120.
5. Кватирко О.М. Еколого-економічні засади формування механізмів використання конкурентних переваг лісового сектору регіону. Агросвіт. 2021. №18. С. 62—72.
6. Лицур І.М. Еколого-економічні проблеми просторової організації лісового комплексу України. К. РВПС України, 2010. 317 с.
7. Марчук Ю.М., Карпук А.І., Дзюбенко О.М., Буценко Р.А. Інвестування модернізації основного капіталу лісового сектора як складова фінансово-економічного механізму лісогосподарювання. Інвестиції: практика та досвід. 2022. №21. С. 24—35.

References:

1. Bolokhovets', Y. (2023), "Forestry industry: how reform overcomes the crisis", Ekonomichna pravda. 8 bereznia, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/8/697775/> (Accessed 25 March 2026).
2. Holian, V., Tkachuk, V., Korobka, R., Kostyuk, T., Pohulijak, Yu. and Bardas', V. (2025), "Financial and investment dimensions of environmental infrastructure

modernization in Ukraine: military, European integration and decentralization challenges", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (63), pp. 391—418. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.-2025.4888>

3. Dzyubenko, O. (2017), "Formation of an investment and innovation strategy for forestry development in the context of increasing the efficiency of use of forest resource potential", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 23, pp. 49—58.

4. Karpuk, A.I., Holian, V.A. and Butsenko, R.A. (2023), "Reproduction of fixed capital in forestry in the context of digitalization, European integration and decentralization: ecological and economic aspects", Biznes Inform, vol. 5, pp. 113—120.

5. Kvatyrko, O. (2021), "Ecological and economic bases of formation of mechanisms for using competitive advantages of the forest sector of the region", Agrosvit, vol. 18, pp. 62—72.

6. Lytsur, I. M. (2010), Ekologo-ekonomichni problemy prostorovoi orhanizatsii lisovoho kompleksu Ukrainy [Ecological and economic problems of spatial organization of the forest complex of Ukraine], RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

7. Marchuk, Yu.M., Karpuk, A.I., Dziubenko, O.M. and Butsenko, R.A. (2022), "Investment in the modernization of fixed capital in the forest sector as a component of the financial and economic mechanism of forest management", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 24—35.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

Т. М. Шарук,

аспірант кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет "Житомирська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2363-1091>

Ю. С. Цаль-Цалко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет "Житомирська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4525-9449>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.210

ІНФРАСТРУКТУРА: ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

T. Sharuk,

Postgraduate student, Department of Management, Business and Marketing,
Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University

Y. Tsal-Tsalco,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University

INFRASTRUCTURE: CONCEPT AND TYPES AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

У статті зроблено акцент, що необхідною передумовою формування ефективної системи управління інфраструктурою є чітке визначення її поняття та видів, оскільки це забезпечує ідентифікацію об'єктів управлінського впливу, структуризацію інфраструктурних елементів, обґрунтованість управлінських рішень та узгодженість їх прийняття зі стратегічними цілями господарської організації. Запропоновано визначення поняття інфраструктури господарської діяльності на мікроекономічному рівні як системно-сформовану сукупність об'єктів необоротних та прирівняних до них активів матеріальної і нематеріальної форми, а також пов'язаних з ними інформаційних, організаційних, фінансових, кадрових та інституційних елементів. Виокремлено структурний зміст сукупності інфраструктурних об'єктів господарської організації, що забезпечують виконання господарських операцій в складі матеріальних, нематеріальних і функціональних елементів. Сформовано підходи до формування і оцінювання життєвих меж інфраструктурних об'єктів, що забезпечують господарську діяльність суб'єктів господарювання, які відображають часові, функціональні та економічні рамки їх існування й використання.

It has been established that the development of infrastructure supporting the economic activities of business entities is of not only immediate economic but also strategic importance, as the effectiveness of business and the innovative revival of economic activity, Ukraine's integration into the European space, and the creation of conditions for the long-term security of the state all depend on the quality of infrastructure provision. An analysis has been carried out of the dynamics of the volume and level of serviceability of infrastructure facilities as economic resources within the fixed assets of JSC 'Ukrainian Railways' for the period 2019–2024. It was found that, despite the increase in the value of assets, the quality of JSC Ukrainian Railways' infrastructure is not improving significantly and remains relatively low at around 38%.

It is emphasized that a clear definition of the concept and types of infrastructure is a necessary prerequisite for establishing an effective infrastructure management system, as this ensures the identification of objects subject to managerial influence, the structuring of infrastructure elements, the soundness of managerial decisions, and the alignment of their adoption with the strategic objectives of the business organization. A definition of the concept of economic activity infrastructure at the microeconomic level is proposed as a systemically formed set of non-current and equivalent assets in tangible and intangible forms, as well as the associated information, organizational, financial, human resources and institutional elements. The structural content of the set of infrastructure objects of a business organization, which ensure the performance of business operations comprising tangible, intangible and functional elements, is identified.

Approaches have been developed for establishing and assessing the life cycles of infrastructure facilities that support the economic activities of business entities, reflecting the temporal, functional and economic parameters of their existence and use. The practical value of the results lies in the possibility of applying them to improve the efficiency of managing infrastructure facilities as part of economic resources and functional elements in terms of their temporal, functional and economic lifespans.

Ключові слова: інфраструктура, стратегічне управління, залізничний транспорт, господарська діяльність, суб'єкти господарювання.

Key words: infrastructure, strategic management, rail transport, economic activity, business entities.

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

Базовою умовою здійснення будь-якої господарської діяльності є інфраструктура, яка разом з предметами праці в якості сировинної ресурсної складової за допомогою робочої сили відіграє фундаментальну роль у створенні товарних об'єктів бізнесу. Саме вона формує матеріально-технічне, організаційне, інформаційне, фінансове, інституційне та кадрове середовище для сервісного забезпечення виконання бізнес-процесів в господарських організаціях.

Формування інфраструктури в економіці України є складним і суперечливим процесом, що відбувається під впливом системних трансформацій, воєнних викликів, структурних диспропорцій та глобальних інтеграційних змін. В таких умовах, саме інфраструктурна сфера є однією з найбільш уразливих ланок національної економіки.

Проблематика формування інфраструктури, що забезпечує господарську діяльність суб'єктів господарювання набуває не тільки оперативного економічного, а й стратегічного значення, оскільки саме від якості інфраструктурного забезпечення залежить ефективність бізнесу та інноваційне відновлення господарської активності, інтеграція України до європейського простору та створення умов щодо довгострокової безпеки держави.

Під впливом загальних проблем розвитку ресурсного забезпечення національної економіки відбувається формування інфраструктури суб'єктів господарювання у сфері залізничного транспорту, який виступає системоутворюючим елементом створення валового національного продукту, забезпечуючи вантажні та пасажирські перевезення, експортно-імпорتنі операції, мобільність населення та функціонування аграрно-промислових ланцюгів. Ця сфера діяльності на сьогодні стикається з комплексом хронічних і новітніх проблем щодо колійного господарства, мостів, станцій, сигналізації, систем електрифікації, енергозабезпечення, пропускної спроможності, обмеження швидкісних параметрів перевезень та зростання експлуатаційних витрат. В цілому інфраструктура залізничного транспорту характеризується високим зносом, складністю структури, взаємоузгодженістю управління і потребою в інвестиціях.

Отже, враховуючи визначальну роль інфраструктури в забезпеченні, безперервності, ефективності та стійкості господарської діяльності господарських організацій виникає, насамперед, потреба у чіткому теоретичному і практичному визначенні її сутності та об'єктів. Це зумовлює необхідність в системі управління господарською діяльністю здійснювати оцінювання функціонального значення інфраструктури та розкриття її змістовного наповнення, як економічної категорії в бізнесі, на основі трактування цього слова в літературній мові, термінології законодавства та наукових дослід-

жень у контексті забезпечення виконання бізнес-процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

За проблематикою визначення поняття "інфраструктура" та виділення її видів опубліковано чимало наукових праць вітчизняних вчених. Переважна більшість наукових досліджень у цьому напрямі стосуються розгляду змістовної характеристики інфраструктури на рівні національної економіки, територіальних громад, галузевого характеру та окремих функціональних видів економічної діяльності. Наукові розробки за цими напрямками у період 2020-2026 років здійснювали і опублікували у фахових виданнях Васін А. В. [2], Герасименко О.М. [3], Кизим М. О. [6], Котелевець Д. О. [7], Решетняк О. І. [6], Садчикова І. В. [18], Скринько М. М. [21], Сонько С. П. [21], Трушкіна Н. В. [6], Хаустова В. Є. [6].

З цієї проблематики, де розглядалися питання змістовної характеристики та видів інфраструктури були підготовлені та захистили дисертаційні роботи: Башинська М.І. [1], Головаш О.В. [4], Хвічія -Дуве Г.Р. [24], Кузьменко А.В. [8], Попко О.В. [12], Рикуніч А.Ю. [17], Тернавський Ю.І. [23], Черних О.О. [25], Шашко В.О. [26].

У дослідженнях вітчизняних учених наголошується на тісному взаємозв'язку інфраструктури з розвитком національної економіки, а її потенціал розглядається як база формування економічної стійкості бізнесу.

Зокрема, Васін А. В. [2] визначає інфраструктурне забезпечення як сукупність інфраструктурних інституцій різних видів і рівнів, що формують організаційну основу інфраструктурного забезпечення економічного розвитку та проявляється як у системному, так і в процесному вимірах. У цьому контексті автор розглядає інфраструктурне забезпечення як комплекс послуг, що надаються державними та приватними інституціями й функціонують на основі розгалуженої мережі інфраструктурних об'єктів, пов'язаних із різними галузями, видами діяльності та виробництвами в межах певного економічного середовища. Основною метою формування інфраструктури є створення належних організаційних і матеріальних умов для досягнення цілей економічного розвитку з урахуванням потенціалу економіки та інтересів бізнесу, держави й суспільства. Реалізація модернізаційної моделі розвитку національної економіки та підвищення її конкурентоспроможності потребує формування інфраструктури, яка відповідатиме європейським стандартам і буде інтегрованою в єдиний європейський інфраструктурний простір.

У роботі Котелевця Д.О. [7] присвяченій ролі інфраструктури у розвитку економічних систем визначено сутність категорії "інфраструктурне забезпечення". Аналіз сутності категорії "інфраструктурне забезпечення" дало змогу відмежувати її від поняття "інфраструктура" та виділити два основні підходи до її трактування. При статичному підході інфраструктурне забезпечення розглядається як сукупність уже сформованих інфраструктурних об'єктів, що впливають на розвиток окремих економічних систем. Динамічний підхід дозволив

трактувати інфраструктурне забезпечення як процес створення умов для розвитку різних видів інфраструктури в межах функціонування економічних систем.

В своєму дослідженні Садчикова І.В. [18] підкреслює, що інфраструктура, як економічна категорія є базовою, комплексною, складною дефініцією, яка характеризує відносини, що виникають у процесі забезпечення розвитку окремих господарських систем у межах національної економіки. Автор визначає сутність інфраструктури на основі інституціонального, ресурсного, галузевого (секторального), структурно-функціонального і системного підходів.

Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Трушкіна Н. В. [6] обґрунтували, що інфраструктура виступає не лише матеріальною основою функціонування суспільства, а й ключовим системоутворювальним елементом забезпечення соціальної стабільності, економічної активності та безпеки населення. Інфраструктура розглядається як багатовимірна інтегрована система, яка поєднує соціальні, економічні, технологічні та управлінські компоненти та формує основу адаптивності суспільства до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Незважаючи на значний інтерес до інфраструктури, наукові дослідження її поняття з аналізу стану, управління та впливу на конкурентоспроможність бізнесу вітчизняними вченими залишаються фрагментарними і не дають змоги зрозуміти всю багатогранність та складність даної економічної категорії в забезпеченні господарської діяльності.

В якості аргументу наведемо думку, що формування теоретичних основ дослідження інфраструктури є однією з найменш розроблених і одночасно найбільш важливих проблем сучасної економічної теорії [21].

Отже, враховуючи визначальну роль інфраструктури в забезпеченні, безперервності, ефективності та стійкості господарської діяльності, виникає, насамперед, потреба у чіткому теоретичному визначенні її сутності та об'єктів. Це зумовлює необхідність переходу від аналізу функціонального значення інфраструктури до розкриття її змістовного наповнення як економічної категорії в бізнесі на основі трактування цього слова в літературній мові, термінології законодавства та наукових дослідженнях.

Особливо це стосується наукових досліджень щодо інфраструктурного забезпечення господарської діяльності на рівні суб'єктів господарювання, яким в економічній літературі недостатньо приділено уваги, а в галузі залізничного транспорту вони фактично відсутні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних підходів до управління розвитком інфраструктури суб'єктів господарювання залізничного транспорту на основі встановлення їх змістовної і видової характеристики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах інфраструктура є стратегічний фактор конкурентоспроможності та економічної безпе-

ки бізнесу. Стан інфраструктури визначає потенціал зростання господарської організації, стійкість до кризових впливів і можливість довгострокового розвитку. Рівень розвитку інфраструктури безпосередньо впливає на ефективність використання трудового і сировинного потенціалу, ритмічність господарської діяльності, швидкість перетворення ресурсів в товарні об'єкти та здатність бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона забезпечує взаємозв'язок між видами господарської діяльності, створюючи умови для безперервності операцій, зниження трансакційних витрат і мінімізації операційних ризиків.

Система управління інфраструктурою в бізнесі на стратегічному, тактичному і операційному рівні забезпечує узгодженість і розвиток усіх бізнес-процесів суб'єктів господарювання.

Учасниками господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність в сфері залізничного транспорту є сукупність різних суб'єктів господарювання, що функціонують як господарські організації [5].

За даними Держкомстату України станом на початок 2026 року за видом економічної діяльності залізничний транспорт працювало всього 173 суб'єкти господарювання, в тому числі 27 фізичних осіб-підприємців, а загальний обсяг інфраструктурних об'єктів матеріально-технічного характеру у складі основних засобів, які використовуються в галузі становив 597,2 млрд грн при їх зносі 62,4%.

Функціонування галузі пов'язане з монопольною структурою ринку та трансформаційними процесами в межах консолідації навколо діяльності АТ "Українська залізниця", як державного сектора економіки у якому зосереджено в Україні 97,8% (583,8:597,2х100) об'єктів інфраструктури в складі основних засобів.

Динаміка обсягів і стану інфраструктурних об'єктів матеріально-технічного характеру в складі основних засобів АТ "Українська залізниця" наведена на рис. 1.

Як видно з даних рис.1 упродовж аналізованого періоду в АТ "Українська залізниця" спостерігається стала тенденція до зростання первісної вартості основних засобів: з 469,6 млрд грн у 2019 році до 583,8 млрд грн у 2024 році. Найбільший приріст припадає на 2021 рік, коли показник зріс на 58,1 млрд грн, після чого зростання продовжується, але більш помірними темпами.

Водночас рівень придатності основних засобів характеризується коливаннями. У 2019 році він становив 38,7%, у 2020 році знизився до 37,1%, а у 2021 році зріс до максимального значення 41,7%. Починаючи з 2022 року, показник знову знижується і стабілізується на рівні близько 38% (38,1% у 2022 р., 38,0% у 2023—2024 рр.).

Таким чином, попри зростання вартості активів, якісний стан основних засобів суттєво не покращується і залишається відносно низьким. Це свідчить про значний рівень фізичного та морального зносу активів, недостатні обсяги оновлення, модернізації та іноваційне підвищення технічного стану.

У підсумку можна зробити висновок про наявність розриву між кількісним зростанням вартості основних засобів і їх якісним станом, що актуалізує потребу в активізації інвестиційно-інвестиційної діяльності АТ "Українська залізниця" щодо відновлення та модернізації основних засобів.

Необхідною передумовою формування ефективної системи управління інфраструктурою є чітке визначення її поняття та видів, оскільки це забезпечує ідентифікацію об'єктів управлінського впливу, структурування інфраструктурних елементів, обґрунтованість управлінських рішень та узгодженість їх прийняття зі стратегічними цілями господарської організації.

Натомість, аналізуючи нормативні документи і наукові публікації з питань управління інфраструктурою, можна зробити висновок, що на рівні господарських

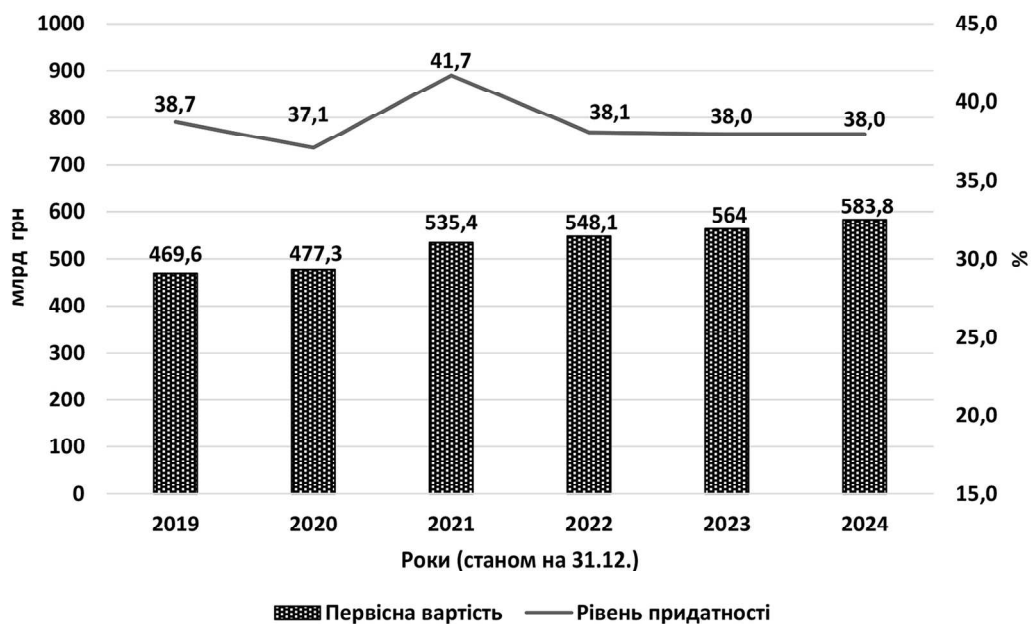


Рис. 1. Динаміка обсягів і рівня придатності об'єктів інфраструктури в складі основних засобів АТ "Українська залізниця"

Джерело: сформовано авторами за даними фінансової звітності АТ "Українська залізниця" <https://www.uz.gov.ua> [29].

організацій, як первинної ланки бізнесу, відсутнє чітке її змістовне наповнення та розмежування видів. Це призводить до фрагментарності управлінських рішень, неузгодженості функцій і зниження ефективності використання потенціалу інфраструктурних об'єктів в господарській діяльності.

У науково-практичному вимірі трактування поняття інфраструктури проявляється в словникових джерелах, нормативно-правових актах та результатах досліджень вчених.

Аналіз поняття "інфраструктура" в літературній мові свідчить, що це слово має латинське походження і складається з двох частин, де "інфра" (infra — під, нижче) означає знаходження нижче чого-небудь або під чим-небудь, а "структура" (structure — побудова, розміщення) — взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого [20].

"Інфраструктура" в якості окремого українського словникового терміну трактується як сукупність галузей та видів діяльності [20], тобто не як окремий об'єкт, а як їх структурне об'єднання. Водночас, Оксфордський словник термінів трактує інфраструктуру як основні фізичні та організаційні структури та об'єкти (наприклад, будівлі, дороги, джерела енергії) необхідні для функціонування суспільства чи підприємства [28].

Дослідження термінології законодавства дозволило встановити, що слово "інфраструктура" зустрічається в значній кількості нормативних актів і навіть в назві окремого міністерства, що функціонувало в Україні протягом 2010—2024 років [11], без конкретизації його змістовної характеристики. В даний час питаннями інфраструктурного розвитку у реформованому міністерстві займається спеціальне агенство [9], а в галузевому напрямі управління залізничного транспорту [11].

Загальне визначення поняття "інфраструктура" наведено лише в системі управління якістю як система споруд, устаткування та послуг, необхідних для функціонування організації в розумінні її як особи чи групи людей, що мають свої власні функції з відповідальністю, повноваженнями та взаємовідносинами щоб досягти своїх цілей [19].

В інших нормативних документах тлумачення поняття "інфраструктура" розглядаються тільки в поєднанні його з іншими повнозначними словами пов'язаними з окремими галузевими об'єктами значеннями (аеропорт, внутрішній водний транспорт, залізничний транспорт, транспорт, малий та середній бізнес, електронні комунікації, порт) [10].

В контексті нормативних регламентів щодо залізничного транспорту інфраструктура розглядається як технологічний комплекс виду економічної діяльності, що включає такі об'єкти: [15, 16, 14, 13]

- залізничні колії загального користування (в тому числі під'їзні колії);
- інженерні споруди (мости, тунелі, віадуки тощо);
- електричні мережі, тягові підстанції та інші пристрої технологічного електропостачання, контактну мережу;
- системи сигналізації, централізації, блокування, зв'язку і телекомунікацій;
- інформаційні комплекси та системи управління рухом поїздів;

- шляхи доступу пасажирів та вантажів до елементів інфраструктури залізничного транспорту;
- захисні лісонасадження;
- локомотивні і вагонні депо;
- пункти технічного обслуговування вагонів, вокзали, а також інші будівлі, споруди, пристрої та обладнання, що забезпечують функціонування та використовуються для надання послуг з перевезення пасажирів та вантажів залізничним транспортом.

В наукових працях з питань інфраструктури домінує макроекономічний загальнодержавний, територіальний і галузевий фокус аналізу цієї проблеми та надання їй обслуговуючого характеру. Лише в незначній частині досліджень зосереджено увагу на вивченні проблем змістовної характеристики інфраструктури господарських організацій, її видів, резильєнтності та побудови системи управління.

Рикуніч А.Ю. [17], досліджуючи систему управління інфраструктурою машинобудівних підприємств України, здійснила визначення інфраструктури як загального поняття економічної категорії, так і її змісту відносно підприємства.

Трактування інфраструктури подано як комплекс взаємопов'язаних видів економічної діяльності, що забезпечують умови для функціонування суб'єкту господарювання, виконання ним основних бізнес-процесів і життєдіяльності людей. При цьому інфраструктура підприємства розглядається, як комплекс взаємопов'язаних непрофільних видів діяльності, що створюють умови для функціонування всіх бізнес-процесів підприємства, забезпечують його матеріальними ресурсами, надають весь спектр обслуговувальних послуг для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємства.

В попередніх дослідженнях Швиданенко Г. О. та Рикуніч А.Ю [27] поєднували поняття інфраструктури підприємства з комплексом взаємопов'язаних видів економічної діяльності, що безпосередньо не беруть участь у створенні товарів у їх натурально-матеріальній чи вартісній формі, проте забезпечують основний виробничий процес інформацією, інструментами та оснащенням, паливом і енергією, сировиною і матеріалами, які підтримують технологічне устаткування в працездатному стані, здійснюють внутрішню і зовнішню логістику, а також сприяють професіональному та соціальному розвитку персоналу підприємства.

Кузьменко А.В. [8] визначила сутність транспортно-логістичної інфраструктури підприємств залізничного транспорту, як технологічний комплекс з необхідною виробничою та інституційною інфраструктурою, який орієнтований на обслуговування внутрішніх і транзитних вантажів в місцях концентрації крупних вантажопотоків.

Виходячи з цього визначення Кузьменко А.В. пропонує класифікацію транспортно-логістичної інфраструктури підприємств залізничного транспорту, яка передбачає групування об'єктів за такими класифікаційними ознаками, як зона обслуговування, об'єкт обслуговування, вид оброблюваних вантажів та функціональне призначення [8].

Головаш О.В. [4], досліджуючи соціальну інфраструктуру АТ "Укрзалізниця", зробила висновок, що інфраструктурою є сукупність елементів економічної системи, їхні взаємозв'язки, організаційно-економічні, соціальні та юридичні умови, які забезпечують функціонування та відтворення економічної системи. Підприємство, як складна економічна система, має організаційну, інституційну, виробничу, соціальну та інформаційну інфраструктуру.

Попко О.В. [12] в своїх дослідженнях виділяючи логістичну інфраструктуру підприємства визначає її як сукупність допоміжних і обслуговуючих підрозділів, які створюють умови для нормального ходу процесу основного виробництва.

За баченням Теленика С. С., у правовому змісті поняття інфраструктура є системним комплексом із складовими частинами матеріальних та інформаційних об'єктів виробничої, невиробничої і соціальної сфери [22]

Узагальнення вітчизняних досліджень дозволяє зробити висновок, що сучасна наукова література відносно інфраструктури господарської діяльності на рівні суб'єктів господарювання характеризується недостатньою методологічною базою, залишається нерозробленим цілісне розуміння інфраструктурного забезпечення бізнесу як чинника формування резильєнтного функціонування господарських організацій.

Попри значну кількість публікацій із терміном "інфраструктура" її дослідження в контексті господарської діяльності є відносно новим об'єктом на рівні суб'єкта господарювання, як в управлінській діяльності, так і в економічній теорії.

Саме це та відсутність нормативного трактування поняття інфраструктури на рівні суб'єктів господарювання зумовило необхідність розроблення авторської концептуальної моделі, яка б поєднала об'єктну характеристику інфраструктури, що забезпечує господарську діяльність організацій з системою управління на залізничному транспорті в умовах сучасних викликів розвитку України.

Інфраструктура, на нашу думку, це система взаємопов'язаних об'єктів матеріально-технічної бази та елементів комунікацій, що забезпечують життєдіяльність держави, територіальних громад, видів економічної діяльності та суб'єктів господарювання щодо виконання визначених ними функцій.

Враховуючи структурний склад інфраструктури, що забезпечує господарську діяльність при трактуванні її сутності щодо суб'єктів господарювання на залізничному транспорті необхідно ґрунтуватися на наступному:

— по-перше — інфраструктура господарської діяльності суб'єктів господарювання в залізничному транспорті є складним комплексом, який включає сукупність об'єктів необоротних та прирівняних до них активів матеріальної і нематеріальної форми, а також пов'язаних з ними інформаційних, організаційних, фінансових, кадрових та інституційних елементів;

— по-друге — розуміння інфраструктури дозволяє визначити середовище організації, як сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть мати вплив на її підхід до розроблення та досягнення своїх цілей [19];

— по-третє — інфраструктура господарської діяльності суб'єктів господарювання в залізничному транспорті орієнтована на забезпечення сталого середовища функціонування перевізного процесу на залізниці, включно з підготовкою здійснення і супроводом перевезень, експлуатацією рухомого складу та утриманням залізничного господарства;

— по-четверте — інфраструктура господарської діяльності суб'єктів господарювання в залізничному транспорті використовується з метою безперервного, керованого й безпечного переміщення вантажів і пасажирів та ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

Отже, інфраструктура господарської діяльності суб'єкта господарювання в залізничному транспорті — це системно-сформована сукупність об'єктів необоротних та прирівняних до них активів матеріальної і нематеріальної форми, а також пов'язаних з ними інформаційних, організаційних, фінансових, кадрових та інституційних елементів, які забезпечують стійке середовище для функціонування перевізного процесу на залізниці, включно з підготовкою здійснення і супроводом перевезень, експлуатацією рухомого складу та утриманням залізничного господарства з метою безперервного, керованого й безпечного переміщення вантажів і пасажирів, надання послуг та ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

Для управління потенціалом інфраструктури господарських організацій ключове значення має виразне визначення її об'єктів. В умовах багатокомпонентності інфраструктури та її тісного взаємозв'язку з бізнес-процесами, відсутність чітких меж об'єктів управління призводить до розпорошення відповідальності, неузгодженості функцій та зниження загальної ефективності господарської діяльності.

Визначення інфраструктури суб'єкта господарювання, що забезпечує його господарську діяльність, як чітко окресленої сукупності об'єктів дозволяє ідентифікувати її складові елементи та встановити їх належність до відповідних господарських операцій. Це створює умови для структуризації інфраструктури, формування центрів відповідальності та побудови ефективної організаційної системи управління. Об'єктна визначеність інфраструктури забезпечує можливість адекватного планування її розвитку, обґрунтування інвестиційних рішень, раціональний розподіл ресурсів та оцінювання ефективності використання потенціалу.

Взаємозв'язок об'єктів інфраструктури з господарською діяльністю має системний і взаємозумовлений характер та виступає матеріальною, організаційною і функціональною основою здійснення господарських операцій бізнес-процесів. Господарська діяльність за всіма її видами прямо або опосередковано залежить від стану, структури і ефективності функціонування інфраструктурних елементів та формує попит на їх розвиток і трансформацію.

Незважаючи на важливість об'єктної характеристики інфраструктури господарських організацій для управління господарською діяльністю аналіз літературних джерел [7, 8, 22, 26, 27] свідчить, що у даний час на нормативному і науковому рівні не існує упорядкованої сукупності її компонентів.

Тож, виходячи з поняття економічних ресурсів та сукупності функціональних елементів середовища бізнесу, які забезпечують функціонування господарських організацій, маємо можливість резюмувати, що об'єктна структура інфраструктурного комплексу, який є запорукою господарської діяльності може мати наступний вигляд (рис. 2).

Базова інфраструктура господарської діяльності це сукупність економічних ресурсів за об'єктами необоротних та прирівняних до них активів, як засобів виробництва, які формують довгострокову матеріально-технічну і просторову архітектуру функціонування бізнесу, створюють необхідні умови для нормального, стабільного і відтворювального здійснення господарських процесів. Вона фізично як носій вартості забезпечує господарську діяльність, формує її потенціал, виконує функцію просторово-технологічної організації бізнес-процесів та визначає межі реалізації стратегічних цілей.

Функціональна інфраструктура відіграє системоутворюючу роль у господарській діяльності суб'єкта господарювання, як така, що формує організаційне, інформаційне, фінансове, кадрове та інституційне середовище бізнесу. При цьому вона не має матеріально-речової форми активів, не створює об'єкти господарювання безпосередньо, а формує середовище для безперервного, узгодженого та економічно-доцільного здійснення господарської діяльності.

Передусім функціональна інфраструктура виконує координаційну роль інтегруючи бізнес-процеси у єдину систему, узгоджує дії структурних підрозділів, синхронізує ресурсні потоки та управлінські рішення. Через формування положень, процедур, стандартів і контролінгових інфраструктурних механізмів встановлюються правила здійснення господарських операцій, порядок взаємодії та система відповідальності.

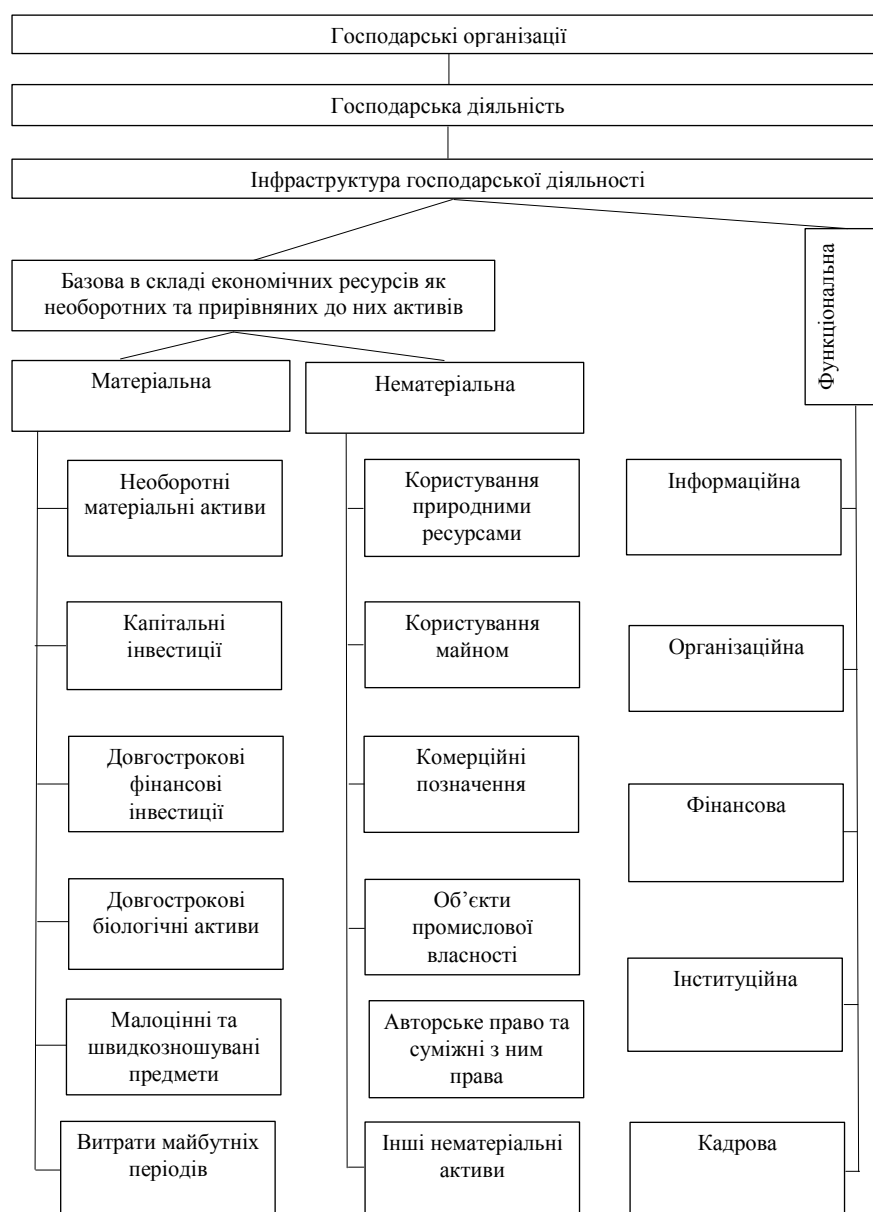


Рис. 2. Концептуальна модель структурної побудови інфраструктури господарської діяльності організації

Джерело: власна розробка Шарук Т.М.

Функціональна інфраструктура також виконує інформаційно-аналітичну функцію, створюючи умови для організації обліку, звітності та внутрішнього контролю. За допомогою фінансових механізмів вона здійснює ресурсну підтримку господарської діяльності, сприяє оптимізації грошових потоків, кредитоспроможності та самодостатньому розвитку бізнесу.

Окреме значення має її резильєнтна роль щодо підтримання безперервності господарської діяльності в умовах змін зовнішнього середовища, сприяння адаптованості бізнесу та мінімізації ризиків.

Функціональна інфраструктура формує операційно-координаційне середовище, яке забезпечує взаємодію матеріальної і нематеріальної інфраструктури в складі необоротних та прирівняних до них активів і трансформує їх потенціал у реальні результати господарської діяльності.

Базова матеріальна інфраструктура формує матеріально-технічну основу, яка створює просторові, технологічні та виробничі передумови для реалізації здійснення бізнес-процесів господарської діяльності.

За допомогою матеріалізованих об'єктів інфраструктури відбувається фізичне здійснення господарських операцій бізнес-процесів, придбання економічних ресурсів, створення і постачання товарної продукції, виконаних робіт і послуг. Базова матеріальна інфраструктура забезпечує технологічну основу господарської діяльності та виконує стратегічну роль у формуванні довгострокового потенціалу розвитку бізнесу визначаючи при цьому кількісні і якісні параметри потужності.

Інвестиції в матеріальні об'єкти інфраструктури виконують капіталоутворюючу функцію як вартісну складову майнового комплексу господарської організації, яка безпосередньо впливає на ринкову вартість, інвестиційну привабливість та фінансову стійкість бізнесу. Право власності або користування на матеріальні об'єкти інфраструктури характеризують юридичну та майнову визначеність суб'єкта господарювання.

Нематеріальна інфраструктура в складі необоротних активів виконує роль інтелектуально-правової та технологічної основи господарської діяльності. Ліцензії, дозволи, патенти, комерційні позначення, програмне забезпечення, авторські права створюють юридичну можливість здійснювати певні види діяльності, використовувати технології та захищати результати інтелектуальної праці.

Саме через нематеріальні об'єкти інфраструктури відбувається модернізація, технологічне оновлення та цифровізація бізнесу. Бренд, ділова репутація, унікальні технології та об'єкти інтелектуальної власності дозволяють господарській організації створювати переваги на ринку, підвищувати лояльність споживачів, забезпечувати стійкі резильєнтні позиції у конкурентному середовищі. В умовах цифровізації значення нематеріальних об'єктів інфраструктури постійно зростає за рахунок виконання ними капіталізаційної ролі у ринковій вартості бізнесу та підтримання стратегічного розвитку господарської діяльності.

Формування цілісного інформаційного простору господарської діяльності в межах якого здійснюється координація бізнес-процесів, інтеграція функціональних підсистем та підтримка управлінських рішень забез-

печується інформаційними елементами інфраструктури.

Інформаційні елементи інфраструктури становлять сукупність ресурсів, систем, засобів в і процесів, що забезпечують формування, збирання, оброблення, зберігання, передачу та використання інформації в межах господарської діяльності.

Інформаційні елементи інфраструктури господарської діяльності в господарських організаціях залізничного транспорту формують єдиний інформаційний простір для управління перевезеннями, об'єктами необоротних активів, фінансово-економічними процесами і кадрового забезпечення. Через інтегровані інформаційні системи здійснюються планування та диспетчеризація руху поїздів, контроль використання пропускової спроможності, управління графіками руху та моніторинг виконання технологічних операцій у режимі наближеному до реального часу. В контексті підтримки технічної та експлуатаційної надійності інформаційна інфраструктура забезпечує накопичення і аналіз даних щодо технічного стану рухомого складу, колійного господарства, систем сигналізації та зв'язку, що створює умови для переходу від реактивного до превентивного технологічного обслуговування на основі цифрових даних. У сфері використання інформаційної інфраструктури поєднуються виробничо-технологічні процеси з фінансово-економічною діяльністю, обліком активів, зобов'язань, витрат, доходів, фінансових результатів та оцінюванням економічної ефективності перевезень.

Інституційні елементи інфраструктури формують середовище бізнесу, в межах якого відбувається господарська діяльність та забезпечують стабільність, передбачуваність і легітимність процесів господарювання.

Інституційна інфраструктура формується з організацій, які безпосередньо здійснюють управління відтворювальним процесом чи забезпечують обслуговування сфери обігу (наприклад обчислювальні центри, фінансово-кредитні та банківські установи тощо), діючи на різних рівнях господарської діяльності в межах суб'єкта господарювання (підприємства, сектора, регіону), зі складанням й виконанням різних господарських планів. Функції інституційної інфраструктури полягають у розробці такого внутрішнього правопорядку, який діє в рамках будь-якого господарського організму, з метою розвитку та забезпечення однакового ефекту для всіх суб'єктів.

У науковому контексті інституційні елементи господарської діяльності доцільно розглядати як сукупність формальних і неформальних інститутів, організацій та правил, що формують базисну надбудову та забезпечують нормативно-правові, організаційні, регуляторні й координаційні умови здійснення господарської діяльності суб'єктів економіки.

В господарській діяльності інституційні елементи інфраструктури виконують наступні функції: регуляторну (встановлення правил і обмежень); координаційну (узгодження інтересів учасників бізнесу); захисну (гарантування прав на функціонування бізнесу); стабілізаційну (зниження ризиків); стимулюючу (формування умов підприємницької активності).

Кадрова інфраструктура охоплює систему управління персоналу, нормативно-регламентне забезпечення,

механізми професійного розвитку, соціального захисту, оцінювання та мотивації працівників і спрямована на ефективне використання трудового потенціалу персоналу.

Фінансові інфраструктурні елементи господарської діяльності безпосередньо створюють середовище для руху грошових потоків, формування зобов'язань, фінансування операційних та інвестиційних процесів, а також управління фінансовими ризиками.

Організаційні елементи інфраструктури господарської діяльності формують її управлінсько-координаційне середовище, в межах якого забезпечуються процеси планування, організації, мотивації, регулювання, контролю та розвитку бізнесу.

В управлінській діяльності важливо формувати і оцінювати життєві межі інфраструктури господарської діяльності, які відображають часові, функціональні та економічні рамки її існування й використання. Вони визначають період протягом якого інфраструктура створює цінність для господарської діяльності та забезпечує здійснення господарських операцій бізнес-процесів.

Часовий вимір межі інфраструктури охоплює повний цикл її існування від проекту формування до виведення з використання. Тривалість цього циклу характеризується потребами господарської діяльності в аспекті динамічності та інноваційності зміни інфраструктурних об'єктів. Функціональний аспект життєвої межі інфраструктури визначається її здатністю виконувати покладені на неї завдання, а тривалість циклу — потребами господарської діяльності. Економічний вимір життєвих меж інфраструктури пов'язаний з доцільністю подальшого її використання за показниками порівняння отриманих вигод і витрат.

Урахування життєвих меж інфраструктури в управлінні дозволяє своєчасно приймати рішення з оптимізації заміни інфраструктурних об'єктів, забезпечуючи безперервність і ефективність господарської діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило продовжити комплексне розкриття теоретичних засад визначення поняття інфраструктури, що забезпечує господарську діяльність в господарських організаціях. Насамперед встановлено, що інфраструктуру на мікроекономічному рівні щодо функціонування окремих господарських організацій необхідно розглядати як системно-сформовану сукупність об'єктів необоротних та прирівняних до них активів матеріальної і нематеріальної форми, а також пов'язаних з ними інформаційних, організаційних, фінансових, кадрових та інституційних елементів. Розуміння поняття інфраструктури та її видів в господарській організації виступає основою системи управління бізнесом при формуванні його внутрішнього і зовнішнього середовища. Це допомагає ідентифікувати які саме компоненти інфраструктури забезпечують стабільність та ті види, що створюють найбільшу додану вартість. На основі системного, інституційного та структурно-функціонального аналізу роз-

роблено авторську концептуальну модель побудови інфраструктури, що забезпечує господарську діяльність суб'єктів господарювання. Модель демонструє змістовну структурну характеристику інфраструктури у поєднанні з ефективним управлінням та визначає її здатність забезпечувати життєдіяльність господарських організацій у короткостроковому і довгостроковому періоді. Система управління інфраструктурою, що забезпечує господарську діяльність суб'єктів господарювання в сфері залізничного транспорту повинна створювати умови її здатності витримувати розвиток, відновлюватися і адаптуватися через трансформації в структурі, архітектурі та функціонуванні орієнтовані на зміни, модернізацію та оновлення. Запропоновані підходи до визначення поняття інфраструктури та її видів можуть стосуватися щодо підготовленого законопроекту про безпеку та інтероперабельність залізничного транспорту України.

У ході дослідження виявлено й низку проблемних та дискусійних питань, які потребують подальших наукових досліджень. Зокрема нині бракує класифікації інфраструктури на рівні господарських організацій, не до кінця здійснено обґрунтування переліку її матеріальних і нематеріальних об'єктів, недостатньо сформована емпірична база для аналізу впливу інфраструктурних перетворень на розвиток бізнесу, особливо на галузевому рівні.

Література:

1. Башинська М. І. Організаційно-економічний механізм розвитку інформаційної інфраструктури підприємств в Україні: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеський інститут фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі. Одеса. 2012. 193 с.
2. Васін А. В. Інфраструктурне забезпечення розвитку економіки в контексті реагування на сучасні виклики. Вісник економіки. 2024. Вип. 3. С. 45—59. URL:DOI: 10.35774/visnyk2024.03.045
3. Герасименко О. М. Критична інфраструктура України як предмет наукового пізнання: теоретичний аспект. Серія "Право". 2024. Вип. 85, ч. 4. С. 42—49. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.6>
4. Головаш О. В. Забезпечення розвитку підприємств соціальної інфраструктури АТ "Укрзалізниця" (на прикладі закладів охорони здоров'я): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2020. 270 с.
5. Державний класифікатор України. ДК 002:2004. Класифікація організаційно-правових форм господарювання. Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.2004 року №97. URL:<https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023-06/>
6. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Трушкіна Н. В. Вплив структурних інфраструктурних змін на забезпечення резильєнтності якості життя населення: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2025. № 12. URL:<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.12>

7. Котелевець Д. О. Роль інфраструктури в розвитку економічних систем. Науковий вісник Полісся. 2021. № 1 (22). С. 59—70. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1\(22\)-59-70](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-59-70)

8. Кузьменко А. В. Організаційно-економічні засади розвитку транспортно-логістичної інфраструктури підприємств залізничного транспорту України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 -економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Український державний університет залізничного транспорту. Харків. 2016. 165с.

9. Офіційний веб-портал Агентства відновлення. URL:<https://restoration.gov.ua>

10. Офіційний веб-портал Верховної ради України. Законодавство України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua>

11. Офіційний веб-портал Міністерства розвитку громад та територій України URL:<https://mindev.gov.ua/pro-nas/struktura-derzhavnoho-orhanu/upravlinnia-zaliznychnoho-transportu>.

12. Попко О. В. Економічна оцінка та регулювання експлуатаційних витрат засобів логістичної інфраструктури підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 — економіка, організація і управління підприємствами. Національний університет "Львівська політехніка". Львів. 2004. 252 с.

13. Про безпеку та інтероперабельність залізничного транспорту України: євроінтеграційний законопроект від 31.10.2025 № 14174. Верховна Рада України. Законопроекти. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/58624>

14. Порядок взаємодії органів (підрозділів) поліції з підрозділами акціонерного товариства "Українська залізниця": Наказ МВС України, Міністерства інфраструктури України від 02.03.2020 № 204/175. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0386-20>,

15. Про затвердження Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України: Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 27.12.2006 № 1196. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07>.

16. Про затвердження Технічного регламенту безпеки інфраструктури залізничного транспорту: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 № 494. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/494-2013-p>,

17. Рикуніч А. Ю. Управління інфраструктурою машинобудівних підприємств України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ. 2015. 247 с.

18. Садчикова І. В. Концептуальні положення обґрунтування сутності категорії "інфраструктура". Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 4 (24). С. 155—169. URL:DOI: 10.25140/2411-5215-2020-4(24)-155-169

19. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT): ДСТУ ISO 9000:2015. Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2016. 45 с.

20. Словник української мови в 11 томах" (СУМ-11). URL:<https://sum11.com.ua/infrastruktura>

21. Сонько С. П., Скринько М. М. Інфраструктура в умовах транзитивної економіки: монографія. Харків: Еконтраф, 2004. 256 с. URL: https://www.udau.edu.ua/assets/files/zbirniki/monographs/Infrastruktura_monografia_Sonko.pdf

22. Теленик С. С. Правовий зміст поняття "критична інфраструктура". Юридичний часопис України. 2019. № 6. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2019/6/8.pdf>

23. Тернавський Ю. І. Ефективні механізми управління об'єктами соціальної інфраструктури промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". Державний вищий навчальний заклад "Приазовський державний технічний університет". Маріуполь. 2011. 194 с.

24. Хвічія-Дуве Г. Р. Управління розвитком інноваційної інфраструктури підприємств аграрного сектора економіки України: дис. ... д-ра філософії: 073 — управління та адміністрування. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль. 2020. 238 с.

25. Черних О. О. Моделювання інформаційної інфраструктури промислового підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.03.02 — економіко-математичне моделювання". Донецький національний університет імені Василя Стуса. Донецьк, 2006.

26. Шашко В. О. Реорганізація виробничої інфраструктури промислового підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Донбаська державна машинобудівна академія. Краматорськ. 2012. 228с.

27. Швиданенко Г. О., Рикуніч А. Ю. Система управління інфраструктурою підприємства. Проблеми економіки. 2013. № 2. С. 153—159. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-153_159.pdf

28. Infrastructure: Definition in English from the Oxford Dictionary. Oxford Dictionaries. URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/infrastructure>

29. Joint Stock Company "Ukrainian Railways". Separate Financial Statements. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/>

References:

1. Bashynska, M. I. (2012), "Organizational and economic mechanism for the development of information infrastructure of enterprises in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Odessa Institute of Finance, Ukrainian State University of Finance and International Trade, Odessa, Ukraine.

2. Vasin, A. V. (2024), "Infrastructural support for economic development in the context of responding to modern challenges", *Visnyk ekonomiky*, vol. 3, pp. 45—59. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.045>.

3. Herasymenko, O. M. (2024), "Critical infrastructure of Ukraine as a subject of scientific knowledge: Theoretical aspect", *Seriia "Pravo"*, vol. 85 (4), pp. 42—49. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.6>.

4. Holovash, O. V. (2020), "Ensuring the development of social infrastructure enterprises of JSC "Ukrzaliznytsia" (on the example of healthcare institutions)", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine.
5. State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Policy (2004), Order "State Classifier of Ukraine DK 002:2004. Classification of organizational and legal forms of business entities", available at: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023-06/> (Accessed 014 March 2026).
6. Kyzym, M. O. Khaustova, V. Ye. Reshetniak, O. I. and Trushkina, N. V. (2025), "The impact of structural infrastructure changes on ensuring the resilience of the population's quality of life: Theoretical aspects", *Efektivna ekonomika*, vol. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.12>.
7. Kotelevets, D. O. (2021), "The role of infrastructure in the development of economic systems", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1 (22), pp. 59—70. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1\(22\)-59-70](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-59-70)
8. Kuzmenko, A. V. (2016), "Organizational and economic principles of development of transport and logistics infrastructure of railway transport enterprises of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine.
9. Recovery Agency of Ukraine. Official web portal (2026), available at: <https://restoration.gov.ua> (Accessed 09 March 2026).
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2026), "Legislation of Ukraine: Official web portal", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 10 March 2026).
11. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. Official web portal. (2026), available at: <https://mindev.gov.ua/pro-nas/struktura-derzhavnoho-orhanu/upravlinnia-zaliznychnoho-transportu> (Accessed 01 March 2026).
12. Popko, O. V. (2004), "Economic evaluation and regulation of operating costs of logistics infrastructure facilities of enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine.
13. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), European integration draft law "On the safety and interoperability of railway transport of Ukraine", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/58624> (Accessed 11 March 2026).
14. Ministry of Internal Affairs of Ukraine & Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), Order "On approval of the procedure for interaction between police units and subdivisions of the joint-stock company "Ukrainian Railways", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0386-20> (Accessed 21 March 2026).
15. Ministry of Transport and Communications of Ukraine (2006), Order "On approval of the rules for transportation of passengers, baggage, cargo baggage and mail by railway transport of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07> (Accessed 21 March 2026).
16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution "On approval of the technical regulation on railway infrastructure safety", available at: <https://zakon-rada.gov.ua/laws/show/494-2013-n> (Accessed 01 March 2026).
17. Rykunich, A. Yu. (2015), "Management of infrastructure of machine-building enterprises of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.
18. Sadchykova, I. (2020), "Conceptual provisions for substantiating the essence of the category "infrastructure", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4 (24), pp. 155—169. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-155-169](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-155-169)
19. State Enterprise UkrNDNC (2016), *Systema upravlinnia iakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2015, IDT): DSTU ISO 9000:2015 [Quality management systems-Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015, IDT): DSTU ISO 9000:2015]*. Kyiv, Ukraine.
20. Dictionary of the Ukrainian Language in 11 volumes (SUM-11). (2026), "Infrastructure", available at: <https://sum11.com.ua/infrastruktura> (Accessed 11 March 2026).
21. Sonko, S. P. and Skrynko, M. M. (2004), *Infrastruktura v umovakh tranzitivnoi ekonomiky [Infrastructure in a transitional economy]*, Ekohraf, Kharkiv, Ukraine, available at: https://www.udau.edu.ua/assets/files/zbirniki/monographs/Infrastruktura_monografia_Sonko.pdf (Accessed 11 March 2026).
22. Telenyk, S.S. (2019), "Legal content of the concept of "critical infrastructure", *Yurydychny chasopys Ukrainy*, vol. 6, available at: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2019/6/8.pdf> (Accessed 21 March 2026).
23. Ternavskyi, Yu. I. (2011), "Effective mechanisms for managing social infrastructure facilities of industrial enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Priazovskyi State Technical University, Mariupol, Ukraine.
24. Khvichia-Duve, H. R. (2020), "Management of the development of innovative infrastructure of agricultural sector enterprises of Ukraine" Abstract of Ph.D. dissertation, Management and Administration, Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine.
25. Chernykh, O. O. (2006), "Modeling of information infrastructure of at industrial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Vasyl Stus Donetsk National University, Donetsk, Ukraine.
26. Shashko, V. O. (2012), "Reorganization of production infrastructure of an industrial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Donbas State Academy of Mechanical Engineering, Kramatorsk, Ukraine.
27. Shvydanenko, H. O. and Rykunich, A. Yu. (2013), "Enterprise Infrastructure Management System", *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 153—159, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-153_159.pdf (Accessed 09 March 2026).
28. Oxford Dictionaries. (2026), "Infrastructure", available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/infrastructure> (Accessed 12 March 2026).
29. Joint Stock Company "Ukrainian Railways" (2025), "Separate Financial Statements", available at: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/> (Accessed 05 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Процеженовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

О. В. Кнейслер,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1521-923X>
Б. О. Прокопчук,
аспірант кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1625-3023>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.221

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПАРАДИГМІ СУЧАСНОЇ ФІНАНСОВОЇ НАУКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР

О. Kneysler,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Financial
Technologies and Banking, West Ukrainian National University, Ternopil
B. Prokopchuk,
Postgraduate student of the Department of Financial Technologies
and Banking Business, West Ukrainian National University

FINANCIAL SUPPORT FOR ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE PARADIGM OF MODERN FINANCIAL SCIENCE: THEORETICAL FRAMEWORK

У статті досліджено сучасні наукові підходи до трактування фінансового забезпечення діяльності підприємств як складної економічної категорії, що формується в системі фінансових відносин і визначає можливості стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Узагальнено концептуальні позиції вітчизняних і зарубіжних учених щодо сутності фінансового забезпечення, його структурних елементів, функцій і ролі у забезпеченні безперервності відтворювальних процесів. Виокремлено основні наукові підходи до розуміння фінансового забезпечення: як інструменту реалізації фінансової політики, системи джерел і форм фінансування, безперервного процесу руху фінансових ресурсів, сукупності економічних відносин та складової фінансового механізму. Обґрунтовано, що фінансове забезпечення слід розглядати як системну категорію, яка поєднує процеси формування, розподілу, використання та відтворення фінансових ресурсів і забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств. Встановлено, що відсутність єдиного підходу до трактування фінансового забезпечення зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних засад його дослідження у контексті трансформації фінансових систем та посилення вимог до ефективності управління ресурсами у сучасних економічних умовах.

The article examines contemporary scientific approaches to the interpretation of financial support for enterprise activity as a complex economic category that is formed within the system of financial relations and determines the capacity of business entities to function steadily and develop in a

competitive environment. The study systematizes theoretical views of domestic and foreign scholars regarding the essence of financial support, its structural elements, functions and role in ensuring the continuity of reproduction processes at the microeconomic level. Several key scientific approaches to understanding financial support are identified, including its interpretation as an instrument of financial policy implementation, a system of sources and forms of financing, a continuous process of financial resource movement, a set of economic relations, and an element of the financial mechanism.

The paper substantiates that financial support should be considered a systemic and dynamic category that integrates the processes of formation, distribution, utilization and reproduction of financial resources and ensures the achievement of strategic development objectives of enterprises. Particular attention is paid to the identification of conceptual differences among existing definitions, which demonstrates the absence of a unified scientific position regarding the nature and functional purpose of financial support. It is concluded that further development of theoretical and methodological foundations is necessary to improve the conceptual clarity of this economic category and to strengthen its practical application in enterprise management systems.

In the context of economic transformation and increasing uncertainty, effective financial support becomes a decisive factor for maintaining financial stability, ensuring investment activity, enhancing resilience to external shocks and promoting sustainable long term development of enterprises and national economic systems, which confirms the relevance of further interdisciplinary research on financial support mechanisms and their adaptation to modern digital and institutional transformations in global and domestic financial environments and business practice today.

Ключові слова: фінансове забезпечення, фінансові ресурси, фінансові відносини, підприємство, фінансовий механізм, фінансування, економічний розвиток, управління фінансами.

Keywords: financial support, financial resources, enterprise activity, financial relations, financing, financial mechanism, economic development, financial management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідженню фінансового забезпечення діяльності підприємств економічна наука приділяє значну увагу. Можна з упевненістю констатувати — сукупність різних поглядів, концепцій і доктрин у цій сфері настільки масштабна, що переважає наукові розробки з інших питань сучасної фінансової теорії. Разом із тим, проблема визначення сутності, економічного змісту, особливостей фінансового забезпечення діяльності підприємств характеризується дискусійністю та понятійною невизначеністю. Відповідно, за відсутності усталеного наукового консенсусу у цій царині основним завданням постає комплексне дослідження теорії фінансового забезпечення, висвітлення науково-методологічних підходів до його пізнання і визначення місця фінансового забезпечення в системі фінансових відносин підприємницьких структур із урахуванням наукового доробку вітчизняних і зарубіжних учених.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансового забезпечення діяльності підприємств належить до числа дискусійних і методологічно складних напрямів сучасної фінансової науки. Значний внесок у формування теоретичних засад розуміння фінансового забезпечення здійснили

О. Василик, Г. Кірейцев, О. Третьякова та В. Оспіщев, які розглядали його переважно крізь призму реалізації фінансової політики держави, нормативно-правового впливу та організаційно-економічних механізмів регулювання.

Окремий напрям наукових досліджень репрезентують І. Зятковський, М. Опарін, В. Федосов, С. Салига, В. Гельман, Л. Кирилова, Ю. Жукова, В. Ільчук, Т. Шпомер та О. Стефанишин. У центрі їхньої уваги перебували ресурсна база підприємства, диверсифікація джерел фінансових ресурсів, форми їх мобілізації, а також способи фінансування поточної та стратегічної діяльності суб'єктів господарювання.

Вагомими для розвитку процесного підходу є праці С. Онишко, В. Мельника та О. Борука, у яких фінансове забезпечення розглядається як безперервний процес акумуляції, формування, використання та частково відтворення фінансових ресурсів.

Суттєвий внесок у розвиток відносинного підходу здійснили В. Мунтян, М. Забаштанський, Л. Худолій, Н. Шевченко, О. Колодізєв, М. Галабурда, І. Конєва та О. Гаврильченко. У межах їхніх наукових підходів фінансове забезпечення здебільшого трактується як система економічних або фінансових відносин, що виникають у процесі пошуку, залучення, формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

Окрему групу становлять праці О. Яцук, В. Костецького, К. Кватернюк, О. Кириленко, Н. Карпишин та О. Москаля, які пов'язують фінансове забезпечення з фінансовим механізмом, розглядаючи його як елемент, метод, підсистему або навіть окремий механізм.

Практично орієнтовані аспекти фінансового забезпечення досліджували О. Романенко, К. Шеремета, Ю. Голуб і Г. Кіщенко. Вони акцентували увагу на спрямуванні фінансових ресурсів на покриття витрат, забезпеченні поточних потреб, підтриманні безперервності господарської діяльності та створенні передумов для отримання прибутку.

На особливу увагу заслуговують праці І. Осьмірка, С. Кравченка, С. Марковського та С. Гладія, у яких фінансове забезпечення розглядається як багатомпонентне явище, що поєднує економічні відносини, управлінські заходи, механізми фінансування, інвестиційні методи та організаційні процеси.

Отже, аналіз наукових досліджень і публікацій дає підстави стверджувати, що вітчизняні та зарубіжні науковці зробили вагомий внесок у розроблення теоретичних засад фінансового забезпечення діяльності підприємств. Водночас недостатньо розв'язаними залишаються питання чіткого розмежування фінансового забезпечення з фінансуванням, фінансовим регулюванням і фінансовим механізмом; визначення його місця у системі фінансових відносин підприємства; обґрунтування його економічної природи як самостійної категорії, що зумовлює необхідність подальшого поглиблення теоретико-методологічних досліджень у зазначеному напрямі.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний науковий доробок у сфері дослідження фінансового забезпечення діяльності підприємств, сучасний стан теоретичних і прикладних розробок засвідчує наявність низки дискусійних і недостатньо розв'язаних питань, що стримують формування цілісної наукової концепції цієї економічної категорії. Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що існуючі підходи до трактування фінансового забезпечення характеризуються концептуальною фрагментарністю, методологічною різновекторністю та відсутністю узгодженості щодо його змісту, структури та функціонального призначення у системі фінансових відносин підприємств. Передусім недостатньо дослідженням залишається питання чіткого розмежування фінансового забезпечення з такими суміжними категоріями, як фінансування. Суттєвою не вирішеною проблемою є також недостатній рівень систематизації структурних елементів фінансового забезпечення діяльності підприємств. Окремого наукового осмислення потребує проблема визначення економічної природи фінансового забезпечення як самостійної економічної категорії.

Отже, наявність зазначених теоретичних і методологічних прогалин свідчить про необхідність подальшого дослідження наукових підходів до трактування фінансового забезпечення діяльності підприємств, зокрема у напрямі формування системного бачення цієї категорії, уточнення її змісту та структурних складових, а також обґрунтування ролі фінансового забезпечення як

ключового чинника забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних визначень та систематизація сучасних наукових підходів до трактування фінансового забезпечення діяльності підприємства, обґрунтування його економічної природи як самостійної економічної категорії, визначення ключових змістових характеристик і структурних складових фінансового забезпечення у контексті забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У джерелах економічної літератури фінансове забезпечення трактують теоретики і практики, виходячи із власних наукових переконань та усталених поглядів, визначаючи його як процес, відносини, систему, механізм, метод фінансового впливу, виокремлюючи за макро- та мікроекономічним рівнями реалізації, зачасти ототожнюючи його із фінансуванням, що апріорно суперечить природі останнього. Така різнополярність у визначеннях зумовлює потребу у систематизації та виокремленні концептуальних підходів до трактування фінансового забезпечення, адже це є теоретико-методологічною основою пізнання його сутності та характерних особливостей. Отож, критичне опрацювання запропонованих вченими визначень дало змогу сформулювати наступні основні наукові підходи.

Відповідно до першого наукового підходу фінансове забезпечення розглядають крізь призму нормативно визначених заходів, інструментів і важелів державного впливу, спрямованих на створення фінансової основи для досягнення економічних і соціальних цілей та реалізації фінансової політики держави.

Так, О. Василик трактує фінансове забезпечення як "... визначену законодавством сукупність заходів, спрямованих на створення фінансової бази для досягнення певних цілей" [3], наголошуючи на ролі держави у встановленні інституційних меж фінансового забезпечення та підкреслюючи, що воно реалізується через організаційний, економічний і правовий інструментарій, закріплений у відповідних нормативно-правових актах. Поза увагою науковця залишаються джерела, форми, методи мобілізації фінансових ресурсів та їхня роль у забезпеченні діяльності підприємств, що не дозволяє повною мірою розкрити функціональне призначення фінансового забезпечення в системі фінансових відносин.

У трактуванні Г. Кірейцева [4, с. 124] фінансове забезпечення розглядається як виділення певної суми коштів на реалізацію конкретних завдань фінансової політики. За такого підходу фінансове забезпечення є нічим іншим як ресурсною підтримкою фінансової політики держави та фактично постає як цільове фінансування. Вважаємо дискусійним таке твердження автора, адже основна увага зосереджена на факті виділення коштів, і саме унаслідок цього фінансове забезпечення фактично ототожнюється з процесом фінансування ок-

ремих заходів фінансової політики, що значно звужує зміст цієї економічної категорії.

Натомість, О. Третьякова [5] вважає, що фінансове забезпечення — це сукупність методів організаційно-правового та економічного впливу, спрямованих на створення сприятливих умов для формування та використання фінансових ресурсів суб'єктами підприємництва. Науковиця акцентує увагу на ролі державних регуляторних інструментів, зокрема бюджетних, фіскальних і грошово-кредитних, які можуть стимулювати розвиток підприємницької діяльності та забезпечувати необхідні фінансові передумови функціонування підприємств. Відтак, фінансове забезпечення у визначенні постає як інструмент регуляторного впливу на економічні процеси, що реалізується через систему державної фінансової політики. Унаслідок цього основна увага зосереджується на макроекономічному фінансовому регулюванні, а економічна природа фінансового забезпечення як системи фінансових відносин, залишається не розкритою. Крім того, акцент на механізмах державного впливу фактично отожднює фінансове забезпечення із фінансовим регулюванням.

Суперечливою є позиція В. Оспіщева [6, с. 59], який фінансове забезпечення разом із фінансовим регулюванням вважає двома основними методами фінансового впливу на соціально-економічний розвиток. Ключовим дискусійним положенням, на нашу думку, є зведення фінансового забезпечення до рівня методу фінансового впливу, що звужує його економічну сутність і не дозволяє розкрити як самостійну економічну категорію.

Критичне осмислення виокремлених за даним підходом трактувань, дозволяє зробити висновок про домінування прикладної логіки розуміння науковцями фінансового забезпечення як інструменту реалізації фінансової політики та державного впливу на соціально-економічні процеси через систему організаційно-правових та економічних механізмів. У межах цього підходу визначальною є роль держави і її регуляторний вплив, а бюджетні, фіскальні і грошово-кредитні інструменти його посилюють, забезпечуючи соціально-економічний розвиток та ефективне функціонування суб'єктів підприємництва. Водночас, дефінітивна характеристика фінансового забезпечення зводиться переважно до інституційно-регуляторних механізмів реалізації фінансової політики, залишаючи поза увагою його системний, відтворювальний та ресурсний характер.

Представники наукової спільноти у межах іншого підходу розглядають дефініцію фінансового забезпечення як систему джерел, форм і методів фінансування, тим самим концептуально закладаючи тезу про похідний характер фінансування відносно фінансового забезпечення. У трактуванні І. Зятковського [7, с. 44] фінансове забезпечення розглядається як система джерел і форм фінансування, яка сприяє розвитку економічної та соціальної сфер. Вчений, акцентуючи на ресурсній основі фінансового забезпечення, зазначає, що реалізація соціально-економічних завдань можлива лише за наявності відповідних фінансових ресурсів і налагоджених механізмів їх залучення й використання, та виокремлює при цьому три основні форми фінансового забезпечення — самофінансування, кредитування та бюджетні асигнування. Відповідно, І. Зятковський

фактично зводить фінансове забезпечення до організаційних форм фінансування, через які забезпечується реалізація економічних і соціальних програм розвитку, залишаючи поза розглядом механізми управління фінансовими ресурсами, інституційні умови їхньої мобілізації та відтворювальну роль фінансового забезпечення у сталому розвитку економічних систем.

Аналогічним за змістовим наповненням є визначення М. Опаріна [8, с. 56], який розглядає фінансове забезпечення крізь призму системи фінансування, у межах якої одночасно поєднуються різні форми залучення фінансових ресурсів — самофінансування, кредитування та зовнішнє фінансування.

Отже, критичне осмислення визначень, поданих І. Зятковським [7, с. 44] та М. Опарінін [8, с. 56], дає змогу зробити висновок, що фінансове забезпечення постає радше як сукупність форм залучення коштів, ніж як цілісний процес та домінанта розвитку "економічної та соціальної сфер суспільства".

Дискусійною є позиція В. Федосова [9, с. 49], який розглядає фінансове забезпечення як систему джерел і форм фінансування, за допомогою яких здійснюється ресурсне забезпечення соціально-економічного розвитку. На наш погляд, акцент на наявності відповідної фінансової бази, яка формується за використання різноманітних джерел та організаційних форм залучення фінансових ресурсів вказує на організаційно-структурний аспект фінансового забезпечення. Отож, трактування відомого фінансиста, на наш погляд, також зводить розуміння фінансового забезпечення до сукупності джерел і форм фінансування, що обмежує рамки його понятійної визначеності, залишаючи поза увагою шляхи забезпечення "розвитку соціальної й економічної сфер суспільства".

У такому ж ключі — "...як систему джерел і форм фінансування" трактують фінансове забезпечення С. Салига, В. Гельман та Л. Кирилова [10, с. 7], акцентуючи передусім на ресурсній основі фінансового забезпечення та розглядаючи його через призму організації фінансування суспільного розвитку.

Важливим аспектом цього визначення є те, що фінансове забезпечення розглядається як цілісна система, яка передбачає взаємозв'язок між різними джерелами фінансування та формами їхнього використання.

Частково погоджуємося із точкою зору Ю. Жукової [11], яка розглядає фінансове забезпечення як один із методів фінансового впливу на соціально-економічний розвиток. Вчена підкреслює, що фінансове забезпечення функціонує в межах відповідної системи фінансування, через яку відбувається формування та спрямування фінансових ресурсів на досягнення певних економічних і соціальних цілей. При цьому акцент у визначенні зміщується у бік форм реалізації фінансового забезпечення — самофінансування, кредитування та зовнішнього фінансування.

У контексті дослідження варто наголосити, що симбіоз джерел, методів і форм складає концептуальну основу наукових підходів до трактування фінансового забезпечення В. Ільчука і Т. Шпомера [12], які визначають фінансове забезпечення в контексті структурованої системи фінансування, що поєднує різні джерела

ресурсів, методи і форми їх залучення й використання, та формує основу для розвитку різних сфер діяльності господарюючих суб'єктів. У межах такого підходу автори підкреслюють системний характер фінансового забезпечення, акцентуючи увагу на технологічності й взаємодії в контексті його реалізації. Водночас, на нашу думку, у цьому визначенні фінансове забезпечення зведено переважно до переліку його структурних елементів — джерел, форм і методів фінансування, що певною мірою обмежує розкриття його природи.

Акцентує на методах фінансового забезпечення у своєму визначенні й О. Стефанишин [13, с. 42], зазначаючи, що фінансове забезпечення — це сукупність організаційно-практичних та економічних заходів, спрямованих на пошук, залучення й ефективне використання фінансових ресурсів із метою розширеного відтворення та створення умов для стабільного функціонування і розвитку суб'єкта господарювання. При цьому до методів відносить самофінансування, кредитування, бюджетне і донорське фінансування, що, на нашу думку, підсилює прикладну цінність визначення, оскільки акцентує на диверсифікованості джерел формування фінансових ресурсів. Погоджуємося, із тезою про домінуючу роль фінансового забезпечення у розширеному відтворенні на підприємствах і формуванні передумов їхнього стабільного функціонування та подальшого розвитку.

Враховуючи зазначене, важливим аспектом виокремленого нами наукового підходу, є, передусім, розуміння фінансового забезпечення як системи джерел, форм і методів фінансування, що дозволяє конкретизувати механізми їх залучення й використання для досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єктів господарювання. Основна увага у визначеннях зосереджена на ресурсній основі фінансового забезпечення та методах акумуляції коштів, а фінансове забезпечення часто отожднюється із процесом фінансування або технологією залучення ресурсів, тоді як поза увагою залишаються економічні відносини, пов'язані з розподілом, перерозподілом, використанням фінансових ресурсів. Відповідно можемо констатувати про структурну обмеженість описаного наукового підходу, оскільки фінансове забезпечення редукується до конфігурації джерел ресурсів, форм та методів фінансування без урахування управлінської та відтворювальної складових.

Виокремлений нами наступний науковий підхід подає дефінітивну характеристику фінансового забезпечення з позиції безперервного процесу, акцентуючи на його динамічному характері в контексті акумуляції, накопичення та витрачання фінансових ресурсів.

Так, у трактуванні С. Онишко [14, с. 35] фінансове забезпечення розглядається як цілісний і динамічний процес, який характеризується безперервністю, та охоплює не лише формування й використання фінансових ресурсів, а й накопичення і відтворення. Отже, авторка акцентує на відтворювальному та регулятивному потенціалі фінансового забезпечення, що дозволяє розглядати його як інструмент впливу на соціально-економічний розвиток. Водночас у визначенні не конкретизовано джерела формування фінансових ресурсів, форми їхнього залучення та напрями відтворення, а також спостерігається відсутність чітких суб'єктно-об'єктних меж

фінансового забезпечення, що, на нашу думку, додатково ускладнює його теоретичну інтерпретацію.

Суперечливими є наукові переконання В. Мельника [15], який трактує фінансове забезпечення як процес акумуляції фінансових ресурсів із різних джерел, необхідних для збалансованого соціально-економічного розвитку. У межах такого підходу акцент на мобілізації фінансових ресурсів з різних джерел відображає сучасні тенденції необхідності диверсифікації ресурсів, а орієнтація на збалансований соціально-економічний розвиток підкреслює стратегічну роль фінансового забезпечення у підтриманні макроекономічної стабільності.

О. Борух [16, с. 7] трактує фінансове забезпечення як процес цільового формування та раціонального використання фінансових ресурсів, що є методологічно виправданим з позицій функціонування фінансової системи та забезпечення результативності господарської діяльності. Вважаємо, що у визначенні простежується логіка взаємозв'язку між формуванням фінансових ресурсів, їх цільовим використанням і досягненням запланованого результату. Водночас у трактуванні відсутні інші важливі складові руху фінансових ресурсів — їх розподіл, перерозподіл, відтворення, унаслідок чого відбувається звуження змісту фінансового забезпечення до процесу формування і використання фінансових ресурсів, що не дозволяє повною мірою розкрити його сутність як самостійної економічної категорії.

Таким чином, критичне осмислення визначень, представлених у даному підході, дає змогу виокремити домінуючу перевагу, яка вирізняє фінансове забезпечення не як разову дію чи окремий метод, а як безперервний цілісний процес, інтегрований у функціонування фінансової системи. Важливою характеристикою є акцент на відтворювальному характері, ролі у забезпеченні безперервного руху фінансових ресурсів, стабільності функціонування суб'єктів підприємництва та впливу на соціально-економічні процеси. У межах цього бачення фінансове забезпечення вже не зводиться лише до наявності коштів чи джерел фінансування, а розглядається як постійний процес формування, розподілу, використання фінансових ресурсів. Водночас у рамках цього підходу науковці практично не конкретизують структурні елементи фінансового забезпечення: джерела, форми, методи та інструменти його реалізації, що вказує на доцільність глибшого теоретичного аналізу даної дефініції.

Серед представників фінансової науки існують чимало позицій стосовно розуміння фінансового забезпечення як економічних або фінансових відносин, що дозволяє виокремити у контексті нашого дослідження ще один науковий підхід. Так, В. Мунтян [17] трактує фінансове забезпечення як систему фінансових відносин, що виникають у процесі пошуку, залучення та розподілу фінансових ресурсів і реалізуються через відповідні форми, методи й інструменти. При цьому роль фінансового забезпечення спрямована на створення необхідних умов для ефективного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, територіальних одиниць і держави. Погоджуємося з думкою автора щодо системного та інституційного характеру фінансового забезпечення, оскільки взаємозв'язок фінансових

відносин із інструментами їхньої реалізації забезпечує формування та розподіл фінансових ресурсів у межах економічної системи.

Частково погоджуємося із М. Забаштанським [18], який інтерпретує фінансове забезпечення через відносини, що виникають у процесі формування та розподілу фінансових ресурсів, необхідних для здійснення операційної, інвестиційно-інноваційної діяльності та підтримання фінансової стійкості суб'єктів підприємництва. Водночас дискусійними залишаються питання щодо розкриття механізмів їхньої мобілізації, залучення та ефективного використання, унаслідок чого фінансове забезпечення розглядається переважно через призму ресурсного та розподільчого аспектів, без достатнього висвітлення його системного характеру.

В свою чергу, Л. Худорлій та Н. Шевченко [19] трактують фінансове забезпечення як сукупність економічних відносин, що виникають у процесі пошуку, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів, а також в контексті реалізації організаційних і управлінських принципів, методів і форм їх впливу на соціально-економічну діяльність. Вважаємо, що поєднання у межах одного визначення економічних відносин і управлінських механізмів вносить деструктив у розуміння фінансового забезпечення й ускладнює його теоретичне обґрунтування.

О. Колодізєв [20] фінансове забезпечення інтерпретує як багатовимірну категорію, що охоплює як економічні відносини, так і організаційно-управлінські інструменти впливу на інноваційний розвиток національної економіки. Науковець поєднує у межах єдиної дефініції процеси формування (пошуку та залучення) і використання фінансових ресурсів, що дозволяє розглядати фінансове забезпечення не лише як статичний стан наявності ресурсів, а як динамічний процес їхнього руху. Водночас дискусійною залишається теза щодо сприяння виключно інноваційному розвитку, адже фінансове забезпечення охоплює ширший спектр цілей і функцій у межах соціально-економічної системи..

Через економічні відносини розглядає фінансове забезпечення М. Галабурда [21], інтерпретуючи його як інструмент акумуляції та спрямування фінансових ресурсів для досягнення соціально-економічних цілей розвитку суспільства. Таким чином, автор акцентує увагу на макроекономічному та інституційному аспектах фінансового забезпечення, підкреслюючи його роль у формуванні фінансової основи для реалізації економічної та соціальної політики, що відповідає сучасній концепції сталого розвитку.

Суперечливою є позиція І. Конєва та О. Гаврильченко [22], які розглядають фінансове забезпечення як сукупність економічних відносин, як елемент фінансового механізму, як метод фінансування, що, з одного боку, засвідчує комплексний підхід науковців до даної дефініції, а, з іншого — констатує про його фрагментарність та трилему у понятійній визначеності. Не витримує критики, на нашу думку, інтерпретація через призму складової фінансового механізму, адже аргументів на користь саме такого твердження не наведено.

Відповідно, можна зробити висновок, що представники цього підходу розглядають фінансове забезпечення як сукупність економічних, епізодично — як фінан-

сових відносин, що виникають з приводу пошуку, залучення, формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Саме цей підхід найбільшою мірою наближений до розуміння фінансового забезпечення як самостійної економічної категорії. Його беззаперечною перевагою є акцент на економічній природі фінансового забезпечення, що дозволяє розкрити його сутність через відносини, інтегровані у фінансову систему. Водночас, більшість науковців перевагає визначення включенням управлінських принципів, методів, форм впливу, що розмиває дефінітивні межі категорії "фінансове забезпечення".

Принципово з іншої позиції — як елемент, метод або підсистема фінансового механізму — інтерпретує фінансове забезпечення інша когорта учених. Підтвердженням слугує трактування, подане О. Яцух [23], у якому науковиця звужує зміст цієї дефініції, розглядаючи як складову фінансового механізму, що забезпечує реалізацію розподільних і перерозподільних процесів у економічній системі. Така позиція є дискусійною, адже увага зосереджена на функціональній ролі фінансового забезпечення у системі фінансових відносин, зокрема на ефективному перерозподілі фінансових ресурсів між державою, суб'єктами господарювання та іншими учасниками економічної системи. Отож, фінансове забезпечення у цьому контексті розглядається виключно як інструмент реалізації розподільчої функції фінансів, за допомогою якого досягаються соціально-економічні цілі розвитку суспільства, що, на наше переконання, обмежує його зміст функціональним аспектом.

В. Костецький [24] аналогічно редукує економічну сутність фінансового забезпечення, зводячи його до структурного елемента фінансового механізму — методу, який забезпечує реалізацію розподільних і перерозподільних процесів у фінансовій системі.

У такому ж ключі подає визначення К. Кватернюк [25], вказуючи, що фінансове забезпечення — це метод фінансового механізму, за допомогою якого здійснюється формування та використання фондів грошових коштів.

У аналогічному контексті трактує фінансове забезпечення О. Кириленко [26, с. 42-43], вважаючи його методом фінансового механізму. Такі наукові переконання ґрунтуються на класичній фінансовій теорії, у межах якої фінансове забезпечення розглядається як складована фінансового механізму, яка забезпечує функціонування системи фінансових відносин між державою, суб'єктами господарювання та іншими учасниками і контрагентами. Проте, таке твердження є дискусійним та не витримує критики, оскільки знову ж таки звужує сутність фінансового забезпечення до рівня методу фінансового механізму.

Як метод фінансового механізму, що визначає джерела та форми фінансування господарської діяльності суб'єктів економічних відносин пропонує розуміти фінансове забезпечення Н. Карпишин [27]. Відповідно, можна аналогічно стверджувати про домінування структурно-функціонального аспекту у поданій Н. Карпишин інтерпретації сутнісної характеристики фінансового забезпечення, як і у визначеннях О. Кириленко, В. Костецького та К. Кватернюка. Зауважимо, що перелічені науковці інтерпретують фінансове забезпечення через

його роль у забезпеченні руху фінансових ресурсів і функціонуванні фінансового механізму, тобто розглядають його переважно як інструмент реалізації фінансових відносин, а не як самостійну економічну категорію.

Узагальнюючи окреслений підхід, у межах якого фінансове забезпечення розглядається як складова фінансового механізму або ж як механізм, наголосимо, що за таких інтерпретацій воно фактично втрачає ознаки самостійної економічної категорії, внаслідок чого сутність підміняється характеристикою інструментів реалізації, що методологічно ускладнює чітке розмежування базових фінансових понять, порушує логіку їх категоріальної субординації та зумовлює понятійну невизначеність досліджуваної нами дефініції.

У свою чергу, низка науковців розглядають фінансове забезпечення через призму надання або спрямування фінансових ресурсів для покриття витрат і виконання визначених завдань у контексті здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання.

У межах даного підходу суперечливою, на наш погляд, є позиція О. Романенко [29, с. 18], оскільки у визначенні фінансового забезпечення розглядається як процес використання сформованих фінансових ресурсів для покриття витрат у контексті економічної діяльності держави та господарюючих суб'єктів.

Визначення фінансового забезпечення, запропоноване К. Шереметою [30, с. 166] відображає прагматичний підхід до розуміння фінансового забезпечення. На нашу думку, така позиція є дискусійною, оскільки фінансове забезпечення фактично ототожнюється з покриттям витрат у контексті реалізації окремих завдань фінансової політики, тоді як поза увагою залишаються процеси формування, мобілізації та ефективного використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання.

З аналогічної позиції, проте ускладнює теоретичне осмислення поняття Ю. Голуб [31], вказуючи, що фінансове забезпечення акумулює в собі заходи і умови, спрямовані на забезпечення сталого функціонування та розвитку суб'єкта господарювання через покриття його витрат фінансовими ресурсами, сформованими з внутрішніх і зовнішніх джерел внаслідок їхнього руху.

В свою чергу, Г. Кіщенко [32] трактує фінансове забезпечення також в ключі використання грошових коштів на покриття витрат та створення передумов для отримання прибутку суб'єктами господарювання. У трактуванні зосереджено увагу на використанні грошових коштів, покритті витрат і формуванні прибутку, тоді як недостатньо розкрито процеси мобілізації та розподілу цих коштів, а також механізми їхнього залучення з різних джерел. Крім того, визначення не враховує системного характеру фінансового забезпечення та його ролі у безперервності відтворювальних процесів.

Підсумовуючи наукові позиції, відповідно до яких фінансове забезпечення пов'язують із покриттям витрат та цільовим спрямуванням фінансових ресурсів на реалізацію визначених завдань і напрямів діяльності, доцільно зазначити, що домінантною рисою виокремленого підходу є його прикладна спрямованість – він чітко відображає функціональне призначення фінансового забезпечення. Водночас, за такого підходу визна-

чення фінансового забезпечення є найбільш обмеженим за змістом, оскільки редукує його розуміння фактично до стадії використання фінансових ресурсів. При цьому поза увагою залишаються формування, залучення і розподіл фінансових ресурсів, а також ігнорується системний і багаторівневий характер фінансового забезпечення як цілісної економічної категорії.

У контексті проведеного дослідження критичне осмислення існуючих трактувань фінансового забезпечення дозволяє виокремити ще один підхід — комплексний, у межах якого низка науковців розглядає фінансове забезпечення як багатокомпонентне явище, у якому поєднуються економічні відносини, умови, заходи, форми фінансування, функції, методи інвестування, управлінські принципи, що зачасти є дискусійним та протирічить його економічній природі, спотворюючи сутність.

Так, І. Осьмірко [33] розглядає фінансове забезпечення як багатокомпонентну економічну категорію, що поєднує кілька взаємопов'язаних аспектів: метод інвестування, систему економічних відносин, процес організації фінансування та механізм покриття витрат фінансовими ресурсами. Виходячи із власних наукових переконань, вчений інтерпретує фінансове забезпечення через поєднання різнорівневих змістових характеристик ("метод, функція, процес"), що ускладнює категоріальну чіткість в контексті висвітлення його економічної природи. Вважаємо, що така надмірна змістова багатокомпонентність розмиває дефінітивні межі фінансового забезпечення, ускладнює і вносить плутанину у категоріальний апарат.

Нестандартно підходять до трактування фінансового забезпечення С. Кравченко та С. Марковський [34], які переконані, що фінансове забезпечення являє собою структурну діяльність, що охоплює дві взаємопов'язані складові — функціональну та управлінську. Такий підхід підкреслює роль фінансового забезпечення у досягненні стратегічних цілей підприємства та забезпеченні безперервності відтворювальних процесів.

В свою чергу, С. Гладій [35], акцентуючи увагу на інвестиційному аспекті фінансового забезпечення, підкреслює його роль у фінансуванні економічного розвитку. На нашу думку, такий підхід є необґрунтованим, адже ототожнення фінансового забезпечення з методом інвестування без аргументації такої наукової позиції підмінює фінансове забезпечення поняттям його функціонального прояву й обмежує можливості адекватного розкриття економічної природи.

Отже, можемо констатувати — визначення у межах виокремленого нами наукового підходу характеризуються змішуванням рівнів категоріального аналізу за надмірної абстрактності та підміни економічної сутності функціональними проявами, що призводить до розмивання дефінітивних меж фінансового забезпечення й ускладнює чітке розкриття його сутності.

Відповідно, на основі проведеної оцінки дефініцій фінансового забезпечення, акумульованих нами в контексті сформованих концептуальних напрямів, можна зробити висновок про багатогранність цього поняття та відсутність єдиного усталеної позиції до його трактування. Водночас, критичний аналіз визначень фінансового забезпечення за сформованими науковими напрямами

Таблиця 1. Домінантні ознаки фінансового забезпечення відповідно до виокремлених наукових підходів

Підхід	Ключові ознаки за підходом
Фінансове забезпечення як інструмент реалізації фінансової політики та державного впливу на соціально-економічні процеси	Цільова спрямованість на досягнення соціально-економічних цілей; нормативно-правова регламентованість; залежність від державної фінансової політики; використання організаційно-економічних і правових інструментів впливу.
Фінансове забезпечення як система джерел, форм і методів фінансування	Наявність і достатність фінансових ресурсів; диверсифікація джерел формування; використання різних форм фінансування; орієнтація на мобілізацію та залучення ресурсів.
Фінансове забезпечення як безперервний процес акумуляції та витрачання фінансових ресурсів	Динамічність і безперервність руху фінансових ресурсів; циклічність фінансових процесів; охоплення стадій формування, розподілу, використання та відтворення фінансових ресурсів.
Фінансове забезпечення як економічні або фінансові відносини	Системність фінансових взаємозв'язків; економічна обумовленість процесів формування і використання фінансових ресурсів; взаємодія суб'єктів фінансових відносин; зв'язок із відтворювальними процесами.
Фінансове забезпечення як елемент, метод або підсистема фінансового механізму	Використання фінансових методів, важелів та інструментів; організаційна структурованість фінансових процесів; підпорядкованість системі управління фінансами.
Фінансове забезпечення як ресурсний потенціал покриття витрат і виконання визначених завдань	Цільове використання фінансових ресурсів; спрямованість на покриття витрат; орієнтація на забезпечення виконання завдань діяльності; залежність результатів від обсягів фінансування.
Фінансове забезпечення як багатокomпонентне явище	Багатовимірність змісту фінансового забезпечення; поєднання економічних відносин, процесів і механізмів; інтеграція ресурсної, організаційної та управлінської складових.

Джерело: побудовано авторами.

дозволяє стверджувати, що більшість науковців диференціюють його зміст залежно від рівня функціонування економічної системи. Так, частина представників наукової спільноти фінансове забезпечення розглядає як інструмент реалізації державної фінансової політики та регулювання соціально-економічного розвитку, інші зміщують акцент у бік формування умов для ефективної діяльності суб'єктів господарювання. Така методологічна різнополярність зумовлює принципові відмінності у дефінітивній характеристиці фінансового забезпечення. Зупинимось на даному аспекті детальніше. У таблиці 1 у межах сформованих нами наукових позицій виокремлено ключові понятійні акценти, які найбільш повно розкривають його дефінітивну характеристику. Саме вони, на нашу думку, формують змістове наповнення цієї економічної категорії залежно від концептуальної логіки її трактування (табл. 1).

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, домінантними ознаками фінансового забезпечення діяльності підприємств за виокремленими науковими підходами, на нашу думку, є особливості формування фінансових ресурсів, властивий виключно їм розподіл, використання і відтворення, напрями підтримання стабільного фінансового стану та досягнення стратегічних цілей розвитку окремого суб'єкта у контексті реалізації фінансової політики держави. Вважаємо, що саме ці понятійні акценти вирізняють його як економічну категорію та дозволяють сформулювати цілісне уявлення про природу та функціональне призначення у системі фінансових відносин. Водночас, виявлені змістові характеристики не повною мірою розкривають сутність фінансового забезпечення діяльності підприємства, що підтверджує доцільність подальшого поглиблення теоретико-методологічних засад дослідження цієї категорії з урахуванням її динамічного та багаторівневого характеру.

Література:

1. Слово "фінанси" — етимологія і значення. URL: <https://uk-ua.vedavrat.org/Jyotish/12622/finance-financial-fin-finis-word-etymology-and-meaning-sense>.
2. Слово "забезпечити" — етимологія. URL: <https://>

[/goroh.pp.ua/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B8](http://goroh.pp.ua/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B8).

3. Василюк О.Д. Теорія фінансів: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2005. 480 с.

4. Гроші. Фінанси. Кредит: навч. посіб. / за ред. Г. Г. Кірейцева. Житомир: ЖІТІ, 2001. 312 с.

5. Третьякова О. В. Фінансове забезпечення розвитку малого підприємництва в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.04.01 — "Фінанси, грошовий обіг і кредит" / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2004. 21 с.

6. Фінанси: Навч. посіб. / За ред. В. І. Оспіщева. Київ: Знання, 2006. 415 с.

7. Зятковський І. В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств: [монографія]. Тернопіль: Економічна думка, 2000. 215 с.

8. Опарін В.М. Фінанси (загальна теорія): навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2001. 240 с.

9. Федосов В. Бюджетний менеджмент: [підручник] / За заг. ред. В. Федосова. К.: КНЕУ. 2004. 864 с.

10. Салига С. Я., Гельман В. М., Кирилова Л. І. Теоретичні аспекти фінансового забезпечення соціальної сфери: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2010. 52 с.

11. Жукова Ю. М. Макроекономічний механізм фінансування науки України: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.01.01. Київ, 2000. 15 с.

12. Ільчук В. П., Шпомер Т. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектора економіки. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 310—316.

13. Стефанишин О. Б. Теоретичні основи визначення сутнісних характеристик, функцій та складових фінансового забезпечення суб'єктів господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 40—43. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/10.pdf>.

14. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: монографія. Ірпінь, 2004. 434 с.

15. Мельник В. І. Аналіз фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів України. Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали

Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 жовт. 2017 р. Харків: ТОВ "Константа", 2017. С. 369—374. URL: <http://surl.li/tjjad>.

16. Борух О. В. Фінансове забезпечення економічного розвитку регіонів: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси та кредит" / О. В. Борух; Університет банківської справи Національного банку України. Київ, 2010. 22 с.

17. Мунтян В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття "фінансове забезпечення молодіжної політики". Економіка та суспільство. 2017. № 12. С. 572—576. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/95.pdf

18. Забаштанський М. М. Фінансове забезпечення комунальної сфери: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.08. Ірпінь, 2009. 21 с.

19. Худолій Л. М., Шевченко Н. Ю. Механізм фінансового забезпечення аграрних підприємств України на середньострокову перспективу. Науковий вісник національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2015. Вип. 222. С. 8—15.

20. Колодізєв О. М. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку національної економіки: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.08 / Харківський національний економічний університет. Харків, 2010. 556 с.

21. Галабурда М. К. Фінансове забезпечення економічної політики в Україні: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.01.01 / Київський національний економічний ун-т. Київ, 2003. 278 с.

22. Конєва І. І., Гаврильченко О. В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств як економічна категорія. Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кривий Ріг, 27 квітня 2021 р.). Кривий Ріг, 2021. С. 362—365. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/9314/1/3.pdf>.

23. Яцух О. О. Сутність та зміст фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 10. С. 133—145. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/ZINOP3JFe2hEzagt3Vqm.pdf>

24. Костецький В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2010. № 4 (29). С. 135—145.

25. Кватернюк К. Ю. Концептуальні засади формування фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6. Т. 3. С. 106—111. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/106-111.pdf.

26. Кириленко О. П. Фінанси (Теорія і вітчизняна практика): навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2002. 212 с.

27. Карпишин Н. І. Сутність, джерела та форми фінансового забезпечення охорони здоров'я. Світ фінансів. 2007. Вип. 2 (11). С. 63—72.

28. Москаль О. І. Фінансове забезпечення розвитку агропромислового виробництва регіону (на матеріалах

Чернівецької області): автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.04.01. Київ, 2001. 18 с.

29. Романенко О. Фінанси: [підручник]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

30. Шеремета К. Ю. Форми фінансового забезпечення машинобудівних підприємств Хмельницької області. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2013. № 9. С. 165—169.

31. Голуб Ю. О. Кредитна складова фінансового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.08 / Харківський національний економічний університет. Харків, 2011. 20 с.

32. Кіщенко Г. В. Фінансове забезпечення розвитку суб'єктів нафтового бізнесу: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.08 / ПВНЗ "Європ. ун-т". Київ, 2011. 20 с.

33. Осьмірко І. В. Система фінансового забезпечення інноваційного розвитку: поняття, структура та принципи функціонування. Бізнес Інформ. 2012. № 7. С. 47—49.

34. Кравченко С. О., Марковський С. С. Сутність фінансового забезпечення державної регіональної політики. Державне управління: теорія та практика. 2011. № 1.

35. Гладій С. Фінансовий механізм інвестування інноваційного розвитку: теоретико-методологічний підхід до управління. Економіка та держава. 2014. № 9. URL: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/gHL8ef.pdf.

36. Гаманкова О. О. Діалектичний метод пізнання в теорії страхування. Вчені записки. 2012. Вип. 11. С. 41—48.

References:

1. Shkola Veda vrata (2026), The word "finance" — etymology and meaning "", available at: <https://uk-ua.vedavrat.org/Jyotish/12622/finance-financial-finish-word-etymology-and-meaning-sense> (Accessed 30 March 2026).

2. goroh.pp (2026), "The word "provide" — etymology", available at: <https://goroh.pp.ua/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B8> (Accessed 30 March 2026).

3. Vasylyk, O. D. (2005), *Teoriia finansiv: Pidruchnyk [Theory of Finance: Textbook]*, TsUL, Kyiv, Ukraine.

4. Kirejtsev, H. H. (2001), *Hroshi. Finansy. Kredyt [Money. Finance. Credit]*, ZhITI, Zhytomyr, Ukraine.

5. Tretiakova, O. V. (2004), "Financial support for the development of small businesses in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Kyivs'kyj natsional'nyj un-t im. Tarasa Shevchenka. Kyiv, Ukraine.

6. Ospishev, V. I. (2006), *Finansy [Finance]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.

7. Ziatkovs'kyj, I. V. (2000), *Finansove zabezpechennia diial'nosti pidpriemstv [Financial support for enterprise activities]*, Ekonomichna dumka, Ternopil', Ukraine.

8. Oparin, V. M. (2001), *Finansy (zahal'na teoriia) [Finance (General Theory)]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

9. Fedosov, V. (2004), *Biudzhethnyj menedzhment* [Budget Management], KNEU. Kyiv, Ukraine.
10. Salyha, S. Ya., Hel'man, V. M., Kyrylova, L. I. (2010), *Teoretychni aspekty finansovoho zabezpechennia sotsial'noi sfery* [Theoretical Aspects of Financial Provision of the Social Sphere], KPU, Zaporizhzhia, Ukraine.
11. Zhukova, Yu. M. (2000), "Macroeconomic Mechanism of Financing Science in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Kyiv, 15 s.
12. Ilchuk, V.P. and Shpomer, T.O. (2018), "Financial support for the sustainable development of enterprises in the real sector of the economy", *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 310—316.
13. Stefanyshyn, O. (2016), "Theoretical bases for determining essential characteristics, functions and components of financial support of economic entities", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 40-43, available at: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/10.pdf> (Accessed 30 March 2026).
14. Onyshko, S. V. (2004), *Finansove zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku* [Financial support for innovative development], Irpin', Ukraine.
15. Mel'nyk, V. I. (2017), *Publichne upravlinnia: problemy ta perspektyvy: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf.* [Analysis of financial support for the socio-economic development of regions of Ukraine], Konstanta, Kharkiv, Ukraine, pp. 369—374, available at: <http://surl.li/tjjad> (Accessed 30 March 2026).
16. Borukh, O. V. (2010), "Financial support for the economic development of regions", Abstract of Ph.D. dissertation, Universytet bankivs'koi spravy Natsional'noho banku Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
17. Muntian, V. V. (2017), "Theoretical approaches to the definition of the concept of "financial support for youth policy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 12, pp. 572—576, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/95.pdf (Accessed 30 March 2026).
18. Zabashtans'kyj, M. M. (2009), "Financial support of the communal sector", Abstract of Ph.D. dissertation, Irpin', Ukraine.
19. Khudolij, L. M. and Shevchenko, N. Yu. (2015), "Mechanism of financial support of agricultural enterprises of Ukraine in the medium term", *Naukovyj visnyk natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahraryj menedzhment, biznes*, vol. 222, pp. 8—15.
20. Kolodiziev, O. M. F (2010), "Financial support of innovative development of the national economy", Doctor Thesis, Economy, Kharkivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet, Kharkiv, Ukraine.
21. Halaburda, M. K. (2003), "Financial support of economic policy in Ukraine". Ph.D. Thesis, Economy, Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj un-t. Kyiv, Ukraine.
22. Konieva, I. I. and Havryl'chenko, O. V. (2021), "Financial support of the activities of enterprises as an economic category", *Stijkyj rozvytok natsional'noi ekonomiky: aktual'ni problemy ta mekhanizmy zabezpechennia: materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Sustainable development of the national economy: current problems and support mechanisms: materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference], Kryvyj Rih, Ukraine, pp. 362—365, available at: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/9314/1/3.pdf> (Accessed 30 March 2026).
23. Yatsukh, O. O. (2018), "The essence and content of financial support for the activities of agricultural enterprises", *Ekonomika. finansy. menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 16, pp. 133—145, available at: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February-2020/ZINOP3JFe2hEzagt3Vqm.pdf> (Accessed 30 March 2026).
24. Kostetsky, V.V. and Kostetskyi, V. (2010), "Substantial and theoretical approaches to determining the financial support of the enterprise's activity", *Halyts'kyj ekonomichnyy visnyk*, vol. 4 (29), pp. 135—145.
25. Kvaterniuk, K. Yu. (2010), "Conceptual principles of forming financial support for the foreign economic activity of an enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, no. 3, pp. 106—111, available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/106-111.pdf (Accessed 30 March 2026).
26. Kyrylenko, O. P. (2002), *Finansy (Teoriia i vitchyzniana praktyka)* [Finance (Theory and domestic practice)], Aston, Ternopil', Ukraine.
27. Karpys'hyn, N. I. (2007), "The essence, sources and forms of financial support for healthcare", *Svit finansiv*, vol. 2 (11), pp. 63—72.
28. Moskal', O. I. (2001), "Financial support for the development of agro-industrial production in the region (based on the materials of Chernivtsi region)", Ph. D. Thesis, Economics, Kyiv, Ukraine.
29. Romanenko, O. (2006), *Finansy* [Finance], Tsentr navchal'noi literatury, 312 s.
30. Sheremeta K. Yu. (2013), "Forms of financial support for machine-building enterprises of Khmelnytskyi region", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 9, pp. 165—169.
31. Holub, Yu. O. (2011), "Credit component of financial support for the activities of business entities", Abstract of Ph.D. dissertation, Kharkivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet. Kharkiv, Ukraine.
32. Kischenko, H. V. (2011), "Financial support for the development of oil business entities", Abstract of Ph.D. dissertation, PVNZ "Yevrop. un-t". Kyiv, Ukraine.
33. Osmirko, I.V. (2012), "System of Financial Provision for Innovative Development: Concept, Structure, and Principles of Functioning", *Business Inform*, vol. 7, pp. 47—49.
34. Kravchenko, S. O. and Markovs'kyj, S. S. (2011), "The essence of financial support for state regional policy", *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 1.
35. Hladij, S. (2005), "The financial mechanism of investing in innovative development: a theoretical and methodological approach to management", *Nauka moloda*, vol. 3, pp. 109—115, available at: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/gHL8ef.pdf (Accessed 30 March 2026).
36. Hamankova, O. O. (2012), "Dialectical method of cognition in insurance theory", *Vcheni zapysky*, vol. 11, pp. 41—48.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

І. Я. Максименко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"

О. Г. Лищенко,
к. е. н., доцент, завідувачка кафедри обліку і фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>

О. В. Болдуєва,
д. е. н., доцент, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>

М. В. Болдуєв,
д. держ. упр., професор,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>

М. В. Ткаченко,
магістр, викладач, провідний бухгалтер, Відокремлений структурний підрозділ
"Запорізький гуманітарний фаховий коледж НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0350-0628>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.231

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК — ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

I. Maksymenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

O. Lyshchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

O. Bolduieva,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University

M. Bolduiev,
Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

M. Tkachenko,
Master's student, Accountant, Separate Structural Subdivision
Zaporizhzhia Humanitarian Vocational College National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

ACCOUNTING — AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S ECONOMIC ACTIVITIES TAKING INTO ACCOUNT THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS

Стаття спрямована на дослідження ролі бухгалтерського обліку як інструменту стратегічного управління економічною діяльністю підприємства, визначення ключових інформаційних компонентів облікової системи та обґрунтування напрямів їх удосконалення у контексті міжнарод-

них стандартів фінансової звітності. У роботі систематизовано концептуальні засади побудови бухгалтерського обліку, акцентовано увагу на значенні інтеграції фінансового та управлінського обліку, аналітичної деталізації та розвитку інформаційних систем для забезпечення прозорості, достовірності та ефективності стратегічного управління підприємством.

Особливу увагу приділено моделі побудови бухгалтерського обліку як інструменту стратегічного управління підприємством, яка відображає взаємозв'язок між елементами облікової системи, процесами формування фінансової звітності відповідно до МСФЗ та механізмами стратегічного управління. Модель демонструє, що інтеграція облікових процедур, аналітичних інструментів та інформаційних технологій створює умови для ефективного використання облікової інформації при прийнятті стратегічних управлінських рішень та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Важливим елементом дослідження є систематизація інформаційних компонентів бухгалтерського обліку у системі стратегічного управління підприємством, що включає фінансовий облік, управлінський облік, стратегічний облік, фінансовий аналіз та бюджетування. Визначено значення кожного компоненту для стратегічного управління, його роль у формуванні достовірної та аналітично цінної інформації, оцінюванні ефективності використання ресурсів та плануванні діяльності підприємства.

Особливу увагу приділено розробці моделі стратегічного використання облікової інформації в управлінні підприємством, яка демонструє логічну послідовність формування інформаційних потоків — від розробки облікової політики та складання фінансової звітності відповідно до МСФЗ до використання аналітичних інструментів фінансового аналізу, бюджетування та моніторингу ключових показників ефективності. Модель підкреслює інтеграційну роль бухгалтерського обліку як інструменту стратегічного управління, що забезпечує взаємозв'язок між фінансовою, управлінською та стратегічною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та управління ризиками.

Аргументовано, що розробка моделей організації бухгалтерського обліку та інтеграції інформаційних компонентів є не лише умовою підвищення ефективності управлінських рішень, але й вагомим інструментом забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих моделей сприяє формуванню комплексної інформаційної бази для стратегічного планування, оцінювання ефективності економічної діяльності та підвищення прозорості управлінських рішень.

У висновку наголошено, що сучасна організація бухгалтерського обліку як інструменту стратегічного управління підприємством має базуватися на принципах інтегрованості, адаптивності та аналітичної гнучкості, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та ризики, забезпечувати ефективне використання ресурсів, підвищувати прозорість фінансової інформації та підтримувати конкурентоспроможність підприємства у глобалізованому економічному середовищі.

The article is aimed at studying the role of accounting as a tool for strategic management of the economic activities of an enterprise, identifying key information components of the accounting system and substantiating areas for their improvement in the context of international financial reporting standards. The work systematizes the conceptual principles of accounting construction, focuses on the importance of integrating financial and management accounting, analytical detailing and the development of information systems to ensure transparency, reliability and efficiency of strategic management of an enterprise.

Particular attention is paid to the model of accounting construction as a tool for strategic management of an enterprise, which reflects the relationship between the elements of the accounting system, the processes of forming financial statements in accordance with IFRS and the mechanisms of strategic management. The model demonstrates that the integration of accounting procedures, analytical tools and information technologies creates conditions for the effective use of accounting information when making strategic management decisions and increasing the competitiveness of the enterprise.

An important element of the study is the systematization of accounting information components in the strategic management system of the enterprise, which includes financial accounting, management accounting, strategic accounting, financial analysis and budgeting. The significance of each component for strategic management, its role in the formation of reliable and analytically

valuable information, assessment of the efficiency of resource use and planning of the enterprise's activities is determined.

Particular attention is paid to the model of strategic use of accounting information in enterprise management, which demonstrates the logical sequence of information flow formation — from the development of accounting policy and preparation of financial statements in accordance with IFRS to the use of analytical tools for financial analysis, budgeting and monitoring of key performance indicators. The model emphasizes the integrative role of accounting as a strategic management tool that provides the relationship between financial, management and strategic information for making informed management decisions, optimizing the use of resources and managing risks.

It is argued that improving accounting organization models and integrating information components is not only a condition for increasing the efficiency of management decisions, but also a significant tool for ensuring the financial stability and competitiveness of the enterprise. The implementation of the proposed models contributes to the formation of a comprehensive information base for strategic planning, assessing the efficiency of economic activity and increasing the transparency of management decisions. The conclusion emphasizes that the modern organization of accounting as a tool for strategic management of the enterprise should be based on the principles of integration, adaptability and analytical flexibility, which allows for a prompt response to challenges and risks, ensuring the effective use of resources, increasing the transparency of financial information and maintaining the competitiveness of the enterprise in a globalized economic environment.

Ключові слова: бухгалтерський облік в управлінні підприємством, стратегічний управлінський облік, економіка підприємства, Міжнародні стандарти фінансової звітності, інформаційно-аналітична система, фінансова звітність, управлінський облік.

Key words: accounting in enterprise management, strategic management accounting, enterprise economics, International Financial Reporting Standards, information and analytical system, financial reporting, management accounting.

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

У сучасних умовах розвитку економічного середовища підприємства функціонують у ситуації зростання конкурентного тиску, динамічних змін ринкової кон'юнктури та підвищення вимог до прозорості й достовірності фінансової інформації. За таких умов особливого значення набуває бухгалтерський облік як інформаційна основа прийняття управлінських рішень. Його роль поступово трансформується від традиційної функції фіксації господарських операцій до комплексного інструменту стратегічного управління економічною діяльністю підприємства. Саме через систему бухгалтерського обліку формується достовірна, релевантна та своєчасна інформація, необхідна для планування, прогнозування, контролю та оцінювання результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Суттєвим чинником модернізації облікової системи підприємств є застосування міжнародних стандартів фінансової звітності. Перехід до міжнародних підходів до формування фінансової інформації зумовлює необхідність удосконалення організації бухгалтерського обліку, підвищення аналітичності облікових даних та їх адаптації до потреб стратегічного управління. Використання міжнародних стандартів фінансової звітності сприяє підвищенню порівнюваності фінансової інформації, забезпечує прозорість діяльності підприємств для

інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, а також створює передумови для інтеграції національних підприємств у світовий економічний простір.

Водночас ефективне використання бухгалтерського обліку як інструменту стратегічного управління потребує розширення його функціонального змісту. Сучасна система обліку повинна забезпечувати не лише відображення минулих господарських подій, а й формування інформаційної бази для стратегічного аналізу, оцінювання фінансових ризиків, визначення перспектив розвитку підприємства та підвищення ефективності управління ресурсами. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція фінансового, управлінського та аналітичного аспектів обліку, що дозволяє формувати комплексну інформацію для підтримки стратегічних управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває проблема адаптації облікових систем підприємств до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності в умовах цифрової трансформації економіки та розвитку інформаційних технологій. Використання сучасних цифрових інструментів, автоматизованих систем обліку та аналітики значно розширює можливості бухгалтерського обліку як джерела стратегічної інформації, забезпечуючи оперативність обробки даних, підвищення їх точності та доступності для управлінського персоналу.

Таким чином, бухгалтерський облік у сучасних умовах виступає важливим інструментом стратегічного управління економічною діяльністю підприємства, що за-

безпечує інформаційну підтримку процесів планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Необхідність подальшого вдосконалення облікових систем у контексті застосування міжнародних стандартів фінансової звітності, підвищення їх аналітичних можливостей та інтеграції з управлінськими процесами зумовлює актуальність наукових досліджень у цій сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика використання бухгалтерського обліку як інструменту стратегічного управління економічною діяльністю підприємства в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності є предметом активного наукового дослідження. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних основ цієї сфери зробили такі науковці, як Гринь В. [2], Костякова А. [3], Командровська В. [4], Куцик П. [5], Швець В. [6], Кононенко С. [7] та інші.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що інтеграція бухгалтерського обліку та управлінських інструментів дозволяє підприємствам ефективно планувати і контролювати економічну діяльність, забезпечувати прозорість фінансової інформації та підвищувати якість стратегічних рішень. Особлива увага приділяється впровадженню МСФЗ, що формує єдині стандарти фінансової звітності, забезпечує порівнянність і достовірність даних, а також сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших стейкхолдерів.

Серед ключових напрямів сучасних досліджень виділяють удосконалення методів збору та аналітичної обробки облікової інформації, використання цифрових технологій та інноваційних підходів для управлінського аналізу, а також формування ефективних комунікацій між фінансовими службами та стратегічним менеджментом підприємства. Незважаючи на значний науковий доробок, окремі аспекти застосування бухгалтерського обліку в умовах міжнародних стандартів потребують подальшого вивчення, зокрема щодо інтеграції стратегічного управлінського обліку, оптимізації процесів прийняття рішень та управління ризиками економічної діяльності.

Таким чином, сучасні наукові дослідження підтверджують, що бухгалтерський облік у контексті МСФЗ є ключовим інструментом стратегічного управління економічною діяльністю підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити інформаційну основу стратегічного планування та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах глобальної економічної інтеграції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення науково-практичних підходів до використання бухгалтерського обліку як інструменту стратегічного управління економічною діяльністю підприємства в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності. Реалізація поставленої мети передбачає дослідження ролі облікової інформації у формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління, визначення особливостей трансформації системи бухгалтерського обліку в умовах гармоні-

зації з міжнародними стандартами фінансової звітності, а також обґрунтування напрямів інтеграції фінансового, управлінського та стратегічного обліку.

Досягнення поставленої мети передбачає визначення ключових напрямів удосконалення організації бухгалтерського обліку на підприємствах, зокрема підвищення аналітичності облікових даних, удосконалення інформаційного забезпечення процесів стратегічного планування, впровадження сучасних інформаційних технологій обробки фінансової інформації та формування ефективної системи використання облікової інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню якості фінансової інформації, забезпеченню її прозорості та порівнянності відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності, а також створенню надійної інформаційної бази для оцінювання результатів економічної діяльності підприємства, прогнозування його розвитку та підвищення ефективності стратегічного управління в умовах динамічних змін сучасного економічного середовища.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації глобального економічного середовища бухгалтерський облік набуває не лише функції реєстрації господарських операцій, а й виступає важливим інструментом стратегічного управління економічною діяльністю підприємства. Під впливом процесів глобалізації, інтеграції національних економік у світовий економічний простір та гармонізації фінансової звітності з міжнародними стандартами фінансової звітності система бухгалтерського обліку трансформується у складний інформаційно-аналітичний механізм, спрямований на формування якісної управлінської інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності зумовлює необхідність модернізації традиційних підходів до організації управління бухгалтерським обліком на підприємствах. У цьому контексті бухгалтерський облік розглядається не лише як система документування та узагальнення фінансово-господарських операцій, але й як комплексна інформаційна система, що забезпечує формування достовірної, порівнянної та релевантної інформації для стратегічного планування, оцінювання ефективності управління підприємства та прогнозування його подальшого розвитку.

Застосування міжнародних стандартів фінансової звітності суттєво змінює підходи до формування облікової інформації, оскільки акцент переноситься з формального дотримання правил обліку на відображення економічної сутності господарських операцій. Такий підхід сприяє підвищенню аналітичної цінності фінансової інформації, що, у свою чергу, забезпечує можливість більш ефективного використання облікових даних у процесі стратегічного управління підприємством.

У системі стратегічного управління бухгалтерський облік виконує низку важливих функцій, серед яких інформаційна, аналітична, контрольна та прогностична. Інформаційна функція полягає у формуванні достовір-

ної фінансової інформації про результати діяльності підприємства, його фінансовий стан та зміни у структурі капіталу. Аналітична функція забезпечує можливість оцінювання ефективності використання ресурсів, визначення тенденцій розвитку підприємства та виявлення факторів, що впливають на його економічну результативність. Контрольна функція спрямована на забезпечення дотримання фінансової дисципліни та ефективного використання ресурсів, тоді як прогностична функція створює передумови для формування стратегічних планів розвитку підприємства.

В умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності особливої актуальності набуває інтеграція фінансового та управлінського обліку. Така інтеграція сприяє формуванню єдиної інформаційної бази, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних управлінських рішень. Водночас поєднання даних фінансового та управлінського обліку дозволяє здійснювати комплексний аналіз економічної діяльності підприємства, визначати ефективність реалізації стратегічних цілей та оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати господарської діяльності.

Організація бухгалтерського обліку на підприємстві в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності повинна ґрунтуватися на принципах прозорості, достовірності, порівнянності та своєчасності формування інформації. Реалізація цих принципів передбачає формування ефективної облікової політики, впровадження сучасних інформаційних технологій обробки облікових даних, автоматизацію процесів підготовки фінансової звітності та інтеграцію облікових систем із системами стратегічного управління підприємством.

З огляду на зростання ролі стратегічного управління у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, бухгалтерський облік дедалі більше набуває характеристик стратегічного інформаційного ресурсу. Саме завдяки систематизованій обліковій інформації керівництво підприємства отримує можливість оцінювати ефективність використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, здійснювати моніторинг реалізації стратегічних програм розвитку та своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього економічного середовища.

У контексті зазначеного доцільним є формування комплексної моделі бухгалтерського обліку як інструменту стратегічного управління економічною діяльністю підприємства (рис. 1), яка відображає взаємозв'язок між елементами облікової системи, процесами формування фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів та механізмами стратегічного управління. Така модель передбачає поєднання облікових процедур, аналітичних інструментів та інформаційних технологій, що забезпечують ефектив-

не використання облікової інформації у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Запропонований підхід дозволяє розглядати бухгалтерський облік як ключовий елемент інформаційної інфраструктури підприємства, що забезпечує формування якісної інформаційної бази для стратегічного планування, оцінювання ефективності економічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасному глобалізованому економічному середовищі.

В умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності особливої актуальності набуває формування інтегрованої інформаційно-аналітичної системи бухгалтерського обліку, яка забезпечує взаємозв'язок між фінансовим, управлінським та стратегічним обліком. Така система дозволяє акумулювати дані про фінансові результати діяльності підприємства, структуру активів і зобов'язань, ефективність використання ресурсів та динаміку фінансових потоків, що, у свою чергу, формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливістю стратегічного використання бухгалтерського обліку є його орієнтація на довгострокові цілі розвитку підприємства. На відміну від традиційного фінансового обліку, який здебільшого спрямований на формування звітності для зовнішніх користувачів, стратегічний облік забезпечує інформаційну підтримку процесів стратегічного планування, бюджетування, оцінювання ефективності інвестиційних проектів та управління ризиками.

У цьому контексті бухгалтерський облік виконує функцію інтегратора економічної інформації, поєднуючи дані фінансової звітності, управлінського обліку, фінансового аналізу та стратегічного планування. Завдяки цьому формується комплексна інформаційна база, яка дозволяє оцінювати поточний фінансовий стан підприємства, прогнозувати його розвиток та визначати оптимальні напрями використання ресурсів.



Рис. 1. Модель побудови бухгалтерського обліку як інструмент стратегічного управління підприємством

Джерело: побудовано автором самостійно.

Таблиця 1. Інформаційні компоненти бухгалтерського обліку у системі стратегічного управління підприємством

Компонент системи обліку	Характеристика	Значення для стратегічного управління
Фінансовий облік	Система збору та узагальнення інформації про господарські операції відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності	Формування достовірної фінансової звітності та оцінка фінансового стану підприємства
Управлінський облік	Інформаційна система внутрішнього аналізу витрат, доходів та результатів діяльності	Забезпечення інформацією для планування, бюджетування та контролю
Стратегічний облік	Орієнтований на аналіз довгострокових тенденцій розвитку підприємства та зовнішнього середовища	Підтримка стратегічного планування та формування конкурентних переваг
Фінансовий аналіз	Система методів оцінювання фінансових результатів та ефективності використання ресурсів	Виявлення резервів підвищення ефективності діяльності
Бюджетування	Процес планування доходів, витрат та фінансових потоків підприємства	Координація діяльності підрозділів та досягнення стратегічних цілей

З метою систематизації ролі бухгалтерського обліку у процесі стратегічного управління підприємством доцільно виокремити основні інформаційні компоненти, що формують інформаційно-аналітичну основу управлінських рішень (табл. 1).

Взаємодія зазначених компонентів формує комплексну систему стратегічного обліку підприємства, яка забезпечує інтеграцію інформаційних потоків та сприяє підвищенню ефективності управління економічною діяльністю. Такий підхід дозволяє поєднати результати фінансового аналізу, дані управлінського обліку та показники фінансової звітності, сформовані відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності.

З метою візуалізації взаємозв'язку між елементами системи бухгалтерського обліку та процесами стратегічного управління підприємством у дослідженні запропоновано модель стратегічного використання облікової інформації (рис. 2).

Запропонована модель демонструє логічну послідовність формування інформаційних потоків — від формування облікової політики та складання фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності до використання аналітичних інструментів фінансового аналізу, бюджетування та моніторингу ключових показників ефективності. У свою

чергу, результати аналізу використовуються керівництвом підприємства для прийняття стратегічних управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, управління ризиками та коригування стратегічних напрямів розвитку.

Таким чином, бухгалтерський облік у сучасних умовах виступає важливим інструментом стратегічного управління підприємством, забезпечуючи формування комплексної інформаційної бази для аналізу, прогнозування та прийняття ефективних управлінських рішень. Використання міжнародних стандартів фінансової звітності підвищує якість облікової інформації, сприяє її міжнародній порівнянності та забезпечує прозорість фінансових результатів діяльності підприємства, що є важливою передумовою підвищення його конкурентоспроможності у глобальному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчує, що бухгалтерський облік у сучасних умовах функціонування підприємств трансформується із традиційної системи реєстрації господарських операцій у важливий інформаційно-аналітичний інструмент стратегічного управління економічною діяльністю. В умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності особливого значення набуває формування інтегрованої облікової системи, здатної забезпечувати керівництво підприємства релевантною, достовірною та своєчасною інформацією для прийняття стратегічних управлінських рішень. Використання міжнародних стандартів фінансової звітності сприяє підвищенню прозорості фінансової інформації, її порівнянності на міжнародному рівні та формуванню об'єктивної інформаційної бази для оцінювання результатів діяльності підприємства.

У ході дослідження встановлено, що ефективність використання бухгалтерського обліку як інструменту стратегічного управління значною мірою залежить від рівня інтеграції фінансового, управлінського та стратегічного обліку, а також від застосування сучасних ана-



Рис. 2. Модель стратегічного використання облікової інформації в управлінні підприємством

Джерело: побудовано автором самостійно.

літичних інструментів оцінювання економічної діяльності підприємства. Аналіз сучасної практики організації облікових систем підприємств дозволив виявити низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень інтеграції облікових інформаційних систем, обмежене використання аналітичного потенціалу бухгалтерських даних у стратегічному управлінні, складність адаптації облікових процедур до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності та потреба у підвищенні кваліфікації фахівців у сфері обліку та фінансового аналізу.

В межах дослідження запропоновано концептуальну модель стратегічного використання облікової інформації, яка передбачає взаємодію ключових елементів облікової системи — формування облікової політики підприємства, застосування міжнародних стандартів фінансової звітності, підготовку фінансової та управлінської звітності, проведення фінансового аналізу, бюджетування та моніторинг ключових показників ефективності діяльності. Реалізація зазначеної моделі забезпечує формування цілісного інформаційного середовища стратегічного управління підприємством та сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері розвитку, інвестиційної діяльності та управління ризиками.

Таким чином, удосконалення системи бухгалтерського обліку в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності має розглядатися як один із ключових напрямів підвищення ефективності стратегічного управління підприємством. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню аналітичності облікової інформації, зміцненню інформаційної підтримки управлінських процесів, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах глобалізації та динамічних змін сучасного економічного середовища.

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. Лищенко О. Г., Герасименко Ю. А. Стратегічний управлінський облік як ефективний інструмент управління конкурентоспроможністю. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 1. С. 59—64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2016_1_13 (дата звернення 23.03.2026)
3. Гринь В. Бухгалтерський облік як інструмент стратегічної комунікації: якісні характеристики інформації та потреби стейкхолдерів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-7> (дата звернення 23.03.2026)
4. Костякова А. А. Стратегічний управлінський облік: сутність та поняття. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 39 (2). URL: https://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/21.pdf (дата звернення 23.03.2026)
5. Командровська В. Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-141> (дата звернення 23.03.2026).

6. Куцик П. Когнітивний підхід до формування стратегії підприємства на основі "Data Mining-і SWOT-аналізу. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 243—251.

7. Швець В., Михальська О. Стандартизація та гармонізація управлінського обліку й економічного аналізу в умовах перехідної економіки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. № 6 (213). С. 48—54. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667> (дата звернення 23.03.2026).

8. Кононенко С., Кононенко Л., Назарова Г. Стандартизація і сертифікація в обліку і аудиті як фактор підвищення надійності та довіри до інформаційного забезпечення користувачів фінансової звітності. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 9 (23). С. 195—206. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/8474> (дата звернення 23.03.2026).

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 March 2026).
2. Lyschenko, O. and Gerasymenko, Yu. (2016), "Strategic management accounting as an effective tool for managing competitiveness", *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, vol. 1, pp. 59—64, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2016_1_13 (Accessed 23 March 2026).
3. Gryn, V. (2025), "Accounting as a tool of strategic communication: qualitative characteristics of information and needs of stakeholders", *Economy and Society*, vol. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-7>.
4. Kostyakova, A. (2019), "Strategic management accounting: essence and concepts", *Black Sea Economic Studies*, vol. 39 (2), available at: https://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/21.pdf (Accessed 23 March 2026).
5. Komandrovskaya, V. (2024), "Modeling the mechanism for managing innovative support for sustainable development of an enterprise", *Economy and Society*, vol. 65, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-141>.
6. Kutsyk, P. (2022), "Cognitive approach to forming an enterprise strategy based on "Data Mining" and SWOT analysis", *Economic Analysis*, Vol. 32, no. 2, pp. 243—251.
7. Shvets, V. and Mykhalska, O. (2020), "Standardization and harmonization of management accounting and economic analysis in the conditions of a transitional economy", *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*, vol. 6 (213), pp. 48—54, DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667>.
8. Kononenko, S., Kononenko, L. and Nazarova, G. (2023), "Standardization and certification in accounting and auditing as a factor in increasing reliability and trust in information support for users of financial statements", *Science and Technology Today*, vol. 9 (23), pp. 195—206, available at: <http://hdl.handle.net/123456789/8474> (Accessed 23 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.03.26

Процеженовано / Revised: 08.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 339.9:004:338.46

*V. Panchenko,**Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Mariupol State University**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5578-6210>**N. Reznikova,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations,**Educational and Scientific Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>**D. Podolchuk,**PhD in International Economic Relations, Assistant Lecturer of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International**Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5239-4987>**S. Vitchenko,**Master of International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8575-3333>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.238

BUSINESS MODEL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF GEO-ECONOMIC FRAGMENTATION: A DIFFERENTIATED LANDSCAPE OF COMPETITIVE POSITIONS

В. Г. Панченко,

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

Н. В. Резнікова,

д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Д. В. Подольчук,

доктор філософії зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини", асистент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

С. Е. Вітченко,

магістр міжнародних економічних відносин, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ:
ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИЙ ЛАНДШАФТ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ**

The purpose of this article is to investigate the patterns of business model transformation in international business under the influence of geoeconomic fragmentation and to substantiate the concept of a differentiated competitive landscape as an analytical framework for assessing corporate adaptation strategies in a reconfigured global economic environment. The prevailing narrative that equates geoeconomic fragmentation with deglobalization is conceptually misleading. An empirical analysis of bilateral trade flows across 187 countries over 2015–2023 demonstrates that global trade volumes grew rather than contracted during this period, including in the United States, China, and the European Union. Fragmentation reconfigures the architecture of globalization by redirecting

trade and investment flows rather than reducing their aggregate scale. This distinction carries direct strategic implications: the optimal corporate response to fragmentation is not full regionalization of value chains but the preservation of institutional flexibility across competing geopolitical blocs.

The asymmetric distribution of gains across three trading configurations confirms this logic quantitatively. The conclusion for international business is unambiguous: institutional and logistical flexibility constitutes a standalone competitive asset. Mergers and acquisitions in the IT sector and in strategic industries are increasingly driven by the logic of technological sovereignty rather than operational synergy alone, reflecting the new strategic calculus imposed by geoeconomic competition and containment.

The article identifies six new business models that represent structural responses of international business to the differentiated competitive landscape: emotion-first products, network-driven commerce, microsegments and microproducers, knowledge-driven customer acquisition, Conglomerates 3.0, and AI-native consumer platforms. The scientific novelty of this typology lies in its framing of these models as simultaneously globally scalable technological architectures and regionally specific in their institutional realization. Each model converts regional specificity from a constraint into a competitive asset, which distinguishes them fundamentally from the business models of the hyperglobalization era. The article further demonstrates that Conglomerates 3.0 derive market power not from vertical production integration but from horizontal control over platform interaction points, and that AI-native platforms generate entry barriers through the cumulative accumulation of regional behavioral data rather than through product or price competition. Both findings point to a fundamental methodological inadequacy in traditional antitrust frameworks when applied to platform economy actors.

Мета статті полягає у дослідженні закономірностей трансформації бізнес-моделей міжнародного бізнесу під впливом геоекономічної фрагментації та обґрунтуванні концепції диференційованого ландшафту конкурентних позицій як аналітичної рамки для оцінки адаптаційних стратегій компаній у реконфігурованому глобальному економічному середовищі. Геоекономічна фрагментація є одним із визначальних процесів сучасного етапу розвитку світової економіки, проте поширений наратив про її ототожнення з деглобалізацією є концептуально хибним. Фрагментація реконфігурує архітектуру глобалізації, змінюючи маршрути торговельних і інвестиційних потоків, але не їх загальний масштаб. Таке розмежування є принциповим для розуміння того, які стратегії адаптації є раціональними для міжнародного бізнесу в умовах геополітичного суперництва великих держав.

Аналіз трьох торговельних конфігурацій, що склалися у досліджуваний період, демонструє чітку асиметрію вигадів, і цей результат має пряме стратегічне значення для міжнародного бізнесу: інституційна та логістична гнучкість, тобто збереження диверсифікованої присутності на ринках без домінантної прив'язки до одного геополітичного центру, є самостійним конкурентним активом. Відповідно, злиття і поглинання в ІТ-секторі та стратегічних галузях дедалі більше підпорядковуються логіці технологічного суверенітету, а не лише операційній синергії.

Паралельно з реконфігурацією торговельних потоків відбувається глибока трансформація архітектури бізнес-моделей під впливом цифровізації. Принциповим є те, що цифровізація реалізується через регіонально диференційовані інституційні сценарії: платформи-центричну інноваційну екосистему у США, регуляторно орієнтований єдиний цифровий ринок у ЄС і модель публічної цифрової інфраструктури як основи підприємницької інклюзії в Азії. Ця диференціація обумовлює неможливість механічного переносу бізнес-моделей між регіонами і пояснює, чому конкуренція між регіонами ведеться не лише на рівні технологій і ринків, а й на рівні інституційних стандартів: хто задає регуляторні норми для платформної економіки, той визначає умови конкуренції для решти учасників.

ІТ-сектор набув особливого стратегічного значення у цьому контексті: продукти і послуги, що він виробляє, перетворилися з нейтрального об'єкта міжнародної торгівлі на ключовий вимір геоекономічного суперництва, де інструменти стримання, зокрема експортний контроль над напівпровідниками, обмеження R&D-кооперації та санкційний тиск на окремі компанії, структурно змінюють ланцюги доданої вартості в технологічних галузях. Цифрові конгломерати нагромаджують вертикальну інтеграцію від R&D і виробництва чіпів до кінцевих ІТ-послуг, а ІТ-кластери формують нові вузли диференційованого конкурентного ландшафту поза межами традиційних технологічних гігантів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці концепції диференційованого ландшафту конкурентних позицій та у систематизації шести нових бізнес-моделей як структурних відповідей міжнародного бізнесу на гео економічну фрагментацію: продукти емоційної прив'язки; мережево керована комерція; мікросегменти і мікровиробники; залучення клієнтів через економіку знань; Конгломерати 3.0; споживчі платформи на базі ШІ. На відміну від попередніх класифікацій, запропонована типологія будується навколо двоїстої природи цих моделей: вони є одночасно глобально масштабованими технологічними архітектурами і регіонально специфічними у своїй інституційній реалізації. Кожна модель перетворює регіональну специфіку з обмеження на конкурентний актив, що принципово відрізняє їх від бізнес-моделей епохи гіперглобалізації. Обґрунтовано, що традиційні антимонопольні інструменти, розроблені для оцінки вертикальної концентрації, є методологічно недостатніми для вимірювання ринкової влади платформних конгломератів, чия влада ґрунтується на горизонтальному контролі над інфраструктурою взаємодії, а не над виробничими ланцюгами.

Key words: fragmentation, deglobalization, geoeconomics, differentiation, shadowization, digitalization, inclusion, competition, rivalry, international trade, business model, regulation, infrastructure, conglomerate, platform economy, digital economy, IT sector, IT services, R&D, AI, cluster, innovation, ecosystem, global value chains, mergers and acquisitions.

Ключові слова: фрагментація, деглобалізація, гео економіка, диференціація, мінізація, цифровізація, інклюзія, конкуренція, суперництво, міжнародна торгівля, бізнес, бізнес-модель, регулювання, інфраструктура, конгломерат, платформна економіка, цифрова економіка, ІТ сектор, ІТ послуги, R&D, ШІ, клас-тер, інновації, екосистема, глобальні ланцюги доданої вартості, злиття і поглинання.

PROBLEM STATEMENT

The transformation of business models in a fragmented economy is taking place against the backdrop of a deeper evolution of corporate logic itself [1–4]. The shareholder capitalism model that dominated from the 1970s and placed the maximization of shareholder value above all else is increasingly giving way to a stakeholder model in which the corporation bears responsibility toward a broader circle of participants: employees, consumers, communities, and the state. New-type digital conglomerates are accelerating this transition: control over data, platform ecosystems, and algorithmic infrastructure grants companies such market power that the traditional criterion of shareholder value becomes insufficient for assessing their impact on society. It is telling that researchers have already identified the phenomenon of Conglomerates 3.0, regional digital ecosystems that integrate payment systems, logistics, retail, and digital services into a unified platform architecture whose network effects operate at the level of a regional rather than a global user base [3]. It is precisely for this reason that regulatory systems, most prominently in the European Union, are increasingly incorporating data protection, competitive balance, and consumer digital rights into the perimeter of corporate responsibility, effectively institutionalizing stakeholder logic as a condition for the functioning of the platform economy.

A simultaneous spatial reorientation of global economic activity is underway [1; 2]. An empirical analysis of bilateral trade flows across 187 countries over 2015–2023 reveals the consolidation of three stable configurations: the US bloc (43 states, including the majority of European countries, India, Japan, and South Korea), the China bloc (46 states), and the neutral group (98 countries) that preserved flexibility in trade relations with both centers [3]. Of particular significance is the

finding that neutral countries emerged as the largest beneficiaries of fragmentation: their median real GDP gain was 0.8%, compared to 0.5% for countries in the US bloc and only 0.3% for the China bloc, with a portion of the latter's members incurring absolute losses due to incomplete compensation for rising external trade costs [3]. Asian economies play an increasingly prominent role in contemporary transformation processes, emerging as centers for the formation of new production chains, technology clusters, and innovative business practices. Active attraction of foreign direct investment, the development of digital infrastructure, and large-scale state programs supporting technology industries reinforce the Asian region's role in shaping the new architecture of the global economy [1; 3].

At the same time, the fragmentation of the global economic space generates asymmetric pressure on companies across different countries and sectors. Firms in advanced economies face the need to rethink value chains amid intensifying trade restrictions, while companies in developing countries gain new opportunities to enter reconfigured production networks, provided they adapt their organizational and technological models in time. This asymmetry creates a differentiated landscape of competitive positions in which the advantage lies not with the largest players but with those capable of restructuring their architecture most rapidly to meet the new conditions of the geoeconomic environment. Under these conditions, the study of new business models emerging as corporate responses to the changing geoeconomic environment becomes particularly relevant. It should be noted that digitalization is not a technologically neutral process: in different regions it is realized through fundamentally distinct institutional scenarios, via platform inclusiveness across much of Asia, innovative scaling in the United States, regulatory

coordination in the European Union, or public digital infrastructure in India [3] and it is precisely this differentiation that determines the character of competitive rivalry in the digital economy.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The structural context of this study is shaped by two converging bodies of literature. The first concerns the geopolitical reconfiguration of global trade. Industry-level research documents a decisive reorientation of Asian economies within global value chains, showing how the region is emerging as the primary beneficiary of trade realignment amid bloc formation [1]. Complementary analytical work identifies six breakthrough business models that are reshaping growth trajectories across fragmented markets [2]. At the academic level, the foundational tension between deglobalization and the persistence of globalization is examined through the lens of international trade flows, demonstrating that geopolitical friction does not necessarily contract aggregate trade volumes but restructures their geography [3]. The quantitative dimension of bloc-based decoupling, including its welfare costs, adjustment asymmetries, and distributional consequences across participating economies, is rigorously modelled in [4], providing the empirical backbone for assessing competitive differentiation at the country level. The specific impact of armed conflict on integration and polarization dynamics within the global system is addressed in [5], extending the fragmentation framework to include security-driven disruptions as a distinct driver of structural change in international business.

The second body of literature addresses technological transformation and its institutional mediation. The concept of smart specialization, particularly the design of implementation strategies that avoid both targeting failures and institutional lock-in, offers a normative framework for how economies might position themselves in knowledge-intensive sectors under conditions of rapid technological change [6]. The scale and unevenness of digital transformation, including its systemic risks for open economies deeply integrated into global networks, constitute a separate and increasingly prominent research agenda [7]. The digital economy, as both an instrument of globalization and a driver of structural change in international trade in goods and services, is examined in close connection with platform dynamics and data governance [8]. Technological specialization as the foundation of competitive advantage in high-technology sectors, and the broader transition of the global conjuncture from what has been termed the period of great moderation toward conditions of global chaos, together define the environment in which new industries and business models acquire strategic importance [9, 10].

Industrial ecosystems and clusters, including innovation parks and eco-industrial zones, are analyzed as enabling structures for sustainable participation in global value chains and supply networks [11]. The platformization of the digital economy, and the question of whether it represents genuine techno-globalism or merely the global scaling of platform-specific archi-

tectures, is examined through the transformative potential of digitized ecosystems for international business and trade [12]. The transition from industrial ecosystems to digital economy ecosystems, together with the emergence of new models of competition under conditions of digitalized international trade, is systematically conceptualized in [13]. Innovations as a driver of digital transformation in the context of techno-globalism, along with their cascading effects on the structure of international trade in both goods and services, are analyzed in [14]. Conceptual approaches to researching the impact of digital transformation processes on the global business environment and practical aspects of reengineering business operations within the digital economy are developed, respectively, in [15] and [16].

Two further dimensions complete the analytical framework of this study. The specifics of mergers and acquisitions in international business, understood as an instrument of market consolidation, technological acquisition, and strategic repositioning under fragmentation, are examined in [17], while the role of risk-oriented financial systems in conditions of accelerating information technology development is addressed in [18]. The theoretical foundations of competitive leadership in the era of globalization, including both the synthesis of competing theories and the paradigmatic premises of global competitive leadership, are developed in [19] and [20]. Taken together, this body of research establishes that a systematic analysis of new business models as an integrated adaptive response to geopolitical fragmentation and digitally differentiated competitive landscapes remains underdeveloped, and it is precisely this gap that the present study addresses.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to investigate the patterns of business model transformation in international business under the influence of geoeconomic fragmentation and to substantiate the concept of a differentiated competitive landscape as an analytical framework for assessing companies' adaptation strategies in a reconfigured global economic environment.

THE PAPER'S MAIN BODY

The central intellectual trap of contemporary discussions about the world economy is the equation of geoeconomic fragmentation with deglobalization. A large-scale study by economists from US universities and the IMF, covering the period 2015—2023, convincingly refutes this narrative: despite the sustained formation of trading blocs and the reorientation of a significant share of states toward trade with geopolitical allies, global trade volumes did not contract but grew, including in the United States, China, and the European Union [3]. The choice of 2015 as the starting point is methodologically justified: that year preceded the key shocks that launched the fragmentation cycle, namely the British referendum on EU membership, the election of D. Trump, and the onset of trade rivalry between the United States and China, while also allowing researchers to separate the legacy of the global financial crisis of 2008—2009 and the European debt crisis of 2010–2012 from the effects under examination.

The distribution of 187 states into three groups, the US bloc, the China bloc, and the neutral group, reflects not merely geopolitical preferences but fundamentally distinct positioning strategies in a reconfigured global environment. Within each bloc, trade costs declined; between blocs, they rose. For the US bloc, the internal cost reduction almost entirely offset its increase in cross-bloc trade, yielding a neutral net effect for bloc members. For the China bloc, this compensation proved insufficient, and some participants incurred absolute losses. The neutral group recorded declining costs simultaneously in trade with all three blocs and emerged as the direct beneficiary of fragmentation. The quantitative dimension of this asymmetry is as follows: the median real GDP gain in the global aggregate was 0.6%. For countries in the US bloc, the median gain was 0.5%, with variation from 0.1% to 0.7%; for the China bloc, approximately 0.3%, with some states experiencing losses. Neutral countries increased real GDP by an average of 0.8%, with a range from near zero in the bottom quartile to 1.4% in the top quartile [3].

This picture carries fundamental implications for international business strategy. Neutral countries became beneficiaries of fragmentation not because of greater size or technological advantage but because of the absence of rigid geopolitical alignment in their value chains and sales markets. From this follows the first structural conclusion: institutional and logistical flexibility constitutes a standalone competitive asset. Companies that preserved a buffer between the blocs, maintaining diversified market presence and supply networks without dominant attachment to a single center, obtained a structural advantage regardless of their sectoral specificity. Mergers and acquisitions during this period increasingly follow this logic precisely: the acquisition of assets in neutral jurisdictions and regions has become an instrument of insurance against bloc lock-in rather than merely a means of expanding market share.

Equally important is the conclusion regarding the nature of fragmentation itself: it does not cancel globalization but reconfigures its architecture, redirecting flows rather than reducing their scale. For international business, this means that a strategy of reshoring or full regionalization of supply chains carries risks no smaller than those of the preceding hyperglobalized model. The differentiated competitive landscape that is taking shape rewards flexibility rather than maximum concentration at either pole.

Goeconomic fragmentation unfolds in parallel with another transformation: a deep restructuring of business model architecture driven by digitalization. Digitalization, however, is not a technologically neutral process. In different regions, it is realized through distinct institutional scenarios determined by combinations of regulatory environments, infrastructural capabilities, and market structures. This differentiation explains why successful business models from one region cannot be mechanically transferred to another, and why competitive rivalry in digital markets acquires a pronounced regional dimension.

The American model is built on a platform-centric innovation ecosystem. Powerful IT clusters, where universities, technology companies, venture funds, and small and medium-sized enterprises form dense interaction

networks, create an environment for the rapid deployment of innovations across production and service activities. R&D in artificial intelligence occupies a central place: US technology companies develop algorithmic systems for large-scale data analysis, automated managerial decision-making, and digital service personalization, transforming algorithmic models into a key source of economic value alongside software products. Notably, these solutions diffuse horizontally: small and medium-sized businesses are increasingly integrating IT services into their own processes, promoting innovation diffusion across a broad range of sectors and raising the overall productivity of the ecosystem.

The EU model unfolds according to a regulatory-oriented scenario. The cross-border spread of business models is enabled through the construction of a shared digital space with unified approaches to digital trade, platform regulation, data governance, and the protection of consumer digital rights. Regulation here functions not as a constraint but as a condition for scaling: interoperability standards, common requirements for digital infrastructure, and unified mechanisms for financial inclusion create a predictable environment for international business, reducing the transaction costs of entering the markets of 27 states. International organizations serve as institutional intermediaries between global technological unification and regional specificity, accounting for differences in levels of digital development and the structure of national markets. Their coordinating function acquires strategic significance as digital platforms and payment systems increasingly operate across jurisdictional boundaries and require supranational institutional support.

The Asian model, represented most prominently by India, demonstrates a third scenario: public digital infrastructure as the foundation of entrepreneurial inclusion. The rapid spread of mobile payment systems shifted a substantial share of financial transactions to digital formats, stimulating the development of fintech and new e-commerce business models. This public infrastructure serves as a point of entry for small and medium-sized businesses, lowering barriers to digital markets and enabling broad financial inclusion without requiring them to build a technological base in-house. Active attraction of foreign direct investment, large-scale state programs supporting the IT sector, and the development of technology clusters reinforce the Asian region's role in shaping the new architecture of the global digital economy.

The IT sector occupies a distinctive place in this architecture: it serves simultaneously as an infrastructural foundation, an innovation core, and a catalyst for business model transformation in a fragmenting goeconomic environment. Competition among the United States, the European Union, and Asia for leadership in artificial intelligence, cloud computing, and semiconductors has acquired the character of technological rivalry with pronounced containment dimensions. Export controls on chips, restrictions on access to international R&D networks, and sanctions pressure on specific companies have transformed IT services from a neutral traded good into an instrument of geopolitical competition. In response,

international business is accelerating the restructuring of value chains: mergers and acquisitions in the IT sector are increasingly motivated not only by operational synergy but by the need to secure technological sovereignty within one's own bloc. Digital conglomerates are expanding vertical integration from R&D and chip production to platform economy operations and end-user IT services, converting network effects and ecosystem control into the primary structural barrier for competitors. At the same time, IT clusters in Bangalore, Shenzhen, Warsaw, and Tallinn demonstrate that open innovation ecosystems are capable of forming powerful centers of technological development beyond the perimeter of traditional giants, and it is precisely these centers that are becoming new nodes of the differentiated competitive landscape, where regulation, digital infrastructure, and human capital determine who captures the benefits of digitalization and achieves genuine inclusion in the global platform economy. A comparison of the three regional models confirms that digitalization restructures relations among the market, the state, technology companies, and small and medium-sized enterprises, but does so through regionally specific mechanisms. It is this differentiation that explains why the differentiated landscape of competitive positions reproduces itself not only at the country level but also at the firm and industry levels.

The differentiated competitive landscape carries one systemic side effect that rarely enters the analytical focus of business model research: it generates structural incentives for the shadowization of international trade. The phenomenon in question is not traditional smuggling or customs evasion but institutionally motivated shadowization that emerges as a rational response of international business to asymmetric regulatory and trade regimes between blocs. Fragmentation raises trade costs between blocs through tariffs, sanctions, export controls, and non-tariff barriers, yet it does not eliminate demand for goods and technologies subject to restrictions. Under these conditions, schemes of re-export, transit trade through neutral jurisdictions, and multi-stage supply arrangements with obscured end recipients emerge as

operating norms. Research records a sharp increase in trade flows through the UAE, Turkey, Kazakhstan, and Armenia in commodity categories subject to sanctions control, pointing directly to institutional arbitrage as the driving force of this process. The platform economy and network-driven commerce reinforce this tendency: decentralized trading channels complicate the identification of the end consumer, while IT services and digital content have no physical border, rendering traditional customs and sanctions enforcement mechanisms structurally insufficient. AI-native platforms are capable of optimizing logistics routes in real time by selecting jurisdictions with the lowest regulatory burden, which constitutes a digital form of regulatory arbitrage. The regulatory response must be systemic: requirements for supply chain transparency and end-user verification should become an integral condition of platform operator licensing, and the European Union is advancing in this direction through its Due Diligence instruments and the expansion of sanctions compliance obligations to platform operators. Accordingly, the shadowization of international trade is not an anomaly but a structurally embedded consequence of geoeconomic fragmentation and a distinct node within the differentiated competitive landscape, where regulatory asymmetry between blocs is converted into a source of quasi-rent for companies and jurisdictions that navigate it effectively.

At the intersection of geoeconomic fragmentation and regionally differentiated digitalization, qualitatively new business models are taking shape. Their defining distinction from previous waves of corporate innovation lies in a dual nature: they are simultaneously globally scalable technological architectures and regionally specific in their institutional realization. This duality allows them to be understood not merely as technological phenomena but as forms of institutional adaptation of international business to a differentiated competitive landscape, an adaptation that converts regional specificity from a constraint into a strategic asset.

The six models presented in Table 1 share a common strategic logic: each converts regional specificity,

Table 1. The emerging business models as globally scalable technological architectures

Business model	Connection with local or regional markets	Economic mechanism	Competitive effect in conditions of fragmentation
Emotion-first products	Cultural proximity, local identity, and regional consumer symbols	Demand is driven by emotional attachment and cultural meaning rather than purely functional attributes	Stabilizes demand and strengthens loyalty within regional markets even as global market conditions shift
Network-driven commerce	Local digital communities, regional influencers, and social commerce ecosystems	Sales channels integrate communication and commerce inside regional digital networks	Reduces dependence on global intermediaries and increases resilience to external trade restrictions
Microsegments and microproducers	Targets narrow consumer niches emerging within specific countries or regional markets	Data analytics enables rapid adaptation of production to local demand patterns	Enhances the flexibility of supply chains and reduces risks associated with global disruptions
Knowledge-driven customer acquisition	Uses localized educational content adapted to regulatory, linguistic and cultural contexts	Information reduces uncertainty and builds trust between firms and consumers	Facilitates market entry and strengthens long-term relationships with clients
Conglomerates 3.0 digital ecosystems	Regional service ecosystems integrating payments, logistics, retail, and digital services	Platform integration creates network effects within a regional user base	Reduces reliance on external partners and increases control over customer data
AI-native consumer platforms	Regional behavioral data, languages, and consumption patterns	Algorithms enable mass personalization while maintaining scale efficiency	Generate cumulative barriers to entry through the accumulation of regional behavioral data that competitors find difficult to replicate

Source: compiled by the authors.

whether cultural, institutional, or behavioral, into a competitive asset. This distinguishes them fundamentally from the business models of the hyper-globalization era, which sought to neutralize regional differences in pursuit of scale. In the reconfigured geoeconomic environment, the advantage belongs not to those who achieved the greatest standardization, but to those who most effectively capitalized on local specificity through a globally scalable technological architecture.

The Conglomerates 3.0 model deserves particular analytical attention. Unlike traditional diversified corporations, which are also characterized by broad sectoral reach and active mergers and acquisitions, new digital conglomerates build dominance not through vertical integration of production chains but through horizontal control over platform interaction points: payment gateways, logistics hubs, loyalty systems, and consumer data. Network effects here operate at the level of a regional rather than a global user base, making such structures resilient to external competition while remaining difficult to replicate outside their natural regional environment. For regulators, this poses a fundamental methodological problem: traditional antitrust instruments that assess market power through vertical concentration and market share are inadequate for measuring power grounded in control over interaction infrastructure. The digital economy requires a new regulatory framework, and it is the European Union that has advanced furthest in this direction through the Digital Markets Act and the Digital Services Act.

The phenomenon of AI-native platforms equally warrants separate analysis. Unlike companies that add artificial intelligence to existing processes, these structures are designed from the outset around an algorithmic core: competitive advantage is embedded not in the product or price but in the quality and volume of regional behavioral data. This resource is cumulative in nature; it accumulates over time and is difficult to replicate by new entrants, even technologically sophisticated ones. Combined with network effects, this generates structural barriers to entry whose resilience to competitive pressure and regulatory containment represents one of the central challenges of the contemporary digital economy. Notably, AI-native platforms are the most active in leveraging regional differentiation as an advantage: algorithms trained on local behavioral data deliver a level of personalization that global competitors without equivalent regional presence cannot match.

Taken together, the six models reflect the transition of international business from universalized global operating schemes toward adaptive, segmented, and technologically controlled modes of organizing economic activity. Emotion-first products and the knowledge-driven customer acquisition model strengthen companies' ties to domestic and regional markets; network-driven commerce creates alternative channels of market access; microsegmentation and microproduction enhance production flexibility amid the restructuring of supply chains; Conglomerates 3.0

and AI-native platforms provide higher levels of control over data, infrastructure, and customer interaction. Each of these models is, in essence, a response to a specific node within the differentiated landscape of competitive positions.

CONCLUSIONS

The analysis conducted allows for the formulation of several interconnected conclusions that reveal the scientific novelty of the concept of a differentiated competitive landscape.

First, geoeconomic fragmentation is not a symmetric shock and does not signify deglobalization. It transforms the architecture of the global economy by redistributing gains according to participants' capacity to preserve strategic flexibility. Empirical evidence is unambiguous: neutral countries that avoided hard bloc alignment achieved a median real GDP gain of 0.8%, higher than the participants of either major bloc. This result refutes the logic of forced alignment and substantiates strategic neutrality as a rational positioning in conditions of great power rivalry.

Second, digitalization unfolds through regionally differentiated institutional scenarios: platform-centric in the United States, regulatory-oriented in the European Union, and grounded in public digital infrastructure across Asia. This differentiation precludes the mechanical transfer of business models across regions and implies that competition between regions is conducted not only at the level of technologies and markets but also at the level of institutional standards. The actor that sets regulatory norms for the platform economy and digital markets effectively determines the conditions of competition for all others.

Third, the IT sector has been transformed from a neutral traded good into a key dimension of geoeconomic rivalry. Containment instruments, including export controls, sanctions, and restrictions on R&D cooperation, structurally reshape value chains in technology industries and accelerate consolidation through mergers and acquisitions driven by the logic of technological sovereignty rather than operational synergy.

Fourth, the six identified business models, from microsegments and microproducers to Conglomerates 3.0 and AI-native consumer platforms, represent structural responses of international business to the differentiated competitive landscape rather than merely technological innovations. They capitalize on regional specificity as a strategic asset and generate new types of market power for the assessment of which traditional regulatory frameworks require fundamental conceptual revision.

Fifth, the differentiated competitive landscape simultaneously places new demands on corporate strategy, in the direction of preserving institutional flexibility, diversifying value chains, and building regionally embedded ecosystems, and on the industrial and regulatory policy of states seeking to benefit from neutrality in the reconfigured global economy. Future

research should focus on the quantitative assessment of regulatory arbitrage between blocs, the dynamics of mergers and acquisitions in strategic digital sectors, and the mechanisms through which new competition standards in the platform economy are formed and diffused.

Література:

1. Kumra G. The great trade realignment: Asia rising. McKinsey & Company. 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20asia/insights/the%20great%20trade%20realignment%20asia%20rising/the-great-trade-realignment-asia-rising.pdf?shouldIndex=false>
2. Yakovlev S., Davis J. Six breakthrough business models reshaping global growth. McKinsey & Company. 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/six-breakthrough-business-models-reshaping-global-growth>
3. Kim H.M., Li P., Lee Y.R. Observations of deglobalization against globalization and impacts on global business. *International Trade, Politics and Development*. 2020. Vol. 4 (2). Pp. 83—103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0067>
4. Bonadio B., Huo Z., Kang E., Levchenko A., Pandalai-Nayar N., Tomar H., Topalova P. Playing with blocs: Quantifying decoupling. CEPR Discussion Paper No. 20664. CEPR Press. 2025. URL: <https://cepr.org/publications/dp20664>
5. Artemenko Y., Hovorov Y., Maksymova I., Kostiuk V., Zienkin M. The impact of conflict on contemporary global dynamics: integration, globalisation, and polarisation trends. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.-2024spe030>
6. Lee K. Smart specialization with short-cycle technologies and implementation strategies to avoid target and design failures. In: Radosevic S. et al. (Eds.), *Advances in the theory and practice of smart specialization*. Academic Press, 2017. Pp. 201—224.
7. Сіденко В.Р. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контексти. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 40—58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.040>
8. Izmaylov Y., Yegorova I., Maksymova I., Znotina D. Digital economy as an instrument of globalization. *Scientific Journal of Polonia University*. 2018. Vol. 27 (2). Pp. 52—60. DOI: <https://doi.org/10.23856/2706>
9. Отенко І., Птащенко О. Тенденції розвитку високотехнологічної сфери в умовах глобалізації. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 65—76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065>
10. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y-Reality as a Shift From "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 6 (11). С. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>
11. Резнікова Н.В., Панченко В.Г., Русак Д.М., Іващенко О.А. Промислові екосистеми в глобальних ланцюжках створення вартості та поставок: кластери, інноваційні та екоіндустріальні парки як чинник сталого розвитку. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2022. № 12 (23). С. 5—16. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-5-16>
12. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих екосистем для міжнародного бізнесу і торгівлі. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2023.6.1>
13. Резнікова Н.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі і моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 2(316). С. 332-340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>
14. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2023.12.5>
15. Panchenko V., Oliinyk K. Conceptual approaches to researching the impact of digital transformation processes on the global business environment. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 66—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.-18.660>
16. Karp V., Krysovaty I., Oliinyk K., Nazarova S., Semenchenko Y. Reengineering business operations within the digital economy. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14 (1), Special Issue XLII. Pp. 164—168. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11995558>
17. Птащенко О.В. Особливості "злиття" та "поглинання" компаній у міжнародному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 34—39. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39>
18. Птащенко О.В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах розвитку інформаційних технологій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 172—178. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178>
19. Шлапак А.В. Конкурентне лідерство країн в епоху глобалізації: узагальнення теорій та ідеологій. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). С. 1—5.
20. Шлапак А.В. Парадигмальні засади глобального конкурентного лідерства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2 (493). С. 30—36.

References:

1. Kumra, G. (2026), "The great trade realignment: Asia rising", McKinsey & Company, available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20asia/insights/the%20great%20trade%20realignment%20asia%20rising/the-great-trade-realignment-asia-rising.pdf?shouldIndex=false> (Accessed 1 March 2026).
2. Yakovlev, S., and Davis, J. (2026), "Six breakthrough business models reshaping global growth", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/six-breakthrough-business-models-reshaping-global-growth> (Accessed 1 March 2026).
3. Kim, H.M., Li, P. and Lee, Y.R. (2020), "Observations of deglobalization against globalization and impacts on global business", *International Trade, Politics and Development*, vol. 4, no. 2, pp. 83—103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0067>
4. Artemenko, Y., Hovorov, Y., Maksymova, I., Kostyuk, V. and Zienkin, M. (2024), "The impact of conflict on contemporary global dynamics: integration, globalisation, and polarisation trends", *Multidisciplinary Reviews*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe030>
5. Bonadio, B., Huo, Z., Kang, E., Levchenko, A., Pandalai-Nayar, N., Tomar, H. and Topalova, P. (2025), "Playing with blocs: Quantifying decoupling", CEPR Discussion Paper No. 20664, CEPR Press, available at: <https://cepr.org/publications/dp20664> (Accessed 1 March 2026).
6. Lee, K. (2017), "Smart specialization with short-cycle technologies and implementation strategies to avoid target and design failures", in Radošević, S. et al. (Eds.), *Advances in the theory and practice of smart specialization*, Academic Press, pp. 201—224.
7. Sidenko, V.R. (2021), "Challenges and risks of digital transformation: world and Ukrainian contexts", *Ekonomika Ukrainy*, no. 5, pp. 40—58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.040>
8. Izmaylov, Y., Yegorova, I., Maksymova, I. and Znotina, D. (2018), "Digital economy as an instrument of globalization", *Scientific Journal of Polonia University*, vol. 27, no. 2, pp. 52—60. DOI: <https://doi.org/10.23856/2706>
9. Otenko, I. and Ptashchenko, O. (2020), "Trends in the development of the high-tech sector under globalization", *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 4, pp. 65—76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065>
10. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O. and Ivashchenko, O. (2022), "Y-Reality as a Shift From 'Great Moderation' to 'Global Chaos': Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 6, no. 11, pp. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>
11. Reznikova, N.V., Panchenko, V.H., Rusak, D.M. and Ivashchenko, O.A. (2022), "Industrial ecosystems in global value and supply chains: clusters, innovation and eco-industrial parks as a factor of sustainable development", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 12, no. 23, pp. 5—16. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-5-16>
12. Reznikova, N.V., Bulatova, O.V., Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformational potential of digitalized ecosystems for international business and trade", *Efektivna ekonomika*, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2023.6.1>
13. Reznikova, N.V., Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "From industrial ecosystems to digital economy ecosystems: new business models and competition models in the context of digitalization of international trade in goods and services", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 2 (316), pp. 332—340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>
14. Reznikova, N.V., Bulatova, O.V., Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "Innovations as a driver of digital transformation of the world economy under technoglobalism: the impact of new business models on the development of international trade in goods and services", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12, pp. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.-12.5>
15. Panchenko, V. and Oliinyk, K. (2025), "Conceptual approaches to researching the impact of digital transformation processes on the global business environment", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 18, pp. 66—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.660>
16. Karp, V., Krysovaty, I., Oliinyk, K., Nazarova, S. and Semenenko, Y. (2024), "Reengineering business operations within the digital economy", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 14, no. 1, Special Issue XLII, pp. 164—168. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11995558>
17. Ptashchenko, O.V. (2021), "Features of mergers and acquisitions in international business", *Biznes Inform*, no. 1, pp. 34—39. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39>
18. Ptashchenko, O.V. (2021), "Risk-oriented financial security system in the development of information technologies", *Biznes Inform*, no. 11, pp. 172—178. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178>
19. Shlapak, A.V. (2018), "Competitive leadership of countries in the era of globalization: generalization of theories and ideologies", *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 29(68), pp. 1—5.
20. Shlapak, A.V. (2019), "Paradigmatic principles of global competitive leadership", *Biznes Inform*, vol. 2(493), pp. 30—36.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Процеженовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 338.24:004

М. В. Півторак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційної аналітики, фінансів і банківської справи,
Білоцерківський інститут економіки та управління вищого навчального закладу
"Відкритий міжнародний університет розвитку людини" Україна "
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6793-3716>

Л. О. Кустріч,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5048-4053>

Ж. С. Безугла,
к. н. з соц. ком., доцент кафедри інформаційної аналітики, фінансів і банківської справи,
Білоцерківський інститут економіки та управління вищого навчального закладу
"Відкритий міжнародний університет розвитку людини" Україна "
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3228-4314>

М. С. Бухенська,
магістр з фінансів, начальник навчального відділу,
Білоцерківський інститут економіки та управління вищого навчального закладу
"Відкритий міжнародний університет розвитку людини" Україна "
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3893-4216>

С. С. Волков,
викладач ЦК Права, Білоцерківський фаховий коледж вищого навчального закладу
"Відкритий міжнародний університет розвитку людини" Україна "
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7292-3823>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.247

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

М. Pivtorak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Information Analytics, Finance and Banking,
Bila Tserkva Institute of Economics and Management of the Higher Educational Institution
"Open International University of Human Development "Ukraine"

L. Kustrich,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management, Uman National University of Horticulture

Zh. Bezugla,
PhD in Social Communications,
Associate Professor of the Department of Information Analytics, Finance and Banking, Bila Tserkva Institute of Economics
and Management of the Higher Educational Institution "Open International University of Human Development "Ukraine"

M. Bukhenska,
Master of Finance,
Head of the Academic Department, Bila Tserkva Institute of Economics and Management of the Higher Educational
Institution "Open International University of Human Development "Ukraine"

S. Volkov,
Lecturer of the Law Cycle Commission, Bila Tserkva Professional of the Higher Educational Institution "Open International
University of Human Development "Ukraine"

RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR REDUCING UNCERTAINTY IN THE PROCESS OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджується роль ризик-менеджменту у зменшенні невизначеності в процесі цифрової трансформації бізнесу. Актуальність теми зумовлена швидким поширенням цифрових технологій, зокрема рішень на основі штучного інтелекту, та одночасно низьким рівнем цифрової зрілості більшості компаній. Це формує значну зону невизначеності, яка посилюється

глобальними економічними, геополітичними та соціальними ризиками. У роботі узагальнено результати сучасних наукових досліджень щодо впливу невизначеності на цифрову трансформацію бізнесу, а також запропоновано класифікацію її основних видів. Методологічну основу дослідження становлять методи системного аналізу, спостереження та аналізу наукових джерел. Доведено, що інтеграція ризик-менеджменту у процес цифрової трансформації сприяє підвищенню стійкості управлінських рішень, оптимізації інвестицій та зниженню організаційних і поведінкових ризиків, що загалом підвищує ефективність цифрових змін у компаніях.

The paper explores how risk management helps mitigate uncertainty during the digital transformation of businesses. The relevance of this topic is driven by the rapid advancement of digital technologies and their widespread adoption across various industries. Despite this, many companies still exhibit a relatively low level of digital maturity, which leads to uncertainty regarding the efficiency, scope, and long-term outcomes of digital initiatives. At the same time, the growing application of artificial intelligence, big data analytics, cloud computing, and digital platforms not only creates new opportunities but also introduces additional risks linked to technological change.

The study highlights that uncertainty in digital transformation is further intensified by global economic, geopolitical, and institutional factors. Businesses increasingly function in a volatile environment shaped by geopolitical tensions, economic fluctuations, technological disruptions, climate-related risks, and the rapid dissemination of both accurate and misleading information. In such circumstances, traditional management approaches often prove inadequate for ensuring consistent and predictable results in digital transformation projects. Therefore, incorporating risk management into the framework of digital transformation becomes a critical condition for enhancing the quality and reliability of decision-making.

The research synthesizes findings from contemporary academic studies focused on the influence of uncertainty on digital transformation processes. Special attention is given to various dimensions of uncertainty, such as external environmental instability, regulatory and institutional shifts, technological unpredictability, market volatility, organizational complexity, and employees' behavioral responses to change. Based on an extensive review of scholarly literature and analytical reports, the study offers a generalized classification of the main types of uncertainty that affect the success of digital transformation efforts.

The methodological framework of the research is based on system analysis, observation, and the review of scientific sources. The findings indicate that embedding risk management into digital transformation strategies helps reduce uncertainty and enhances the predictability of both technological and organizational results. Moreover, it facilitates better coordination within business ecosystems, promotes more efficient allocation of financial and technological resources, and ensures stronger alignment between digital solutions and business goals. Overall, integrating risk management into digital transformation increases organizational resilience and improves the effectiveness of both strategic and operational decision-making in a dynamic environment.

Ключові слова: цифрова трансформація, ризик-менеджмент, багатовимірна невизначеність, стратегічне управління, стійкість бізнесу.

Key words: digital transformation, risk management, multidimensional uncertainty, strategic management, business resilience.

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

Останніми роками цифрова трансформація бізнесу поширилася майже повсюдно. За оцінками, близько 90% компаній уже реалізують (або планують реалізувати) цифрові ініціативи, а приблизно 77% досліджують можливості впровадження різних цифрових рішень, зокрема тих, що базуються на штучному інтелекті (далі — ШІ) [1]. Водночас частка компаній, які вважають себе зрілими щодо інтеграції рішень на основі ШІ, становить лише близько 1% [2].

Активне зростання впроваджень і водночас скромний рівень цифрової зрілості свідчать про широку зону невизначеності, у якій функціонують сучасні компанії.

Невизначеність посилюється під впливом глобальних ризиків. Зокрема, у звіті про глобальні ризики за 2025 р., представленому Міжнародним економічним форумом, найбільш релевантними ризиками визначено державні збройні конфлікти, екстремальні погодні явища, геоекономічну конфронтацію, дезінформацію та неінформованість населення, поляризацію суспільства [3].

Рішення, що ґрунтуються лише на інтуїції або традиційних оцінках, нерідко виявляються недостатніми,

що підвищує ймовірність помилок під час вибору стратегій упровадження та масштабування цифрових програм. У цих умовах ризик-менеджмент виступає необхідним інструментом пом'якшення невизначеності, оскільки створює рамки для системного аналізу загроз, забезпечує розподіл ресурсів для управління та контролю і підвищує стійкість цифрових проєктів до зовнішніх впливів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що проблематика управління невизначеністю у цифровій трансформації є предметом уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження цього напрямку зробили, зокрема, Н. Брюшкова, О. Ніколюк, Н. Добрянська [5], О. Бавико, В. Лозовець [4], а також міжнародні дослідники Badasjane V., Chaniago H., Kim C.G., Yang O.S., Lin J., Mao M., Luo F., Tang C.H., Matsunaga M., Qin L., Xue J., Li G. [6–12]. Їхні роботи висвітлюють ключові аспекти цифрової трансформації компаній та управлінських процесів, а саме: методологічні підходи до побудови цифрового управління та інтегрованих моделей ризик-менеджменту; вплив зовнішньої невизначеності на ефективність цифрових рішень та операційних процесів; роль лідерства і підприємницьких рішень у впровадженні цифрових змін; взаємозв'язок цифрової якості, цінності для клієнта та ринкових результатів; значення технологічного та інвестиційного ресурсного забезпечення при цифровій трансформації бізнесу; поведінкові фактори, що визначають готовність співробітників до цифрових змін та адаптивність системи управління.

Однак більшість досліджень обмежуються частковим аналізом окремих систем або процесів, не розкриваючи повністю їхню комплексну сутність та взаємозв'язки. Недостатньо дослідженими залишаються питання поєднання стратегічних, операційних та поведінкових аспектів цифрового управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі ризик-менеджменту у зменшенні невизначеності в межах оцінювання цифрової трансформації бізнесу.

Методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених із досліджуваної проблеми. У роботі застосовувалися методи системного аналізу, спостереження, аналізу документів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Огляд релевантних праць зарубіжних учених свідчить про суттєвий вплив невизначеності на цифрову трансформацію бізнесу (табл. 1).

Сучасна цифрова трансформація бізнесу розвивається в умовах багатогранної невизначеності, яка посилюється економічними, соціальними та геополітичними процесами. У наукових дослідженнях підкреслюється, що зовнішнє середовище підвищує нестабільність технологічних рішень і ускладнює управлінські процеси. У міжнародних виробничих мережах невизначеність впливає на характер координації та швидкість упровадження цифрових рішень — сучасні компанії змушені обирати між адаптивністю та стандартизацією, що підвищує значення інституційних та організаційних факторів [6]. Вплив зовнішнього середовища на цифрову трансформацію посилюється зі зростанням глобальних ланцюгів постачання та збільшенням частки транскордонних технологічних рішень.

Економічна невизначеність підсилює залежність цифрових ініціатив від підприємницького лідерства, що, зокрема, підтверджується емпіричними даними, отриманими на прикладі малих підприємств в умовах нестабільної кон'юнктури [7]. У таких ситуаціях стратегічні рішення лідерів визначають швидкість і масштаб цифрових змін, оскільки технологічні інновації стають більш ризикованими. Аналіз змін ринку показує, що невизначеність впливає як на темпи цифровізації, так і на глибину організаційних перетворень.

Нестабільність ринкового середовища відображається на сприйнятті цифрових рішень як з боку клієнтів, так і з боку корпоративних структур. Якість цифрової трансформації бізнесу суттєво впливає на цінність для клієнтів та ринкові результати, тоді як вплив невизначеності посилює залежність цих ефектів від характеристик зовнішнього середовища [8]. Ситуація ускладнюється тим, що для цифрових проєктів потрібна координація між структурними підрозділами та стейкхолдерами, тоді як висока волатильність середовища робить цей процес менш передбачуваним.

Зовнішня невизначеність впливає на ефективність цифрових рішень та на узгодженість технологічних і бізнес-аспектів. Так, у наукових емпіричних дослідженнях встановлено, що при низькій невизначеності цифрова трансформація посилює інноваційну результативність, водночас при високій невизначеності цей вплив слабшає [9]. Подібні ефекти виявлено в аналізі публіч-

Таблиця 1. Вплив невизначеності на цифрову трансформацію бізнесу: огляд літератури

№	Методологія	Ключовий висновок
[6]	Множинні кейси, TOE	Невизначеність посилює значущість координації в міжнародних виробничих екосистемах і ускладнює баланс між швидкістю впровадження та стандартизацією.
[7]	Анкетування, статистичний аналіз	Невизначеність посилює залежність успіху цифрової трансформації від лідерства та підприємницьких управлінських рішень.
[8]	PLS-SEM, опитування	Невизначеність підсилює вплив цифрової якості на цінність для клієнта та ринкові результати.
[9]	Моделювання модерації-медіації	Зовнішня невизначеність послаблює позитивний вплив цифрової трансформації на інновації.
[10]	Панельні дані, емпіричні тести	Зростання невизначеності знижує інтенсивність цифрової трансформації (через управлінські та фінансові обмеження).
[11]	Загальний аналіз, теорії поведінки	Невизначеність працівників знижує готовність до цифрових змін і провокує опір.
[12]	Індекс цифрової трансформації, панельні дані	Зовнішня невизначеність обмежує ефект цифрової трансформації на інвестиційні рішення компаній.

Джерело: авторська розробка на основі зазначених джерел.

них компаній, де зростання невизначеності призводить до скорочення цифрових інвестицій через посилення фінансових та управлінських обмежень [10], що відображає системний характер залежності між зовнішніми коливаннями та ініціативами у сфері цифрової трансформації.

Варто зазначити, що невизначеність має не лише економічне, а й поведінкове вимірювання. Співробітники компаній часто сприймають цифрові перетворення як джерело ризиків, що знижує їхню залученість у процеси трансформації [11]. Поведінкові ефекти проявляються у зниженні готовності до змін, підвищенні внутрішнього опору та зростанні транзакційних витрат. Зовнішні фактори, пов'язані з геополітичною напруженістю та соціальною нестійкістю, також посилюють такі реакції та заважають сталому поширенню сучасних цифрових рішень.

На інвестиційні рішення та здатність компаній підтримувати технологічну динаміку впливає геополітична та інституційна невизначеність. Наукові дослідження показали, що цифрова трансформація обмежує не-ефективні інвестиції, однак ефект слабшає при високій зовнішній нестабільності. Зокрема, аналіз взаємодій у ланцюгах постачань показав, що цифрова трансформація покращує операційні результати за умови наявності ресурсів, тоді як невизначеність підсилює значущість внутрішніх факторів [12].

Вплив зовнішньої нестабільності простежується й у контексті інтеграції цифрових рішень на основі блокчейн-технологій, при цьому для повноцінної цифрової трансформації потрібен баланс між ефективністю та стійкістю [8].

Таким чином, невизначеність впливає на цифрову трансформацію бізнесу у багатьох аспектах і зачіпає інституційні, економічні та поведінкові механізми (табл. 2). Економічна волатильність обмежує інвестиційні та інноваційні можливості компаній, соціальні фактори визначають рівень сприйняття та готовності до змін, тоді як геополітична нестабільність ускладнює координацію

процесів цифрової трансформації та обумовлює необхідність адаптації організаційних рішень.

Переходячи від класифікації видів невизначеності до практичного зменшення її впливу, слід виділити центральну роль ризик-менеджменту. Так, координація рішень у міжнародних та міжфірмових мережах пом'якшує наслідки зовнішніх коливань, задає темп і порядок цифрових змін, обмежує ефект різномірності інституційних умов. У науковій літературі показано, що механізми координації знижують "вартість вибору" між швидкістю впровадження та стандартизацією і тим самим зменшують невизначеність у цифрових програмах [6].

Для публічних компаній встановлено залежність інтенсивності цифрової трансформації від фінансових та управлінських обмежень, тоді як ризик-менеджмент ослаблює дію "короткозорості" керівництва та дефіциту ресурсів, що підтримує цифрові інвестиції за зростання зовнішньої невизначеності [10]. Крім того, аспект невизначеності пов'язаний із реакціями співробітників, тому ядро ризик-менеджменту включає організаційні практики зниження тривожності та чітке смислове пояснення цифрових змін [11].

Ризик-менеджмент у рамках цифрової трансформації бізнесу спирається на управлінські рішення лідерів — підприємницьке лідерство підвищує результативність цифрових ініціатив у нестабільній економіці, оскільки задає пріоритети, черговість і масштаб змін [8]. Ефект посилюється при узгодженні цифрових технологій із бізнес-завданнями — таке узгодження слугує каналом, через який цифрова трансформація переходить у сталу інноваційну результативність за умови помірної зовнішньої невизначеності; при сильних змінах середовища цей канал слабшає, відповідно, ризик-менеджменту необхідно чіткіше ранжувати цілі та контрольні точки [9].

Зменшення інформаційної невизначеності передбачає управління якістю цифрових сервісів і даних, коли стабільність якості системи, інформації та сервісу підвищує цінність для клієнтів та ринкові результати, а зовнішня невизначеність посилює залежність цих ефектів від прозорості

Таблиця 2. Класифікація видів невизначеності

Вид	Коротке визначення	Типові прояви
Зовнішня	Змінність факторів зовнішнього середовища, що впливають на рішення щодо цифрових ініціатив	Ослаблення ефекту цифрових програм на інноваційну результативність; обмеження інвестиційної активності; посилення управлінських та фінансових обмежень
Регуляторно-інституційна	Невизначеність норм, правил і формальних вимог на національних та транснаціональних ринках	Невизначеність вимог до даних та цифрових транзакцій; затримки масштабування транснаціональних проєктів; залежність від субсидій та пільг
Ринкова (попит, конкуренція)	Волатильність попиту та конкурентного середовища, що впливає на результати цифрових рішень	Колівання ринкових показників при однаковому рівні «цифрової якості»; непередбачуваність окупності проєктів
Ланцюгово-мережева («покупець—постачальник»)	Невизначеність взаємодій в міжнародних та міжфірмових мережах	Складність координації, вибір між швидкістю впровадження та стандартизацією; залежність операційної ефективності від ресурсів та постачальників
Технологічна	Невизначеність, пов'язана зі зрілістю, сумісністю та поєднуваністю цифрових технологій	Ризик непередбачуваних ефектів від комбінацій технологій (наприклад, блокчейн + ШІ); перенесення термінів та зростання вартості впровадження
Інформаційно-невизначена (дані і прозорість)	Невизначеність якості даних та цифрових сервісів, рівня прозорості інформації	Розходження між обіцяними і отриманими ефектами; невідповідність оцінки цінності для клієнта та управлінських рішень
Організаційно-управлінська	Невизначеність ролей, процесів та узгодження «технології—бізнес»	Фрагментація процесів, дефіцит узгодження, «розмитість» менеджменту; зниження результатів цифрових ініціатив
Поведінкова (співробітники)	Невизначеність очікувань та реакцій персоналу на цифрові зміни	Зниження залученості, опір змінам, зростання транзакційних витрат
Фінансова та інвестиційна	Невизначеність доступу до фінансування і оцінки інвестиційних проєктів у цифровій повісті	Посилення неефективних інвестицій при високій зовнішній нестабільності; жорсткі фінансові обмеження

Джерело: складено на основі [6—12].

інформації [8]. У цьому контексті ризик-менеджмент включає правила достовірності даних та верифікацію джерел, що зменшує розкид результатів цифрових проєктів. Крім того, наукові дослідження підтверджують ефект інформаційної прозорості для інновацій та операцій: за високої прозорості посилення цифрової трансформації дає більш виражений результат, при цьому комбінація окремих технологій може мати зворотний ефект, що вимагає оцінки їхнього спільного впливу до масштабування рішень.

Фінансова компонента ризик-менеджменту спрямована на зменшення неефективних інвестицій в умовах нестабільного середовища. Цифрова трансформація зменшує дефіцит та надлишок інвестування через покращення внутрішнього управління та ослаблення інформаційної асиметрії, однак при високій зовнішній невизначеності ефект слабшає.

Операційна перспектива ризик-менеджменту пов'язана з B2B-взаємодіями типу "покупець-постачальник". Цифрова трансформація покращує операційну ефективність за наявності технологічних ресурсів у покупця та високої залежності від постачальників, тому в умовах невизначеності ключове значення має розподіл ресурсів і пріоритизація ділянок бізнесу з найбільшим ефектом [12]. Для міжнародних мереж також важлива узгодженість стандартів і процедур, яка зменшує ризик розривів при передачі рішень між майданчиками.

Нарешті, контур зменшення невизначеності замикає соціальний вимір ризик-менеджменту.

Так, управлінські практики, що знижують невизначеність сприйняття у співробітників, зменшують опір і підтримують реалізацію ініціатив із цифрової трансформації бізнесу в умовах геополітичних і ринкових коливань [12]. У сукупності перелічені елементи утворюють систему, завдяки якій ризик-менеджмент може зменшувати багатовимірну невизначеність та утримувати результат цифрової трансформації у заданих межах.

Далі можна виділити методи оцінки ризиків у цифровій трансформації, які спрямовані на кількісне та сценарне описання невизначеності.

Ймовірнісні підходи використовують розподіли ймовірностей для оцінки частоти та наслідків подій, пов'язаних із технологічними збоями, ринковими коливаннями та інституційними змінами. Сценарні методи базуються на побудові альтернативних траєкторій, кожна з яких описує можливі наслідки зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Поєднання цих методів дозволяє виявляти діапазон потенційних відхилень та прогнозувати наслідки цифрових рішень для бізнесу, що особливо важливо в умовах прискорених змін зовнішнього середовища, коли точність прогнозів знижується.

Сценарні методи застосовуються для оцінки цифрових інвестицій залежно від рівнів зовнішньої невизначеності — варіювання параметрів макросередовища призводить до зміни інтенсивності цифрової трансформації та зміщення обсягів фінансування [11], що дозволяє моделювати чутливість організаційних рішень до економічних, регуляторних та технологічних шоків. Вплив прозорості інформації та поєднання технологій на ефективність цифрових ініціатив також аналізується за допомогою сценарних моделей, що надає можливість

прогнозувати динаміку технологічного ефекту за різних варіантів зовнішнього середовища.

Інвестиційні ризики цифрових програм відображаються в сценарних залежностях між рівнем зовнішньої нестабільності та ймовірністю неефективних вкладень. При зростанні невизначеності сценарні розрахунки показують послаблення ефекту цифрової трансформації, що обґрунтовує необхідність введення додаткових обмежень по капіталу та підвищує значущість реалізації етапів проєктів. Ймовірнісні та сценарні методи у сукупності дозволяють оцінювати діапазон ризиків цифрових ініціатив і формують інструментарій для управлінських рішень в умовах невизначеності.

Сучасні інструменти в цифровій трансформації спрямовані на скорочення діапазону невизначеності завдяки технологічній, організаційній та поведінковій інтеграції. Технологічна складова включає використання цифрових платформ, систем аналітичного моніторингу та інструментів прогнозування, що дозволяє виявляти ризики на ранніх етапах та задавати параметри реагування. Практика показує, що технологічні комбінації на основі штучного інтелекту та блокчейн-рішень підвищують прозорість інформації та стійкість процесів, що зменшує коливання результату при зовнішніх збуреннях [12].

Організаційний інструментарій пов'язаний із координацією дій у міжнародних та міжфірмових мережах, а також із використанням інституційних стимулів, що знижують вплив зовнішньої нестабільності. Координаційні механізми дозволяють обмежувати ризик розбіжностей у діях між підрозділами та учасниками мережі, а інституційні стимули створюють передбачувані рамки цифрових інвестицій. Ці заходи підвищують стійкість проєктів до зміни умов зовнішнього середовища та забезпечують контрольованість темпу цифрових перетворень.

Поведінкові інструменти орієнтовані на зменшення невизначеності очікувань та реакцій співробітників. Управлінські практики, спрямовані на зниження тривожності та підвищення залученості, зменшують опір цифровим ініціативам і скорочують транзакційні витрати [12]. У сукупності технологічні, організаційні та поведінкові інструменти ризик-менеджменту формують багатопланову систему реагування, яка звужує діапазон невизначеності та підтримує передбачуваність цифрової трансформації.

Порівняння традиційних і цифрових методів оцінки ризику загалом дозволяє виявити відмінності в інформаційній базі, швидкості реагування та ступені адаптивності інструментів (табл. 3).

Тим не менше, сучасні практики ризик-менеджменту в цифровому середовищі стикаються з обмеженнями, пов'язаними з високою швидкістю зміни факторів невизначеності. Більшість існуючих інструментів розроблялися для відносно стабільних умов і не розраховані на постійне оновлення параметрів аналізу. Відставання часових горизонтів розрахунків знижує прогностичну цінність оцінок і призводить до запізнення управлінських рішень; інерційність помітна при впровадженні технологій із високим рівнем невизначеності віддачі та змінним ефектом у часі.

Таблиця 3. Порівняльний аналіз методів оцінки ризику

Критерій порівняння	Традиційні методи оцінки ризику	Цифрові інструменти оцінки ризику
Інформаційна база	Історичні дані та експертні оцінки	Потоки даних у реальному часі, автоматизований збір і обробка
Масштаб аналізу	Обмежені сценарії та агреговані показники	Множинні сценарії, деталізація до окремих процесів і вузлів
Методи обробки даних	Статистичний аналіз, ймовірнісні моделі	Моделі машинного навчання, цифрові двійники, симуляції
Швидкість реагування	Тривалі цикли розрахунків та оновлень	Безперервний моніторинг і адаптивні алгоритми
Прозорість і доступність інформації	Локальний доступ, розрізнені джерела	Централізовані платформи, висока прозорість
Рівень адаптивності	Залежність від ручного оновлення моделей	Автоматичне оновлення параметрів під змінюване середовище
Роль людського фактора	Переважають експертні судження	Зменшення суб'єктивності за рахунок алгоритмів, роль експерта зміщується в інтерпретацію
Застосовність у цифровій трансформації	Обмежена підтримка складних мережевих процесів	Висока придатність для інтегрованих, трансграничних і динамічних систем

Джерело: авторська розробка.

Також проблема полягає в тому, що значна частина інструментів базується на агрегованих даних та спрощених сценаріях, що не відображає мережевий і нелінійний характер цифрових процесів. Ризик-менеджмент, побудований на обмеженій кількості сценаріїв, фактично виявляється нездатним враховувати складні взаємозалежності між ланками ланцюгів постачання, технологічними компонентами та інституційними змінами. Недостатня глибина аналізу призводить до недооцінки можливих точок відмови та спотворення оцінки наслідків відхилень.

Нарешті, сучасні підходи, незважаючи на науково-технологічний прогрес у контексті індустрії 4.0, у значній мірі досі залежать від людських рішень, які підлягають спотворенням сприйняття та суб'єктивним оцінкам. Висока варіативність управлінських реакцій ускладнює стандартизацію процедур і знижує відтворюваність результатів. Відсутність наскрізних інструментів, що інтегрують технологічні, організаційні та поведінкові виміри невизначеності, обмежує ефективність ризик-менеджменту в умовах цифровізації.

У зв'язку з цим доцільним видається інтегрування ризик-менеджменту та стратегій цифрової трансформації бізнесу з урахуванням невизначеності.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з побудовою інтегрованих моделей управління ризиками, які узгоджують стратегію цифрової трансформації з характеристиками зовнішнього середовища та механізмами координації в мережах. Потрібна розробка структур, що поєднують рішення з координації у міжнародних виробничих мережах, правила узгодження "технологія-бізнес" та параметри реагування на зміни зовнішнього середовища; перевірка таких структур у трансграничних проектах дозволить оцінити ціну вибору між швидкістю впровадження та стандартизацією за різних рівнів невизначеності. Емпірична база для таких тестів задається виявленими залежностями між координацією, узгодженням і нестабільністю середовища.

Також необхідно формалізувати метрики інтеграції ризик-менеджменту та цифрової стратегії — показники якості системи, інформації та сервісу доцільно розширити ризиковими індикаторами даних і прозорості, а також параметрами "порогів спрацювання" управлінських реакцій. Перспективним напрямом є також вивчення впливу комбінацій технологій на результат за різних рівнів інформаційної прозорості; виявлений негативний ефект спільного застосування окремих технологій ставить дослідницьке завдання щодо визначення меж їх сумісності та умов нейтралізації побічних ефектів.

Наразі необхідно поєднати інвестиційні правила з операційними рішеннями в ланцюгах постачання — для оцінки цифрових програм важливі схеми розподілу капіталу з урахуванням зовнішньої нестабільності та залежності від контрагентів. Широку перспективу також відкриває моделювання "шлюзів" допуску проєктів на основі індексів цифрової трансформації та показників неефективних інвестицій, а також тестування ресурсних порогів у компанії-покупців за різного ступеня залежності від постачальників. Взаємозв'язок інвестиційних та операційних механізмів дозволить зіставити ефекти на рівні капіталу та на рівні процесів.

Окремий контур досліджень задає поведінкова складова інтеграції ризик-менеджменту та цифрової стратегії — необхідні польові випробування управлінських інструментів, які зменшують невизначеність у співробітників, та оцінка їхнього довгострокового впливу на реалізацію програм цифрових змін. Важливим напрямом є вивчення ролі підприємницького лідерства як фактора, який задає пріоритети та темп трансформації за нестабільної економіки; поєднання поведінкових інтервенцій з інституційними та мережевими рішеннями дозволить сформувати багаторівневі рекомендації для компаній різних типів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація бізнесу розгортається в умовах невизначеності, яка задає для компаній якісно нові рамки стратегічних рішень. Дослідження показало, що невизначеність виступає як активний фактор, що впливає на вибір цифрових рішень, структуру взаємодій у мережах та поведінку співробітників.

Для системної реалізації цих впливів від компаній потрібне побудування продуманої архітектури ризик-менеджменту, здатної обмежувати діапазон невизначеності та підвищувати передбачуваність ефекту цифрової трансформації бізнесу, що забезпечує стійкість стратегічних і операційних рішень до економічних, інституційних та поведінкових змін, а також підвищує якість технологічних і інвестиційних рішень.

Ризик-менеджмент, інтегрований у цифрову трансформацію, перестає бути допоміжним інструментом і стає структурним елементом стратегічного управління. Він впливає на процеси поетапно: від узгодження цифрових ініціатив із цілями бізнесу до забезпечення узгодженості дій у мережах та зміцнення технологічної надійності рішень.

Поведінкове вимірювання надає системі адаптивність і стійкість до внутрішніх збоїв, пов'язаних із

реакцією співробітників на зміни. У сукупності ці елементи створюють кероване звуження діапазону невизначеності, що дає компаніям змогу приймати точніші стратегічні рішення та підвищувати результативність цифрових трансформацій у середовищі з високою мінливістю.

Література:

1. Digital transformations statistics: Key insights. Mooncamp. URL: <https://mooncamp.com/blog/digital-transformation-statistics> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (дата звернення: 10.03.2026).
3. The Global Risks Report 2025. 20th ed. World Economic Forum. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
4. Бавико О. Є., Лозовець В. О., Ткачов А. Є. Organizational and managerial aspects of ensuring the efficiency of business structures in the face of growing socio-economic turbulence. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2022. № 1 (19). С. 5—16.
5. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Добрянська Н. А. Institutionalization of the relationship between government and civil society in the context of management decisions. Економіка: реалії часу. 2021. № 1 (53). С. 20—26.
6. Badasjane V. et al. Navigating through uncertainties: coordinating digital transformation in international manufacturing networks. Journal of Manufacturing Technology Management. 2025. Vol. 36, No. 9. P. 1—18.
7. Chaniago H. Investigation of entrepreneurial leadership and digital transformation: Achieving business success in uncertain economic conditions. Journal of Technology Management & Innovation. 2023. Vol. 18, No. 2. P. 18—27.
8. Kim C. G., Yang O. S. Global companies' dynamic response to business environment uncertainty through digital transformation: sustainable digital quality-customer value-market performance relationships. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 15. P. 1—32.
9. Lin J., Mao M. How does digital transformation affect sustainable innovation performance? The pivotal roles of digital technology-business alignment and environmental uncertainty. Sustainable Development. 2024. Vol. 32, No. 4. P. 3163—3181.
10. Luo F., Tang C. H. Navigating uncertainty: the impact of environmental instability on enterprise digital transformation. PLoS One. 2024. Vol. 19, No. 12. P. 1—22.
11. Matsunaga M. Uncertainty in the age of digital transformation. Employee Uncertainty Over Digital Transformation: Mechanisms and Solutions. Singapore: Springer Nature Singapore, 2024. P. 11—84.
12. Qin L. et al. Navigating across the uncertainty: investigating the impact of buyer firms' digital transformation on operational efficiency. Industrial Management & Data Systems. 2025. P. 1—25.

References:

1. Mooncamp (2024), "Digital transformation statistics: Key insights", available at: <https://mooncamp.com/blog/digital-transformation-statistics> (Accessed 10 March 2026).
2. McKinsey & Company (2024), "Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (Accessed 10 March 2026).
3. World Economic Forum (2025), "The Global Risks Report 2025", available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf (Accessed 10 March 2026).
4. Bavyko, O.Ye., Lozovets, V.O. and Tkachov, A.Ye. (2022), "Organizational and managerial aspects of ensuring the efficiency of business structures in the face of growing socio-economic turbulence", Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu, vol. 1, no. 19, pp. 5—16.
5. Briushkova, N.O., Nikoliuk, O.V. and Dobrianska, N.A. (2021), "Institutionalization of the relationship between government and civil society in the context of management decisions", Ekonomika: realii chasu, vol. 1, no. 53, pp. 20—26.
6. Badasjane, V., Kinkel, S., Jager, A. and Baumgartner, M. (2025), "Navigating through uncertainties: coordinating digital transformation in international manufacturing networks", Journal of Manufacturing Technology Management, vol. 36, no. 9, pp. 1—18.
7. Chaniago, H. (2023), "Investigation of entrepreneurial leadership and digital transformation: Achieving business success in uncertain economic conditions", Journal of Technology Management & Innovation, vol. 18, no. 2, pp. 18—27.
8. Kim, C.G. and Yang, O.S. (2024), "Global companies' dynamic response to business environment uncertainty through digital transformation: sustainable digital quality-customer value-market performance relationships", Sustainability, vol. 16, no. 15, pp. 1—32.
9. Lin, J. and Mao, M. (2024), "How does digital transformation affect sustainable innovation performance? The pivotal roles of digital technology-business alignment and environmental uncertainty", Sustainable Development, vol. 32, no. 4, pp. 3163—3181.
10. Luo, F. and Tang, C.H. (2024), "Navigating uncertainty: the impact of environmental instability on enterprise digital transformation", PLoS One, vol. 19, no. 12, pp. 1—22.
11. Matsunaga, M. (2024), "Uncertainty in the age of digital transformation", in Employee Uncertainty Over Digital Transformation: Mechanisms and Solutions, Springer Nature Singapore, Singapore, pp. 11—84.
12. Qin, L., Zhang, Y., Liu, H. and Chen, X. (2025), "Navigating across the uncertainty: investigating the impact of buyer firms' digital transformation on operational efficiency", Industrial Management & Data Systems, pp. 1—25.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.04.26

Процеженовано / Revised: 14.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.254

КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ: СТАТИСТИЧНА ОЦІНКА ТА ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА

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"

CAPITAL INVESTMENTS AND BUSINESS COMPETITIVENESS: STATISTICAL ASSESSMENT AND ACCOUNTING POLICY

У статті здійснено комплексний аналіз капітальних інвестицій як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств та економіки України. Розкрито багаторівневий характер конкурентоспроможності та визначено роль підприємства як центральної ланки у цьому процесі. Показано, що капітальні інвестиції формують матеріальну й технологічну базу розвитку бізнесу та виконують низку важливих функцій: відтворення основних засобів, забезпечення обігового капіталу, підвищення конкурентоспроможності продукції, перерозподіл і перетік капіталу, а також вирішення соціально-економічних та екологічних проблем. Особливу увагу приділено організаційним аспектам облікової політики підприємств, яка визначає документообіг, правила оцінки, робочий план рахунків, порядок інвентаризації та відповідальність за фінансову, статистичну й податкову звітність.

Проаналізовано динаміку капітальних інвестицій України за видами активів, джерелами фінансування та видами економічної діяльності за 2021—2024 рр. Обсяг капітальних інвестицій в Україні у 2024 році становить 743,0 млрд грн, що на 10,3% більше порівняно з 2021 роком та на 18,5% більше ніж у 2023 році. Найбільший приріст капітальних інвестицій зафіксовано у землю (темп зростання становить 152,4% до 2021 р. та 263,5% до 2023 р.), хоча її частка у загальному обсязі залишається лише 0,6%. Значне зростання спостерігається у вкладеннях у машини, обладнання та інвентар (на 25,4% та на 22,0% більше відповідно 2021 та 2023 років), що свідчить про оновлення виробничої бази та технологічне переоснащення підприємств. Саме ця категорія має найбільшу питому вагу серед матеріальних активів (35,0% у 2024 році, що на 4,2 п.п. більше порівняно з 2021 роком). Водночас і зросла частка нематеріальних активів з 4,6% у 2021 році до 5,9% у 2024 році, що підтверджує посилення ролі інноваційної та цифрової складової у розвитку бізнесу.

Аналіз структури фінансування показав домінування власних коштів підприємств (71% у 2024 році проти 68,6% у 2021 році) та зростання ролі державного бюджету (10,9% проти 9,2%), при одночасному скороченні частки місцевих бюджетів (5,7% проти 8,4%) і банківських кредитів (3,8% проти 5,0%). За видами економічної діяльності у 2024 році найбільший приріст капітальних інвестицій спостерігається у водному транспорті, тимчасовому розміщуванні та сфері інформації й телекомунікацій відповідно на 138,8%, на 55,8%, на 43,7% більше відносно 2023 року. Водночас окремі сег-

менти, такі як рибне господарство, авіаційний транспорт та видавнича діяльність залишаються у стані стагнації (зниження у 2024 році в порівнянні з 2023 роком відповідно на 66,0%, на 4,2%, на 20,2%). Для кількісної оцінки інтенсивності змін застосовано методику розрахунку коефіцієнтів структурних зрушень, які також підтверджують помітні трансформації у структурі інвестицій.

The article provides a comprehensive analysis of capital investments as a key factor in ensuring the competitiveness of enterprises and the economy of Ukraine. The multi-level nature of competitiveness is revealed and the role of the enterprise as a central link in this process is determined. It is shown that capital investments form the material and technological basis for business development and perform a number of important functions: reproduction of fixed assets, provision of working capital, increasing the competitiveness of products, redistribution and flow of capital, as well as solving socio-economic and environmental problems. Special attention is paid to the organizational aspects of the accounting policy of enterprises, which determines document flow, valuation rules, working chart of accounts, inventory procedure and responsibility for financial, statistical and tax reporting.

The dynamics of capital investments in Ukraine by types of assets, sources of financing and types of economic activity for 2021–2024 were analyzed. The volume of capital investments in Ukraine in 2024 is UAH 743,0 billion, which is 10,3% more compared to 2021 and 18,5% more than in 2023. The largest increase in capital investments was recorded in land (the growth rate is 152,4% by 2021 and 263,5% by 2023), although its share in the total volume remains only 0,6%. Significant growth is observed in investments in machinery, equipment and inventory (up 25,4% and 22,0% in 2021 and 2023, respectively), which indicates the renewal of the production base and technological re-equipment of enterprises. This category has the largest share among tangible assets (35,0% in 2024, which is 4,2 pp more compared to 2021). At the same time, the share of intangible assets increased from 4,6% in 2021 to 5,9% in 2024, which confirms the strengthening of the role of the innovative and digital component in business development.

Analysis of the financing structure showed the dominance of enterprises' own funds (71,0% in 2024 versus 68,6% in 2021) and an increase in the role of the state budget (10,9% versus 9,2%), while simultaneously reducing the share of local budgets (5,7% versus 8,4%) and bank loans (3,8% versus 5,0%). By type of economic activity in 2024, the largest increase in capital investments is observed in water transport, temporary accommodation, and the information and telecommunications sector, respectively by 138,8%, 55,8%, and 43,7% more compared to 2023. At the same time, individual segments, such as fisheries, air transport and publishing activities, remain stagnant (decrease in 2024 compared to 2023 by 66,0%, 4,2%, 20,2%, respectively). To quantitatively assess the intensity of changes, the methodology for calculating structural shift coefficients was applied, which also confirm noticeable transformations in the structure of investments.

Ключові слова: аналіз, методи статистики, інвестиції, конкурентоспроможність, види економічної діяльності, бухгалтерський облік, облікова політика, економічний аналіз.

Key words: analysis, statistical methods, investments, competitiveness, types of economic activity, accounting, accounting policy, economic analysis.

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

Капітальні інвестиції є одним з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств та економіки, які потребують не тільки аналізу їхньої структури й джерел фінансування, а й належної організації облікової політики. Розв'язання окресленої проблеми має практичне значення, адже воно дозволяє комплексно оцінити ефективність інвестиційної політики, визначити стратегічні орієнтири розвитку та забезпечити інструментарій для посилення конкурентних переваг національної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження та аналізу капітальних інвестицій та облікової політики знайшла відображення у працях вітчизняних учених, серед яких П. К. Бечко, О.Ю. Бочко, Я. О. Голобородько А.Ф. Гуменюк, Я.О. Ізмайлова, П.І. Кожушко, С. Тарабан, О.Ф. Ярмолюк та інші. Водночас питання дослідження капітальних інвестицій та їх відображення в обліковій політиці залишаються актуальними й потребують подальшого опрацювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження ролі капітальних інвестицій у забезпеченні конкурентоспромож-

ності підприємств та економіки загалом, визначенні їхніх функцій і організаційних основ облікової політики, аналізі динаміки та структури інвестицій за видами активів, джерелами фінансування та видами економічної діяльності, а також у кількісній оцінці інтенсивності структурних зрушень для формування висновків щодо пріоритетних напрямів інвестиційної політики та перспектив економічного розвитку України.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкуренція є ключовим елементом ринкової економіки, що забезпечує ефективне використання ресурсів та раціональну поведінку підприємств. Її дослідження формує основу для розробки ринкових стратегій і тактики бізнесу.

"Термін "конкурентоспроможність" походить від латинського слова "concurrentia", що означає "змагання" або "суперництво" та англійського дієслова "compete", тобто конкурувати. Конкурентоспроможність вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції. Саме підприємства є відповідальними за виробництво продукції та ключовою ланкою будь-якої економіки: чи то галузі, чи регіону, чи країни. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємства є ключовою ланкою у змістовому ланцюжку рівнів конкурентоспроможності" [1].

Оскільки конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до ринкових умов, ключовим чинником її забезпечення виступають капітальні інвестиції. Саме вони формують матеріальну й технологічну основу розвитку бізнесу, впливають на якість продукції та рівень інноваційності, а отже — безпосередньо визначають позиції підприємства у конкурентному середовищі.

"Інвестиції виконують низку важливих функцій, без яких неможливе ефективне управління і розвиток еко-

номії держави, а саме:

- 1) просте і розширене відтворення основних засобів виробничої і невиробничої сфер;
- 2) забезпечення і заповнення обігового капіталу;
- 3) забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції і збільшення експорту;
- 4) перерозподіл капіталу між власниками (шляхом придбання акцій і вкладення засобів в активи господарюючих суб'єктів);
- 5) перетік капіталу з однієї сфери в привабливіші (на основі здійснення реальних і портфельних інвестицій);
- 6) забезпечення вирішення соціальних, економічних і екологічних проблем" [2].

Таким чином, капітальні інвестиції виступають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Водночас ефективність використання інвестицій значною мірою залежить від організації їхнього бухгалтерського обліку.

Загальні організаційні основи ведення обліку капітальних інвестицій відображено в обліковій політиці підприємства, який охоплює визначення та використання первинних документів і реєстрів за окремими об'єктами, організацію документообігу та належне зберігання матеріалів, а також затвердження правил оцінки капіталовкладень. До цього додається розробка робочого плану рахунків із деталізацією субрахунків аналітичного обліку, встановлення порядку та періодичності інвентаризації, формування постійної та робочих інвентаризаційних комісій. Важливим елементом є також визначення кола осіб, уповноважених підписувати документи щодо операцій з капітальними інвестиціями, та призначення відповідальних за складання й подання фінансової, статистичної та податкової звітності.

Відображення облікової політики капітальних інвестицій представимо на рис. 1, які охоплюють кілька ключових напрямів.

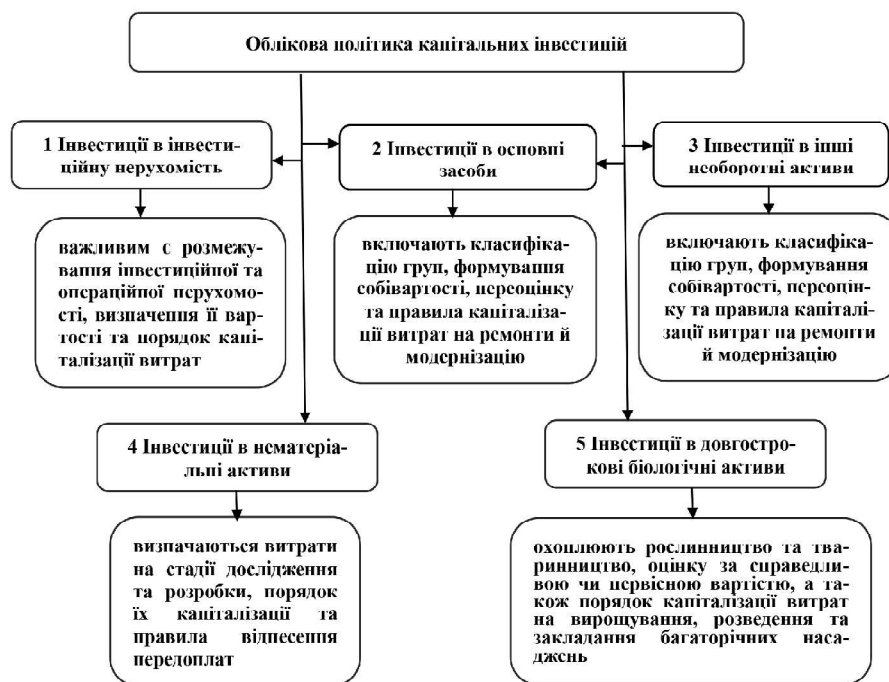


Рис. 1. Облікова політика капітальних інвестицій за об'єктами

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3, с.73].

Враховуючи функції інвестицій у розвитку економіки та забезпеченні конкурентних переваг підприємств доцільно розглянути їх структуру за видами активів. Адже розподіл за видами активів визначає ефективність використання ресурсів і потенціал інноваційного розвитку бізнесу (таблиця 1).

У 2024 році капітальні інвестиції становили 743,0 млрд грн, що на 10,3% більше порівняно з 2021 роком та на 18,5% більше, ніж у 2023 році, що свідчить про відновлення та нарощування інвестиційної активності після спаду у 2022 році (спад у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 39,2%). Інвестиції у нематеріальні активи становили лише 44,1 млрд грн, що на 41,9% та на 43,1% більше порівняно з 2021 та 2023 роками відповідно.

Частка матеріальних активів у структурі інвестицій зменшилася з 95,4% у 2021 році до 94,1% у 2024 році, тоді як інвестиції у нематеріальні активи зросли з 4,6% до 5,9% за цей період. Це свідчить про поступове посилення ролі інноваційної та цифрової складової у розвитку бізнесу. Темп росту інвестицій у матеріальні активи у 2024 році в порівнянні з 2023 роком становить

117,2% і це складає 698,9 млрд грн. Найбільший приріст капітальних інвестицій спостерігається у землю, темп зростання — 152,4% до 2021 р. та 263,5% до 2023%, хоча їхня питома вага у структурі інвестицій залишається мінімальною — лише 0,6% у 2024 році. На вкладення у машини, обладнання та інвентар припадає більше на 25,4% до 2021 року та на 22,0% до 2023 року, що свідчить про оновлення виробничої бази та технологічне переоснащення підприємств. Це підтверджує і найбільша питома вага у 2024р., яка складає 35,0% серед матеріальних активів, що на 4,2 п.п. більше в порівнянні з 2021 роком.

В порівнянні з 2023 роком спостерігається і зростання інвестицій в житлові і нежитлові будівлі (на 34,9% та на 20,0% відповідно). В структурі капітальних інвестицій їх частка складає 6,0% та 13,6% у 2024 році відповідно. Інвестиції в інженерні споруди майже досягли рівня 2021 року, а транспортні засоби показали помірне зростання на 3,9% до 2023 року. Питома вага в інженерні споруди та транспортні засоби знизилася на 0,5 п.п та на 1,7 у 2024 році в порівнянні з 2023 роком, що свідчить про уповільнення інфраструктурних проєктів. Вкладення у землю

Таблиця 1. Капітальні інвестиції за видами активів, млн грн

	2021	2022	2023	2024	2024 у % до	
					2021	2023
Усього	673899	409660	627281	743016	110,3	118,5
Інвестиції у матеріальні активи	642801	389042	596458	698900	108,7	117,2
житлові будинки	51502	27545	32230	43468	84,4	134,9
нежитлові будівлі	104262	53524	84264	101092	97,0	120,0
інженерні споруди	167822	69683	142565	164972	98,3	115,7
машини, обладнання та інвентар	207546	143184	213280	260291	125,4	122,0
транспортні засоби	72719	52844	83274	86511	119,0	103,9
земля	3013	1033	1743	4592	152,4	263,5
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	5824	5192	7101	5460	93,8	76,9
інші матеріальні активи	30113	36037	32001	32514	108,0	101,6
Інвестиції у нематеріальні активи, з них	31098	20618	30823	44116	141,9	143,1
програмне забезпечення та бази даних	16644	13793	19246	26556	159,6	138,0
права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні з ним права (уключаючи розважальні програми й оригінали літературних і художніх творів), патенти, ліцензії, концесії тощо	6044	3274	4620	8914	147,5	192,9
	Структура, %				Структурні зрушення 2024 до, п.п.	
	2021	2022	2023	2024	2021	2023
1	2	3	4	5	6	7
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	0	0
Інвестиції у матеріальні активи	95,4	95,0	95,1	94,1	-1,3	-1,0
житлові будинки	7,6	6,7	5,1	6,0	-1,6	0,9
нежитлові будівлі	15,5	13,1	13,4	13,6	-1,9	0,2
інженерні споруди	24,9	17,0	22,7	22,2	-2,7	-0,5
машини, обладнання та інвентар	30,8	35,0	34,1	35,0	4,2	0,9
транспортні засоби	10,8	12,9	13,3	11,6	0,8	-1,7
земля	0,4	0,2	0,3	0,6	0,2	0,3
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	0,9	1,3	1,1	0,7	-0,2	-0,4
інші матеріальні активи	4,5	8,8	5,1	4,4	-0,1	-0,7
Інвестиції у нематеріальні активи, з них	4,6	5,0	4,9	5,9	1,3	1,0
програмне забезпечення та бази даних	2,5	3,4	3,1	3,5	1,0	0,4
права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні з ним права (уключаючи розважальні програми й оригінали літературних і художніх творів), патенти, ліцензії, концесії тощо	0,9	0,8	0,7	1,2	0,3	0,5

Джерело: сформовано на основі [4, с. 180].

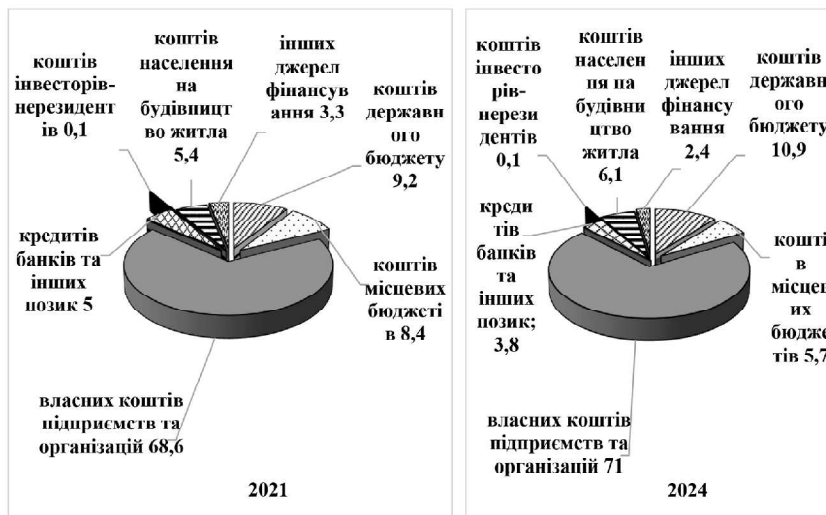


Рис. 2. Структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування у 2020, 2024 роках, %

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4, с. 181].

зросли більш ніж удвічі порівняно з 2023 роком (темп зростання 263,5%), що свідчить про активізацію інвестицій у земельні ресурси. Натомість інвестиції у довгострокові біологічні активи скоротилися на 23,1% до 2023 року, що відображає зниження інтересу до аграрних інвестицій у цьому сегменті. В структурі капітальних інвестицій земля та довгострокові біологічні активи складають 0,6% та 0,7% у 2024 році.

В структурі капітальних інвестицій за джерелами фінансування частка власних коштів підприємств зросла з 68,6% у 2021 році до 71% у 2024 році, що свідчить про посилення ролі самофінансування бізнесу та обмеженість зовнішніх джерел у сучасних умовах.

Друге місце в аналізі структури посідають кошти державного бюджету, які зросли до 10,9% проти 9,2% у 2021 році. Це демонструє посилення ролі держави у фінансуванні інвестиційних процесів, особливо у пріоритетних секторах. Питом вага на кошти населення на будівництво житла зросла з 5,4% до 6,1%, що відображає підвищення інвестиційної активності домогосподарств у житловому секторі. Частка місцевих бюджетів скоротилася до 5,7% проти 8,4% у 2021 р., що пов'язано з обмеженими фінансовими можливостями місцевих органів влади. На банківські кредити та позики у 2024 році припадає 3,8%, яка скоротилася проти 2021 року на 1,2 п.п., що свідчить про ускладнення доступу до кредитних ресурсів та обережність підприємств у використанні боргового фінансування. Частка інших джерел знизилася з 3,3% до 2,4%,

а інвестиції інвесторів-нерезидентів залишаються мінімальними (0,1%), що відображає слабку інтеграцію зовнішнього капіталу.

Таким чином, у структурі фінансування капітальних інвестицій спостерігається посилення ролі власних коштів підприємств та державного бюджету, при одночасному скороченні частки банківських кредитів і місцевих бюджетів.

Перейдемо до аналізу розподілу капітальних інвестицій за видами економічної діяльності. Саме галузева структура інвестицій дозволяє оцінити, які сфери економіки отримують найбільшу підтримку та розвиток, а також визначити пріоритети у формуванні конкурентних переваг на національному рівні.

Таблиця 2. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності, млн грн

	2021	2022	2023	2024	2024 відсотків до	
					2021	2023
1	2	3	4	5	6	7
Усього	673899	409660	627281	743016	110,3	118,5
Сільське, лісове та рибне господарство	69950	51432	65432	80588	115,2	123,2
Сільське господарство, мисливство та пов'язаних із ними послуг	67993	49612	63849	79130	116,4	123,9
Лісове господарство та лісозаготівлі	1413	1463	1204	1329	94,1	110,4
Рибне господарство	544	364	379	129	23,7	34,0
Промисловість	242923	126113	220652	260223	107,1	117,9
Будівництво	55725	32628	42240	49796	89,4	117,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	58785	36719	55666	70101	119,2	125,9
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	4093	2618	4900	5733	140,1	117,0
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	23004	17111	25428	32284	140,3	127,0
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	31688	16990	25338	32084	101,2	126,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	43945	49533	53517	60396	137,4	112,9
Наземний і трубопровідний транспорт	27942	24726	38349	40110	143,5	104,6
Водний транспорт	232	85	242	578	249,1	238,8
Авіаційний транспорт	1598	685	1617	1549	96,9	95,8
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	13014	23288	12652	17332	133,2	137,0
Поштова та кур'єрська діяльність	1159	749	657	827	71,4	125,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	2690	2183	2147	3075	114,3	143,2
Тимчасове розміщування	954	799	756	1178	123,5	155,8
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	1736	1384	1391	1897	109,3	136,4
Інформація та телекомунікації	23858	16870	24100	34626	145,1	143,7
Видавнича діяльність, виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів, діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення	6186	2185	2947	2352	38,0	79,8

Джерело: сформовано на основі [4, с. 182].

Після спаду у 2022 році спостерігаємо зростання інвестицій у 2024 році до 743,0 млрд грн. Інвестиції у сільське, лісове та рибне господарство становили 80,6 млрд грн (зростання на 15,2% до 2021 року та на 23,2% до 2023 року). Основний приріст забезпечило сільське господарство (на 16,4% до 2021 року). Водночас вкладення у рибне господарство різко скоротилися (на 76,3% до 2021 року), що свідчить про кризові тенденції у цьому сегменті.

Зростання інвестицій у промисловість становило 260,2 млрд грн у 2024 році проти 242,9 млрд грн у 2023 році, що на 7,1% перевищує рівень 2021 року та на 17,9% більше, ніж у 2023 році. Це демонструє поступове нарощування інвестицій у промисловість, що свідчить про її ключову роль у структурі економіки та пріоритетність для інвесторів. Інвестиції у будівництво у 2024 році становили 49,8 млрд грн, що на 10,6% менше порівняно з 2021 роком, але на 17,9% більше, ніж у 2023 році. Це вказує на поступове відновлення після падіння у 2022 році. Оптова та роздрібна торгівля отримала 70,1 млрд грн, що більше на 19,2% до рівня 2021 року та на 25,9% до 2023 року. Найбільше зростання спостерігається у сфері оптової торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (на 40,3% до 2021 року), що свідчить про активізацію комерційних потоків.

Інвестиції у транспорт, складське господарство та поштову діяльність зросли до 60,4 млрд грн (на 37,4% більше до 2021 року). Особливо виділяється водний транспорт (темп зростання у 2024 році 238,8% проти 249,1% у 2022 році, тоді як авіаційний транспорт показав спад (на 3,1% менше відносно 2021 року). Така динаміка пояснюється воєнними діями, коли авіаційна інфраструктура фактично не функціонує, а ризики для інвесторів залишаються надзвичайно високими.

Інвестиції у тимчасове розміщування та харчування зросли до 3,1 млрд грн (на 14,3% до 2021 року та на 43,2% до 2023 року). Сфера інформації та телекомунікації отримала 34,6 млрд грн, що на 43,7% більше в порівнянні з 2023 роком. Найбільше падіння спостерігається у видавничій діяльності та медіа темп зниження становить 38,0% до 2021 року), що відображає кризу традиційних інформаційних каналів на тлі цифровізації.

Отже, у 2024 році інвестиційна активність найбільше зосереджена на транспортній інфраструктурі, сфері послуг та цифрових технологіях, що підтверджує їхню роль як ключових драйверів економічного розвитку. Однак окремі галузі, зокрема рибне господарство, авіаційний транспорт та видавнича діяльність, залишаються проблемними зонами з негативною динамікою.

Аналіз динаміки капітальних інвестицій за видами економічної діяльності дозволяє виявити ключові тенденції та пріоритетні напрями розвитку. Водночас для більш узгальненої та кількісної оцінки інтенсивності змін у структурі інвестицій доцільно застосовувати спеціальні статистичні показники. Одним із найбільш поширених методів є розрахунок коефіцієнтів структурних зрушень, які дають можливість виміряти швидкість та масштаб перерозподілу інвестицій між окремими секторами економіки.

Для порівняння динаміки структурних зрушень у цілому розраховують наступні показники:

лінійний коефіцієнт абсолютних структурних зрушень:

$$\bar{\Delta}_{d_1-d_0} = \frac{\sum_{i=1}^k |d_{ij} - d_{i0}|}{k} \quad (1),$$

де k — кількість складових досліджуваної структури.

Таблиця 3. Розрахунок індексу структурних зрушень капітальних інвестицій за видами економічної діяльності

	Млн грн		у % до підсумку		Відхилення часток $ d_{j1} - d_{j0} $	$(d_{j1} - d_{j0})^2$	$(d_{j1} - d_{j0})^2 / d_{j0}$
	2021	2024	2021 d_{j0}	2024 d_{j1}			
Сільське, лісове та рибне господарство	69950	80588	10,4	10,8	0,5	0,25	0,024
Промисловість	242923	260223	36,0	35,0	1,0	1,0	0,028
Будівництво	55725	49796	8,3	6,7	1,6	2,56	0,308
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	58785	70101	8,7	9,4	0,7	0,49	0,056
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	43945	60396	6,5	8,1	1,6	2,56	0,394
Тимчасове розміщування й організація харчування	2690	3075	0,4	0,4	0,0	0,0	0,0
Інформація та телекомунікації	23858	34626	3,5	4,7	1,1	1,21	0,346
Інші	176023	184211	26,1	24,8	1,3	1,69	0,065
Усього	673899	743016	100	100	7,8	9,76	1,221

Джерело: розраховано на основі [4, с. 182].

Даний показник відображає середню зміну питомих ваг, яка відбулася у досліджуваному періоді;

— квадратичний коефіцієнт абсолютних структурних зрушень:

$$\sigma_{d_1-d_0} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (d_{ij}-d_{ij-1})^2}{k}} \quad (2).$$

Лінійний та квадратичний коефіцієнти дозволяють отримати зведену оцінку швидкості змін питомих ваг окремих частин сукупності.

Для зведеної характеристики інтенсивності зміни питомих ваг використовують квадратичний коефіцієнт відносних структурних зрушень:

$$\sigma_{\frac{d_1}{d_0}} = \sqrt{\sum_{i=1}^k \frac{(d_{ij}-d_{ij-1})^2}{d_{ij-1}} * 100\%} \quad (3).$$

Даний показник відображає середній відносний приріст питомої ваги (у відсотках), який спостерігався за досліджуваний період [5, с. 23—24].

Лінійний коефіцієнт абсолютних структурних зрушень:

$$\bar{\Delta}_{d_1-d_0} = \frac{7,8}{8} = 0,98 \text{ п.п.}$$

Розрахунок квадратичного коефіцієнту абсолютних структурних зрушень:

$$\sigma_{d_1-d_0} = \frac{9,76}{8} = 1,22 \text{ і.і.}$$

Квадратичний коефіцієнт абсолютних структурних зрушень:

$$\sigma_{\frac{d_1}{d_0}} = \sqrt{1,221 * 100} = 11,0 \text{ \%}$$

Розраховані коефіцієнти структурних зрушень підтверджують інтенсивність перерозподілу інвестицій між секторами економіки. Лінійний коефіцієнт абсолютних структурних зрушень становить 0,98 п.п., тобто структура капітальних інвестицій за видами економічної діяльності України у 2024 році відрізняється від структури 2021 р. в середньому на 0,98 п.п. або на 1,22 п.п., а відносний приріст становить 11,0%. Це означає, що інвестиційна структура економіки за досліджуваний період зазнала помітних трансформацій, спрямованих на підтримку стратегічно важливих і перспективних напрямів розвитку.

Таким чином, капітальні інвестиції виступають не лише індикатором економічної активності, а й інструментом формування нової моделі розвитку, де пріоритетними стають транспортна інфраструктура, сфера послуг та цифрові технології, які забезпечують конкурентоспроможність країни у складних умовах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Конкуренція є фундаментальним елементом ринкової економіки, що забезпечує ефективне використання ресурсів та формує раціональну поведінку підприємств. Конкурентоспроможність має багаторівневий характер (вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції), але

саме підприємство виступає ключовою ланкою у цьому ланцюгу. Капітальні інвестиції є основним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки створюють матеріальну й технологічну базу розвитку бізнесу.

2. Інвестиції виконують низку важливих функцій: відтворення основних засобів, забезпечення обігового капіталу, підвищення конкурентоспроможності продукції, перерозподіл і перетік капіталу, а також вирішення соціально-економічних та екологічних проблем.

3. Організаційні основи обліку капітальних інвестицій закріплюються в обліковій політиці підприємства, яка визначає документообіг, правила оцінки, робочий план рахунків, порядок інвентаризації та відповідальність за фінансову, статистичну й податкову звітність.

6. Обсяг капітальних інвестицій в Україні у 2024 році становить 743,0 млрд грн, що на 10,3% більше порівняно з 2021 роком та на 18,5% більше ніж у 2023 році. Найбільший приріст капітальних інвестицій зафіксовано у землю (темп зростання становить 152,4% до 2021 р. та 263,5% до 2023 р.), хоча її частка у загальному обсязі залишається лише 0,6%. Також спостерігається зростання у вкладеннях у машини, обладнання та інвентар (на 25,4% та на 22,0% більше відповідно 2021 та 2023 років), що свідчить про оновлення виробничої бази та технологічне переоснащення підприємств. Саме ця категорія має найбільшу питому вагу серед матеріальних активів (35,0% у 2024 році, що на 4,2 п.п. більше порівняно з 2021 роком).

7. У 2024 році структура фінансування капітальних інвестицій засвідчила посилення ролі самофінансування бізнесу: частка власних коштів підприємств зросла з 68,6% у 2021 році до 71% у 2024 році. Одночасно зросла частка державного бюджету — з 9,2% до 10,9%, що демонструє активізацію державної підтримки інвестиційних процесів. Внесок коштів населення на будівництво житла також підвищився — з 5,4% до 6,1%. Натомість частка місцевих бюджетів скоротилася з 8,4% до 5,7%, а банківські кредити та позики знизилися до 3,8% (на 1,2 п.п. менше, ніж у 2022 році), що свідчить про обмежений доступ до кредитних ресурсів. Інші джерела зменшилися з 3,3% до 2,4%, а інвестиції нерезидентів залишаються мінімальними (0,1%).

8. За видами економічної діяльності зростання інвестицій у промисловість становило 260,2 млрд грн у 2024 році проти 242,9 млрд грн у 2021 році, що на 7,1% перевищує рівень 2021 року та на 17,9% більше, ніж у 2023 році. Це демонструє поступове нарощування інвестицій у промисловість, що свідчить про її ключову роль у структурі економіки та пріоритетність для інвесторів. Сільське господарство отримало 80,6 млрд грн (на 15,2% більше до 2021 року), тоді як рибне господарство скоротилося до 0,13 млрд грн (на 76,3% менше в порівнянні з 2021 роком). Значне зростання спостерігається у сфері інформації та телекомунікацій. Обсяг склав 34,6 млрд грн (на 43,7% більше до 2023 року), що підтверджує посилення ролі цифрових технологій.

Водночас авіаційний транспорт показав спад (на 3,1% менше до 2021 року), а видавнича діяльність знизилася на 62,0% в порівнянні з 2021 роком, що відображає кризові тенденції у цих сегментах.

Таким чином, структура інвестицій демонструє пріоритетність транспорту, сфери послуг та цифрових технологіях, тоді як окремі галузі залишаються у стані стагнації.

9. У 2024 році структура капітальних інвестицій за видами економічної діяльності зазнала помітних трансформацій: лінійний коефіцієнт абсолютних структурних зрушень становив 0,98 п.п., квадратичний — 1,22 п.п., а відносний приріст — 11,0%. Це означає, що середні зміни питомих ваг між секторами були досить інтенсивними.

Проведений аналіз капітальних інвестицій за видами активів, джерелами фінансування та видами економічної діяльності, доповнений розрахунком коефіцієнтів структурних зрушень, засвідчив інтенсивність перерозподілу капіталу та створив основу для подальших досліджень ефективності інвестиційної політики й визначення стратегічних пріоритетів економічного розвитку України.

Література:

1. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції "конкурентоспроможність підприємства". Економіка та суспільство. Випуск № 61. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>

2. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність". Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191> (дата звернення: 27.03.2026).

3. Ярмолук О.Ф., Шишка Р.О. Організаційно-методичні аспекти обліку капітальних інвестицій. Облік і фінанси. № 1 (83). 2019. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/12008/1/OIF_2019_1_71-82.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

4. Статистичний щорічник України за 2024 рік. Державна служба статистики України / за редакцією А. В. Макаруча. Київ, 2025. 273 с. URL: <https://www.zp.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 29.03.26).

5. Маслій В.В. Фінансова статистика: Навчальний посібник. — Тернопіль: Карт-блан, 2007.

References:

1. Bochko, O. Yu. & Kozhushko, P. I. (2024), "Theoretical approaches to the definition of 'competitiveness of an enterprise'", *Economika ta Suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>

2. Bechko, P. K. and Holoborodko, Y. O. (2015), "Theoretical foundations of the essence of the economic categories competition and competitiveness", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191> (Accessed 27.03.2026).

3. Yarmoliuk, O.F. and Shyshka, R.O. (2019), "Organizational and Methodical Aspects of Accounting for Capital Investments", *Oblik i finans*, vol. 1 (83), available

at: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/12008/1/OIF_2019_1_71-82.pdf (Accessed 27.03.2026).

4. 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> (data zvernennia 29.03.26).

5. Maslij, V.V. (2007), *Finanssova statystyka* [Financial statistics], Kart-blan, Ternopil', Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 31.03.26

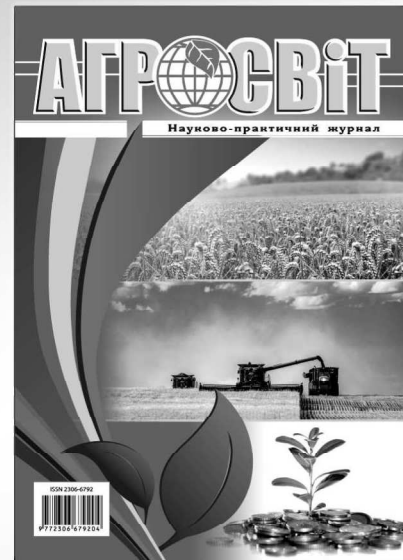
Процецензовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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

В. В. Опалько,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

ORCID ID: <https://orcid.org/000-0002-0803-4040>

Н. М. Третяк,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9457-2645>

Н. Г. Нагайчук,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення,
Черкаський державний технологічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2014-3151>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.262

ЦИФРОВІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ДО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

V. Opalko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

N. Tretiak,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

N. Nagaichuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Welfare,
Cherkasy State Technological University*

DIGITAL INVESTMENT PLATFORMS AS A TOOL FOR ADAPTING THE ECONOMY TO SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES

Метою дослідження є визначення можливостей використання цифрових інвестиційних платформ як інструменту управління інвестиційними ризиками в умовах соціально-економічної нестабільності. У статті розкрито сутність цифрової платформи, яку пропонується розглядати як інституційно-технологічну основу цифрової економіки, що інтегрує технологічну інфраструктуру, алгоритми обробки даних та мережеву взаємодію учасників для створення нової економічної цінності та підвищення адаптивності економічних систем до кризових викликів.

Розроблено концептуальний підхід до типологізації цифрових інвестиційних платформ як елементів платформної економіки, що дозволяє оцінювати їхній вплив на трансформацію міжнародного руху капіталу та формування цифрових інвестиційних екосистем. З урахуванням сучасної фінансової нестабільності проаналізовано функціональні можливості платформ, включаючи robo-advisor сервіси, онлайн-брокерів та краудінвестингові рішення, у забезпеченні ефективного управління інвестиційними потоками.

Дослідження дозволяє обґрунтувати напрями удосконалення цифрових платформ, включаючи оптимізацію алгоритмічних стратегій, підвищення рівня кібербезпеки та інтеграцію з регуляторними механізмами.

Результати дослідження мають практичну цінність для фінансових установ, інвесторів та органів державного регулювання, оскільки підтверджують потенціал цифрових платформ як стратегічного інструменту управління інвестиційними ризиками та підвищення економічної стійкості.

The purpose of the study is to determine the possibilities of using digital investment platforms as a tool for managing investment risks in conditions of socio-economic instability. The article reveals the essence of a digital platform, which is proposed to be considered as the institutional and technological basis of the digital economy, integrating technological infrastructure, data processing algorithms and network interaction of participants to create new economic value and increase the adaptability of economic systems to crisis challenges.

A conceptual approach to the typology of digital investment platforms as elements of the platform economy has been developed, which allows assessing their impact on the transformation of international capital flows and the formation of digital investment ecosystems. Taking into account modern financial instability, the functional capabilities of platforms, including robo-advisor services, online brokers and crowdinvesting solutions, in ensuring effective management of investment flows have been analyzed.

The study allows us to substantiate the areas of improvement of digital platforms, including optimization of algorithmic strategies, increasing the level of cybersecurity and integration with regulatory mechanisms.

It has been established that the effective use of platforms promotes financial inclusion, improves the forecasting of crisis phenomena and optimizes the management of investment flows, creating conditions for the adaptation of the national and global economy to external shocks.

The analysis confirmed that digital investment platforms are a strategically important tool for increasing economic resilience, and the proposed conceptual model constitutes a scientifically sound basis for further research in the field of financial technologies and investment flow management in conditions of global economic instability.

The results of the study have practical value for financial institutions, investors and state regulatory authorities, as they confirm the potential of digital platforms as a strategic tool for managing investment risks and increasing economic resilience.

Ключові слова: цифрові інвестиційні платформи, управління ризиками, інвестиційна стабільність, фінансові технології, економічна стійкість, соціально-економічна нестабільність, robo-advisor, Big Data.

Key words: digital investment platforms, risk management, investment stability, financial technologies, economic sustainability, socio-economic instability, robo-advisor, Big Data.

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

Глобальна економічна система впродовж останніх років функціонує в умовах посилення кризових явищ, зумовлених геополітичною нестабільністю, фінансовими дисбалансами, пандемічними наслідками, енергетичними та логістичними шоками. Зростання невизначеності інвестиційного середовища, підвищення ризиків міжнародного руху капіталу та трансформація традиційних моделей фінансування обумовлюють необхідність пошуку нових інструментів забезпечення економічної адаптивності та стійкості національних і глобальних економік. У цих умовах цифровізація виступає ключовим чинником модернізації соціально-економічних відносин та формування нових механізмів інвестиційної взаємодії.

Перехід до цифрового суспільства супроводжується активним розвитком фінансових технологій, платформних бізнес-моделей та цифрових екосистем, що змінюють підходи до мобілізації, розподілу та управління інвестиційними ресурсами. Зокрема, поширення цифрових інвестиційних платформ — краудфандінгових, краудінвестингових, fintech-платформ, онлайн-інвестиційних маркетплейсів — сприяє зниженню транзакційних витрат, розширенню доступу до фінансових ресурсів та диверсифікації джерел інвестування. Такі інструменти формують нову архітектуру інвестиційних процесів, орієнтовану на швидкість прийняття рішень, прозорість операцій та глобальну інтегрованість економічних агентів.

Водночас використання цифрових інвестиційних платформ супроводжується низкою викликів, пов'язаних із регуляторною невизначеністю, кіберризиками, асиметрією інформації та необхідністю адаптації інсти-

туційного середовища до цифрових форм інвестування. Це актуалізує потребу наукового осмислення ролі цифрових платформ як інструменту підвищення адаптаційної спроможності економіки до глобальних кризових викликів та забезпечення стабільності інвестиційних процесів.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження функціональних можливостей цифрових інвестиційних платформ у трансформації інвестиційної діяльності та їх впливу на формування стійких соціально-економічних відносин в умовах глобальної економічної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження цифрової трансформації фінансових та інвестиційних процесів засвідчують суттєву зміну механізмів мобілізації капіталу під впливом розвитку цифрових технологій та платформної економіки. Науковці Д. Зетше, Д. Арнер, Р. Баклі доводять, що розвиток FinTech формує нову інституційну модель фінансового посередництва, у якій цифрові платформи зменшують інформаційну асиметрію та транзакційні витрати інвестування. Це сприяє підвищенню доступності фінансових ресурсів та активізації міжнародних інвестиційних потоків.

Дослідження В. Легдонвірта підтверджують, що платформна економіка трансформує традиційні соціально-економічні відносини, змінюючи структуру взаємодії між інвесторами, бізнесом і фінансовими інститутами. Цифрові інвестиційні платформи виступають новими координаторами економічної діяльності, забезпечуючи глобальну інтеграцію капіталу навіть за умов економічної турбулентності.

Зростає науковий інтерес до ролі цифрових фінансових інструментів у подоланні кризових явищ. У доповідях ОЕСР, Конференції ООН з торгівлі та розвитку зазначається, що цифрові інвестиційні сервіси, включаючи краудфандингові та онлайн-інвестиційні платформи, підвищують стійкість фінансових систем завдяки диверсифікації джерел фінансування малого та середнього бізнесу в періоди глобальних шоків. Важливим напрямом досліджень є взаємозв'язок цифровізації та економічної стійкості, зокрема, у звітах Світового банку наголошується, що цифрові фінансові екосистеми сприяють підвищенню адаптивності економік до криз через розширення фінансової інклюзії, прискорення інвестиційних рішень та підвищення прозорості операцій.

Водночас низка досліджень акцентує увагу на появі нових ризиків цифрового інвестування. Науковці К. Браммер та Є. Ядав підкреслюють, що розвиток цифрових інвестиційних платформ супроводжується кібер-ризиками, регуляторною фрагментацією, проблемами захисту інвесторів і технологічною залежністю фінансових систем. Це потребує формування нових підходів до оцінювання інвестиційної безпеки у цифровому середовищі.

Особливу увагу приділено дослідженню альтернативних моделей фінансування. Праці К. Рен, Ю. Ван та Л. Лю та дослідницької групи Cambridge Centre for Alternative Finance демонструють, що цифрові інвес-

тиційні платформи стали одним із ключових джерел фінансування інноваційних підприємств у періоди фінансової нестабільності, забезпечуючи швидке залучення капіталу поза межами традиційної банківської системи.

Вітчизняні наукові дослідження також приділяють увагу цифровізації інвестиційної діяльності. Так, праці українських учених І. Максименко, А. Акімов, С. Маркова висвітлюють трансформацію інвестиційних процесів під впливом цифрової економіки та глобалізаційних змін, підкреслюючи необхідність модернізації інституційного середовища інвестування в Україні. Дослідники зазначають, що недостатній розвиток цифрової інфраструктури та регуляторні обмеження залишаються ключовими бар'єрами ефективного використання цифрових інвестиційних інструментів.

Попри значну кількість досліджень, наукова проблема полягає у відсутності комплексного підходу до оцінювання цифрових інвестиційних платформ саме як інструменту адаптації економіки до глобальних кризових викликів. Існуючі роботи здебільшого розглядають технологічні або фінансові аспекти функціонування платформ, тоді як їх системний вплив на стабільність соціально-економічних відносин залишається недостатньо дослідженим, що визначає актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення можливостей використання цифрових інвестиційних платформ як інструменту управління інвестиційними ризиками в умовах глобальної економічної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація глобальної економіки та зростання рівня невизначеності світового господарського середовища зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів забезпечення стійкості інвестиційних процесів і підвищення адаптивності національних економік до кризових викликів.

Стрімкий розвиток цифрових платформ та впровадження інноваційних фінансово-технологічних рішень формують нові підходи до організації інвестиційних процесів, забезпечуючи підвищення їх доступності, прозорості та ефективності в умовах глобальної економічної нестабільності.

У сучасній економічній науці поняття "платформа" набуло міждисциплінарного характеру та використовується для опису базових структур, що забезпечують взаємодію різних суб'єктів, ресурсів і технологій. У загальному розумінні платформа розглядається як організаційна або технологічна основа, що об'єднує учасників економічної системи з метою створення та обміну цінністю.

З позицій інформаційних технологій платформа визначається як середовище або архітектура, що забезпечує функціонування сервісів, додатків і взаємодію користувачів у межах єдиної інфраструктури. Дослідники інформаційних систем підкреслюють, що платформу слід трактувати як сукупність технологічних компо-

нентів, правил управління та механізмів координації взаємодії між незалежними учасниками ринку, які спільно формують додану вартість [7].

У процесі розвитку цифрової економіки поняття платформи трансформувалося у категорію цифрової платформи, яка стала ключовим елементом нових бізнес-моделей та інвестиційних процесів. Згідно з підходами Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2019) та сучасних економічних досліджень, цифрова платформа являє собою онлайн-структуру, що створюють умови для взаємодії між різними групами користувачів (виробниками, споживачами, постачальниками послуг) та забезпечують обмін товарами, послугами, інформацією або даними.

Вітчизняні дослідники О. Розгон, О. Сороківська та ін. [8, 10] також трактують цифрову платформу як інформаційно-комунікаційне середовище, яке інтегрує суб'єктів економічної діяльності, дані та цифрові сервіси, створюючи умови для підвищення ефективності управління, розвитку конкуренції та формування цифрової екосистеми бізнесу. Вона оптимізує управлінські процеси, стимулює конкуренцію та формує сталу бізнес-екосистему. Це допоміжне електронне середовище, яке значно підвищує ефективність бізнес-процесів, забезпечуючи швидку взаємодію між продавцями та покупцями.

Сучасні наукові підходи наголошують, що ключовою характеристикою цифрових платформ є мережевий ефект, за якого зростання кількості учасників підвищує цінність самої платформи та стимулює масштабування економічної діяльності. У межах платформної економіки цифрові платформи виконують функції посередництва, координації інвестиційних потоків, обробки великих масивів даних та зниження трансакційних витрат між економічними агентами [1].

Таким чином, цифрову платформу доцільно розглядати як інституційно-технологічну основу цифрової економіки, що поєднує технологічну інфраструктуру, алгоритми обробки даних і мережеву взаємодію учасників з метою створення нової економічної цінності та забезпечення адаптивності економічних систем до кризових викликів.

Водночас розвиток FinTech-технологій, штучного інтелекту та блокчейн-рішень зумовив появу різноманітних типів інвестиційних платформ, які відрізняються за функціональним призначенням, моделями взаємодії та технологічною основою функціонування.

З огляду на відсутність єдиного наукового підходу до їх систематизації, доцільним є узагальнення існуючих підходів та формування класифікації цифрових інвестиційних платформ за ключовими ознаками їх функціонування (табл. 1).

Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати функціонування платформ та їхній вплив на трансформацію міжнародного руху капіталу.

Особливої уваги заслуговує інтеграція новітніх технологій, зокрема FinTech, штучного інтелекту та блокчейну, яка не лише підвищує ефективність управління інвестиційними потоками, а й створює умови для формування глобальних цифрових інвестиційних екосистем. Ця класифікація слугує основою для подальшого аналізу стратегій розвитку платформ, їх ролі у глобальному фінансовому середовищі та розробки інноваційних моделей інвестування.

Фінансові показники є одним із ключових інструментів оцінювання ефективності функціонування цифрових інвестиційних платформ. Вони дозволяють визначити рівень фінансової стійкості платформи, масштаби її діяльності, а також ефективність бізнес-моделі в умовах цифрової економіки. Аналіз таких показників широко використовується у міжнародних дослідженнях ринку фінансових технологій, зокрема у звітах World Bank, 2022 та OECD 2024 [12, 13].

Таблиця 1. Класифікація цифрових інвестиційних платформ

Класифікаційна ознака	Види цифрових інвестиційних платформ	Характеристика
За видом інвестиційних активів	Краудфандингові	Залучення коштів для стартапів і проєктів від широкого кола інвесторів
	Краудінвестингові (equity)	Інвестори отримують частку у бізнесі
	P2P-кредитні	Пряме кредитування між інвесторами та позичальниками
	Платформи фондового інвестування	Інвестування у цінні папери через цифрові сервіси
	Криптоінвестиційні	Інвестування у цифрові активи та токени
За рівнем автоматизації	Традиційні онлайн-платформи	Інвестор самостійно приймає рішення
	Robo-advisory платформи	Використання алгоритмів для формування портфеля
	AI-керовані платформи	Застосування штучного інтелекту для прогнозування інвестицій
За моделлю взаємодії	B2C	Платформа – приватний інвестор
	B2B	Інвестиційна взаємодія між компаніями
	P2P	Пряма взаємодія користувачів
За географією діяльності	Національні	Функціонують у межах однієї країни
	Регіональні	Охоплюють декілька країн
	Глобальні	Міжнародні цифрові інвестиційні екосистеми
За технологічною основою	FinTech-платформи	Використання цифрових фінансових технологій
	Blockchain-платформи	Децентралізовані інвестиційні рішення
	Platform-ecosystems	Інтеграція фінансових, аналітичних та сервісних інструментів

Джерело: сформовано авторами на основі: [6, 12, 13, 14].

Таблиця 2. Аналітичні показники розвитку цифрових інвестиційних платформ

Показник	Значення	Рік / період	Аналітичний висновок
Глобальні активи під управлінням robo-advisor платформ, трлн дол. США	1.3	2023–2025	Швидке зростання автоматизованого управління активами та популярності алгоритмічних інвестицій
Транзакційна вартість ринку цифрових інвестицій, трлн дол. США	3.10	2025	Цифрові платформи стають ключовим каналом інвестування
Прогнозований обсяг цифрового інвестування, трлн дол. США	3.46	2029	Очікується стабільне зростання ринку wealthtech
Кількість рахунків у фінтех-інвестиційних сервісах, млн користувачів	150 і більше	2023	Масове поширення інвестиційних платформ серед роздрібних інвесторів
Частка мобільних інвестиційних платформ, % ринку	52	2024–2025	Мобільні додатки стали основним каналом інвестування
Рівень використання wealthtech серед мілленіалів, % інвесторів	68	2023	Молоде покоління активно переходить до цифрових інвестиційних сервісів
Кількість користувачів robo-advisor сервісів, млн осіб	18	2022	Швидке розширення автоматизованого фінансового консультування
Світовий обсяг crowdfunding-інвестицій, млрд дол. США	17.2	2023	Онлайн-платформи спрощують доступ до фінансування стартапів
Активи на глобальних інвестиційних платформах wealth-management, трлн дол. США	2 (на одній платформі FNZ)	2025	Платформи стають інфраструктурою для банків та інвестиційних компаній
Інвестиції через платформу Republic, млрд дол. США	2.6 інвестовано у стартапи	до 2025	Краудінвестинг відкриває доступ до інвестицій для широкого кола інвесторів

Джерело: сформовано авторами на основі: [1, 2, 11].

До основних фінансових метрик, що характеризують діяльність цифрових інвестиційних платформ, належать: обсяг активів під управлінням платформи (Assets Under Management); обсяг інвестиційних транзакцій (Transaction Volume); доходи платформи (Revenue); чистий прибуток та рівень рентабельності (Net Profit / Margin); розмір комісійних платежів, що стягуються платформою за здійснення інвестиційних операцій або управління портфелем (Commission Fees); середній розмір інвестиції (Average Investment Size); дохідність інвестицій для користувачів платформи (Return on Investment) та ін. Аналіз зазначених фінансових показників здійснюється за декілько-

ма основними напрямками. По-перше, досліджується динаміка зростання показників, що дозволяє визначити темпи розвитку платформи у часі. По — друге, проводиться міжнародне порівняння платформ, яке дає можливість оцінити їх конкурентні позиції на глобальному ринку фінансових технологій. По-третє, аналізується рентабельність бізнес-моделі платформи, що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та перспективи подальшого розвитку. Таким чином, використання комплексної системи фінансових показників забезпечує об'єктивну оцінку економічної ефективності цифрових інвестиційних платформ та дозволяє здійснювати їх порівняльний аналіз на міжнародному рівні.

У таблиці 2 наведено узагальнені аналітичні дані щодо розвитку цифрових інвестиційних платформ (wealthtech, robo-advisors, crowdfunding).

На основі статистичних даних можна констатувати, що ринок цифрового інвестування демонструє стійку тенденцію до зростання:

зокрема, загальна транзакційна вартість у сегменті digital investment може досягти близько 2,6 трлн дол. США до 2029 року, що свідчить про посилення ролі цифрових платформ у глобальній фінансовій системі [11]. Платформи роботизованого інвестиційного консультування (Robo-advisor платформи) стали одним з найшвидше зростаючих сегментів wealthtech з активами понад 1 трлн дол. США. Мобільні інвестиційні додатки формують понад половину ринку цифрових інвестицій. Краудінвестинг і альтернативні інвестиційні платформи значно розширюють доступ до фінансування для стартапів і приватних інвесторів (табл. 3).

Таблиця 3. Динаміка розвитку цифрових інвестиційних платформ, 2018–2025

Рік	Обсяг активів robo-advisor (AUM), млрд дол. США	Кількість користувачів, млн	Глобальні інвестиції у FinTech, млрд дол. США	Тенденція розвитку
2018	350	8	121	Початок активного росту wealthtech
2019	540	12	168	Швидке зростання мобільних інвестицій
2020	820	18	135	Пандемія прискорила цифровізацію фінансів
2021	1 200	28	238	Рекордні інвестиції у FinTech
2022	1 000	32	164	Корекція ринку та зниження інвестицій
2023	1 150	40	113	Стабілізація ринку
2024	1 250	45	120	Відновлення зростання
2025	понад 1 300	понад 50	140+	Зрілість ринку цифрового інвестування

Джерело: сформовано авторами на основі: [1, 2, 11].

Структура глобального ринку цифрових інвестиційних платформ характеризується значною диверсифікацією фінансових інструментів та бізнес-моделей. За даними досліджень Cambridge Centre for Alternative Finance [2], найбільша частка світового обсягу інвестиційних потоків у секторі альтернативних фінансів припадає на платформи P2P-кредитування, на які припадає приблизно близько третини всіх операцій альтернативного фінансування. Друге місце за обсягом залучених інвестицій посідають платформи краудінвестингу, які забезпечують фінансування підприємств та стартапів через участь великої кількості інвесторів. Значну роль також відіграють платформи бізнес-краудфандингу (1/5 світового обігу), що дозволяють компаніям залучати капітал через цифрові платформи, а також інші види цифрових фінансових сервісів, включаючи інвестиційні маркетплейси та фінтех-сервіси.

Таким чином, структура глобального ринку цифрових інвестиційних платформ демонструє широку диференціацію інвестиційних продуктів та фінансових моделей, що формує багаторівневу екосистему альтернативного фінансування. Різноманітність платформ сприяє розширенню доступу до інвестиційних можливостей як для індивідуальних інвесторів, так і для малого та середнього бізнесу, що є важливим фактором розвитку фінансових технологій та цифрової економіки.

Географічний розподіл діяльності цифрових інвестиційних платформ свідчить про значну концентрацію цього сегмента фінансових технологій у розвинених економіках. За даними World Bank [13] та Statista [11], найбільший обсяг цифрового фінансування через інвестиційні платформи припадає на Північну Америку близько 45% світового ринку. Друге місце займає регіон Європи та Центральної Азії, частка якого становить приблизно 30%. На країни Азії та Тихоокеанського регіону припадає близько 20% обсягу цифрових інвестицій, тоді як частка Латинської Америки та Африки разом становить лише близько 5%. Така структура свідчить про нерівномірність розвитку цифрових інвестиційних платформ у світі та їх концентрацію переважно у країнах із високим рівнем розвитку фінансової інфраструктури та цифрових технологій.

В умовах глобальної економічної нестабільності, що характеризується підвищеною волатильністю фінансових ринків, інфляційними процесами та геополітичними ризиками, особливого значення набуває використання цифрових інвестиційних платформ як інструменту управління інвестиційними ризиками. Цифрові інвестиційні платформи включають онлайн-брокерські сервіси, robo-advisor системи, краудінвестингові платформи та інші фінтех-рішення, які забезпечують доступ до фінансових інструментів через цифрові канали. Однією з найбільш поширених моделей таких платформ є robo-advisor системи, що використовують алгоритми для автоматичного формування та управління інвестиційним портфелем відповідно до ризикового профілю інвестора. Такі системи здійснюють розподіл активів, оптимізацію портфеля та ав-

томатичне ребалансування на основі математичних моделей і фінансових алгоритмів.

Завдяки цифровим технологіям інвестори отримують доступ до широкого спектра активів, зокрема: акцій, облігацій, ETF-фондів та альтернативних інструментів. Алгоритмічні системи дозволяють формувати оптимальні портфелі, які включають активи різних галузей та географічних регіонів, що зменшує концентраційний ризик. За оцінками OECD [6], цифрові фінансові інновації сприяють підвищенню ефективності фінансових ринків і створюють нові можливості для управління ризиками, хоча водночас потребують належного регуляторного нагляду. Цифровізація фінансових послуг сприяє підвищенню ефективності інвестиційного процесу, розширює доступ до фінансових інструментів та створює нові можливості для диверсифікації портфеля.

Важливим фактором зниження ризиків є використання технологій штучного інтелекту та великих даних у цифрових фінансових платформах. Аналітичні алгоритми здатні обробляти великі масиви фінансової інформації, прогнозувати ринкові тенденції та оцінювати потенційні ризики інвестицій. За даними досліджень OECD [6], інтеграція AI-інструментів у фінансові сервіси дозволяє покращити управління ризиками, підвищити точність аналітики та забезпечити більш ефективний моніторинг фінансових операцій.

Ще одним важливим аспектом є зниження операційних витрат та бар'єрів входу на фінансові ринки. Традиційні інвестиційні послуги часто потребують значного стартового капіталу та високих комісій. Натомість цифрові платформи використовують автоматизовані системи управління інвестиціями, що дозволяє знизити витрати та зробити інвестиції доступними для ширшого кола інвесторів. Згідно з аналітичними звітами OECD [6], robo-advisor платформи автоматизують управління інвестиційними портфелями, що знижує витрати на фінансові консультації та робить інвестиційні послуги доступнішими для ширшого кола інвесторів, сприяючи розвитку фінансової інклюзії.

Водночас розвиток цифрових інвестиційних платформ супроводжується певними ризиками. Зокрема, до ключових викликів належать кібербезпека, операційні ризики, алгоритмічна упередженість та регуляторна невизначеність. Проте за умови ефективного регулювання та розвитку цифрової інфраструктури такі платформи можуть стати важливим інструментом підвищення стійкості інвестиційної діяльності в умовах глобальної економічної нестабільності. Ефективне використання цих платформ для зниження інвестиційних ризиків потребує розвитку регуляторних механізмів, підвищення рівня кібербезпеки та вдосконалення алгоритмічних моделей управління інвестиціями. Для кращого розуміння механізмів зниження інвестиційних ризиків на цифрових платформах, у таблиці 4 наведено основні інструменти, що використовуються сучасними FinTech сервісами, та їх вплив на підвищення інвестиційної стабільності.

Таблиця 4. Інструменти цифрових інвестиційних платформ для зниження інвестиційних ризиків

Інструмент	Сутність механізму	Вплив на зниження ризиків
Диверсифікація портфеля	Інвестування у різні класи активів (акції, облігації, ETF, альтернативні активи)	Зменшення концентраційного ризику та втрат від коливань окремих ринків
Robo-advisor алгоритми	Автоматичне формування інвестиційного портфеля на основі ризикового профілю інвестора	Оптимізація структури портфеля та зниження суб'єктивності інвестиційних рішень
Автоматичне ребалансування портфеля	Періодичне коригування структури портфеля відповідно до ринкових змін	Підтримання оптимального рівня ризику
Big Data та AI-аналітика	Аналіз великих масивів фінансових даних для прогнозування ринкових тенденцій	Підвищення точності оцінки інвестиційних ризиків
Дробові інвестиції	Можливість купівлі частини активу (наприклад, частки акції або ETF)	Диверсифікація навіть за невеликого капіталу
Реальний час моніторингу	Онлайн-відстеження портфеля та ринкових показників	Оперативне реагування на ринкові зміни
RegTech та SupTech	Автоматизація комплаєнсу та регуляторного контролю	Зниження правових і операційних ризиків
Кібербезпека та багаторівнева автентифікація	Захист фінансових операцій та персональних даних	Зменшення ризиків шахрайства та кібератак

Джерело: сформовано авторами на основі: [2, 4].

Як видно за даними таблиці 4, сучасні цифрові інвестиційні платформи інтегрують комплексні інструменти для зниження інвестиційних ризиків. Вони поєднують алгоритмічне управління портфелем, диверсифікацію активів, аналітику на основі великих даних та механізми безпеки, що дозволяє інвесторам ефективніше реагувати на коливання ринків і підвищувати стабільність інвестицій. Особливо важливими є інструменти дробових інвестицій і автоматичного ребалансування, які забезпечують доступність інвестування навіть за обмеженого капіталу та підтримують оптимальну структуру портфеля. Фінтех-платформи можуть створювати нові канали передачі фінансових ризиків, зокрема через високу залежність від інформаційних технологій та можливість системних збоїв.

Отже, цифрові інвестиційні платформи виконують ключову роль у формуванні стійких інвестиційних потоків та підвищенні ефективності управління активами в умовах соціально-економічної нестабільності. Впровадження та удосконалення цифрових інвестиційних платформ у поєднанні з алгоритмічними інструментами управління ризиками та аналітикою великих даних створює передумови для підвищення стійкості фінансових ринків та забезпечення більш стабільного економічного розвитку в умовах глобальних кризових викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах проведеного дослідження було уточнено дефініцію поняття "цифрові інвестиційні платформи", яке доцільно трактувати як інтегровані онлайн сервіси та технологічні рішення, що забезпечують доступ інвесторів до фінансових інструментів, автоматизованих механізмів управління портфелями та аналітики великих даних. Обґрунтовано, що цифрові інвестиційні платформи є об'єктивною економічною категорією, яка відіграє ключову роль у підвищенні інвестиційної стабільності та фінансової стійкості, виступаючи інструментом адаптації економіки до глобальних кризових викликів.

Поглиблений аналіз функціональних можливостей платформ дозволив виділити основні інструменти управління ризиками, а саме: диверсифікацію портфеля, дробові інвестиції, автоматичне ребалансування, алгоритмічні стратегії та Big Data-аналітику, а також меха-

нізми кібербезпеки та регуляторного контролю. Використання цих інструментів сприяє мінімізації фінансових втрат, оптимізації структури портфеля та підвищенню довіри інвесторів, що, у свою чергу, створює передумови для стійкого розвитку фінансових ринків.

Аналіз літератури показує, що FinTech інновації дають можливість розширити доступ до фінансових послуг і підвищити інклюзію, але одночасно створюють нові ризикові виклики та вимагають подальшого наукового вивчення.

Згідно з даними World Bank [13], провідні цифрові платформи концентрують до 45% інвестиційних потоків у Північній Америці та лише близько 5% у Латинській Америці та Африці, що свідчить про нерівномірність розвитку інвестування і створює потенційні системні ризики. У той же час OECD [5] підкреслює, що інтеграція аналітичних та регуляторних інструментів на платформі здатна зменшити волатильність портфелів та підвищити довіру інвесторів.

Дослідження показують, що цифрові платформи robo advisor не лише надають автоматизовані стратегії формування портфеля, але й здійснюють автоматичне ребалансування відповідно до змін ризику та структури активів, що сприяє диверсифікації та покращенню співвідношення ризик дохідності [3].

Встановлено, що ефективне застосування платформ сприяє фінансовій інклюзії, покращує прогнозування кризових явищ та оптимізує управління інвестиційними потоками, створюючи умови для адаптації національної та глобальної економіки до зовнішніх шоків.

Отже, проведений аналіз підтвердив, що цифрові інвестиційні платформи є стратегічно важливим інструментом підвищення економічної стійкості, а запропонована концептуальна модель становить науково обґрунтовану основу для подальших досліджень у галузі фінансових технологій та управління інвестиційними потоками в умовах глобальної економічної нестабільності.

Література:

1. Bergemann, D., & Bonatti, A. (2024). Data, competition, and digital platforms. *American Economic Review*, № 114 (8), 2553—2595. <https://doi.org/10.1257/aer.20230478>.
2. Cambridge Centre for Alternative Finance. (2025). *The Future of Global Fintech: From Rapid Expansion to Sustainable Growth — 2nd Edition*. URL: <https://>

www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2025/06/2025-ccaf-future-of-global-fintech-2nd-edition.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

3. Horn M., Oehler A. (2020). Automated portfolio rebalancing: Automatic erosion of investment performance? *Journal of Asset Management*. Volume 21, pages 489—505. <https://doi.org/10.1057/s41260-020-00183-0>.

4. Максименко, І., Акімов, А., та Маркова, С. (2024). Тенденції цифрової трансформації економіки України в контексті війни. *Балтійський журнал економічних досліджень*, Видавництво "Baltija Publishing", вип. 10 (1). <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184>.

5. OECD. (2019). *An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/53e5f593-en>.

6. OECD. (2024). *The Limits of DeFi for Financial Inclusion: Lessons from ASEAN*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/f00a0c7f-en>.

7. Ren, K., Wang, Y., & Liu, L. (2023). Impact of traditional and digital financial inclusion on enterprise innovation: Evidence from China. *SAGE Open*, 13 (1). <https://doi.org/10.1177/21582440221148097>.

8. Розгон, О. В. (2023). Цифрова платформа як інструмент функціонування мережі трансферу технологій. *Право та інновації*, № 2 (42), 21—33. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-2\(42\)-3](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-2(42)-3).

9. Рудюк, Л. В. (2021). Фінансові технології як ефективний інструмент покращення фінансової інклюзії в Україні. *Вісник Університету "Україна"*, № 3 (30). <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2021-3-30-08>.

10. Сороківська, О. А. (2024). Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46517/1/_24.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

11. Statista Market Forecast. (2024). *Digital Investment — G7*. URL: https://www.statista.com/outlook/fmo/payments/digital-payments/g7?srsltid=AfmBOoq-17zqiWL7fV1B72w_ne_XV7HaEslePsHIVDKGy79ITw-KTiKdU5#users (дата звернення: 12.03.2026).

12. United Nations Conference on Trade and Development. (2019). *Digital economy report 2019: Value creation and capture: Implications for developing countries*. United Nations. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf (дата звернення: 04.03.2026).

13. World Bank. (2022). *World Development Report 2022: Finance for an equitable recovery*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1730-4>.

14. Zetsche, D. A., Arner, D. W., Buckley, R. P., & Barberis, J. N. (2017). From FinTech to TechFin: The regulatory challenges of data-driven finance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2959925>.

References:

1. Bergemann, D. and Bonatti, A. (2024), "Data, competition, and digital platforms", *American Economic Review*, vol. 114 (8), pp. 2553—2595, <https://doi.org/10.1257/aer.20230478>.

2. Cambridge Centre for Alternative Finance (2025), "The Future of Global Fintech: From Rapid Expansion to Sustainable Growth — 2nd Edition", available at: <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2025/06/2025-ccaf-future-of-global-fintech-2nd-edition.pdf> (Accessed 24 February 2026).

3. Horn, M. and Oehler, A. (2020), "Automated portfolio rebalancing: Automatic erosion of investment performance?", *Journal of Asset Management*, vol. 21, pp. 489—505, <https://doi.org/10.1057/s41260-020-00183-0>.

4. Maksymenko, I., Akimov, A. and Markova, S. (2024), "Tendentsii tsyfrovoy transformatsii ekonomiky Ukrainy v konteksti viiny", *Baltiyskiy zhurnal ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 10 (1), <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184>.

5. OECD (2019), *An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53e5f593-en>.

6. OECD (2024), *The Limits of DeFi for Financial Inclusion: Lessons from ASEAN*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f00a0c7f-en>.

7. Ren, K., Wang, Y. and Liu, L. (2023), "Impact of traditional and digital financial inclusion on enterprise innovation: Evidence from China", *SAGE Open*, vol. 13(1), <https://doi.org/10.1177/21582440221148097>.

8. Rozghon, O. (2023), "Digital platform as a tool for the functioning of the technology transfer network", *Pravo ta innovatsii*, vol. 2 (42), pp. 21—33, [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-2\(42\)-3](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-2(42)-3).

9. Rudiuk, L. (2021), "Financial technologies as an effective tool for improving financial inclusion in Ukraine", *Visnyk Universytetu "Ukraine"*, vol. 3 (30), <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2021-3-30-08>.

10. Sorokivska, O. A. (2024), *Transformatsiia biznesu dlia staloho majbutn'oho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii* [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization, and Innovation], FOP Palanytsia V. A., Ternopil, Ukraine, available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46517/_24.pdf (Accessed 10 March 2026).

11. Statista Market Forecast (2024), "Digital Investment — G7", available at: <https://www.statista.com/outlook/fmo/payments/digital-payments/g7> (Accessed 12 March 2026).

12. United Nations Conference on Trade and Development (2019), "Digital economy report 2019: Value creation and capture: Implications for developing countries", United Nations, available at: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf (Accessed 04 March 2026).

13. World Bank (2022), "World Development Report 2022: Finance for an equitable recovery", World Bank, Washington, DC, <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1730-4>.

14. Zetsche, D. A., Arner, D. W., Buckley, R. P. and Barberis, J. N. (2017), "From FinTech to TechFin: The regulatory challenges of data-driven finance", *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2959925>.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.04.26

Процеженовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

*D. Butenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.270

MANAGEMENT OF TRADING ENTERPRISE DEVELOPMENT: SUSTAINABLE APPROACHES AND IMPLEMENTATION IMPERATIVES IN UKRAINE

*Д. С. Бутенко,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу,
Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ:
СТАЛІ ПІДХОДИ ТА ІМПЕРАТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Trade is a strategically important sector of the national economy that performs key socio-economic functions, ensuring the continuous movement of goods from producers to final consumers and shaping the structure of population consumption. The level of its development significantly influences the efficiency of the domestic market, the dynamics of economic growth, and employment. At the same time, modern challenges-such as martial law, destruction of logistics and energy infrastructure, population migration, economic transformations, digitalisation, changing consumer priorities, and intensifying competition-necessitate the improvement of functioning mechanisms and the search for effective approaches to managing the development of trading enterprises. In this context, the issue of forming modern models of trade organisation and adapting enterprises to new business conditions becomes particularly relevant.

The article examines current trends in the development of the trade industry and substantiates the necessity of implementing sustainable approaches in the activities of trading enterprises. The role of trade in shaping consumer demand, ensuring employment, and developing the national economy is analysed. The dynamics of the consumer price index in Ukraine are presented and examined. The level of logistics infrastructure development and its impact on the trade industry are considered. Particular attention is paid to the environmental responsibility of trading enterprises, specifically to the influence of international initiatives aimed at reducing the negative environmental impact of trade. The main directions for implementing sustainable practices in trading enterprises are summarised, including sustainable marketing, ecological branding, digital transformation, e-commerce development, customer orientation, and the formation of sustainable supply chains. The study establishes that the integration of sustainable development principles into the activities of trading enterprises contributes to enhancing their investment attractiveness, competitiveness, and resource-use efficiency, reducing negative environmental impact, and creating prerequisites for long-term economic development.

Торгівля є стратегічно важливим сектором національної економіки, який виконує ключові соціально-економічні функції, забезпечуючи безперервний рух товарів від виробника до кінцевого споживача та формуючи структуру споживання населення. Рівень її розвитку суттєво впливає на ефективність внутрішнього ринку, динаміку економічного зростання та рівень зайнятості населення. Водночас сучасні виклики — зокрема воєнний стан, руйнування логістичної та енергетичної інфраструктури, міграція населення, трансформаційні процеси в економіці, цифровізація, зміна споживчих пріоритетів і посилення конкуренції зумовлюють необхідність удосконалення механізмів функціонування та пошуку ефективних підходів до управління розвитком торговельних підприємств. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема формування сучасних моделей організації торговельної діяльності та адаптації підприємств до нових умов господарювання.

Тому у статті розглянуто сучасні тенденції розвитку торговельної галузі та обґрунтовано необхідність упровадження сталих підходів у діяльність торговельних підприємств. Проаналізовано роль торгівлі у формуванні споживчого попиту, забезпеченні зайнятості населення та розвитку національної економіки. Наведено та проаналізовано динаміку індексу споживчих цін в Україні. Розглянуто рівень розвитку логістичної інфраструктури та її вплив на діяльність торговельної галузі. Окрему увагу приділено екологічній відповідальності торговельних підприємств, зокрема впливу міжнародних ініціатив, спрямованих на зменшення негативного впливу торгівлі на навколишнє середовище. Узагальнено основні напрями впровадження сталих практик у діяльності торговельних підприємств, серед яких сталий маркетинг, екологічний брендинг, цифрові трансформації, розвиток електронної торгівлі, клієнтоорієнтованість та формування сталих ланцюгів постачання. В роботі визначено, що інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність торговельних підприємств сприяє підвищенню їх інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та формуванню передумов для довгострокового економічного розвитку.

Key words: trade, investment attractiveness, fast fashion, sustainable practices, environment, green marketing, logistics, sustainable consumption.

Ключові слова: торгівля, інвестиційна привабливість, швидка мода, сталі практики, довкілля, зелений маркетинг, логістика, стале споживання.

PROBLEM STATEMENT AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

Trade is one of the key sectors of the national economy, performing important socio-economic functions by ensuring the continuous movement of goods from producer to final consumer and shaping the consumption structure of the population. The level of development of the trade sector largely determines the efficiency of the domestic market, the dynamics of economic growth, and the level of employment. However, existing challenges — including martial law, the destruction of logistics and energy infrastructure, population migration, transformational processes in the economy, digitalisation, changing consumer priorities, and intensifying competition —

necessitate the improvement of operational mechanisms and the search for effective approaches to managing the development of trading enterprises. In this regard, the problem of forming modern models for organising trade activities and adapting trading enterprises to new business conditions becomes particularly relevant.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Contemporary scholarly literature pays considerable attention to the management of trading enterprise development. For instance, scholars P. Kutsyk, R. Lupak, M. Virt, O. Kachan, and R. Shchupakovskiy [1] emphasise the role of domestic trade as a crucial component of the national economy

that ensures the satisfaction of the population's needs for goods and services and supports the economic stability of the state. The analysis of trade sector development trends conducted in that study demonstrates the influence of globalisation processes, competition levels, digitalisation of business processes, logistics efficiency, and institutional changes — all of which necessitate the modernisation of management mechanisms in trading enterprises. The article also focuses on the analysis of foreign experience in state regulation and support of domestic trade, particularly the application of economic, organisational, and institutional mechanisms for industry development. On the basis of this research, the authors identify imperatives for adapting international practices to the conditions of the national economy with the aim of enhancing the efficiency of Ukraine's trade system.

L. Kyrlyieva, L. Polyvana, N. Kashchena, T. Naumova, and N. Akimova [2] examine the specificities of trading enterprise development in the context of digital transformations. In particular, they present statistical data on e-commerce development and emphasise the need to introduce modern digital tools for substantiating managerial decisions using innovative technologies of the Retail 4.0 concept.

The issue of trade digitalisation is also addressed in the work of T. Danko and N. Yavorska [3], who argue that the development of information technologies has actively promoted the spread of internet commerce, offering enterprises new opportunities to expand markets, reduce sales organisation costs, and enhance communication efficiency with consumers. The study underscores that internet trade forms new approaches to marketing activities, customer interaction, and trade process management — distinguishing it substantially from traditional commerce.

V. Konenko and O. Rudachenko [4] note that the introduction of modern digital tools — including big data analysis, online platforms, mobile services, and automated management systems — substantially transforms the business models of trading enterprises and approaches to consumer interaction. The work highlights that the integration of innovative technologies into marketing activities, product positioning, and promotion systems enhances the competitiveness of retail enterprises, optimises business processes, and facilitates the formation of customer-oriented development strategies.

The development of retail trade is also addressed in the work of H. Kupalova, N. Honcharenko, and N. Shmalii [5]. The article examines the importance of implementing omnichannel sales strategies, digital platforms, and intelligent data processing technologies that enhance the efficiency of trade process management. The study emphasises that the use of innovative technologies, the expansion of online consumer interaction channels, the personalisation of offerings, and the development of logistics infrastructure strengthen the competitive positions of trading enterprises and foster new approaches to organising activities in a digital economy.

In their study [6], M. Kurbeta and S. Korol devote considerable attention to the environmental aspects of corporate social responsibility in trading enterprises and their reflection in financial and non-financial reporting. The authors note that modern trading enterprises must integrate principles of environmental responsibility into their business activities, since the operation of trade infrastructure, logistics systems, and supply networks involves the consumption of significant amounts of energy and material resources, as well as the generation of waste and emissions. Accordingly, the implementation of environmental policies, the use of resource- and energy-saving technologies, the development of waste disposal and recycling systems, and the provision of transparent environmental information in corporate reporting become increasingly important.

The issue of sustainable trade development is examined in the work of O. Nikolaichuk and H. Lavronenko [7], who indicate that trade development through more rational and efficient resource use, production growth, income increases, and investment leads to economic growth and employment. The authors also emphasise that trade is of key importance for achieving the Sustainable Development Goals, as it facilitates access to new markets and new investments, improves living standards, and promotes sustainable development.

Thus, the analysis of scholarly literature indicates that the development of trading enterprises should involve the implementation of sustainable practices, the use of modern information technologies for substantiating managerial decisions and implementing marketing strategies, and the optimisation of logistics.

RESEARCH OBJECTIVES

The aim of this study is to analyse the current state and trends of the trade industry in Ukraine, as well as to substantiate the feasibility of implementing sustainable approaches for enhancing the operational efficiency of trading enterprises.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH FINDINGS

Scholars pay considerable attention to the problem of managing the development of the trade sector. This is evidenced by the existence of more than 13,000 published articles in the Scopus scientometric database, of which more than 2,400 publications belong to the field of Business, Management and Accounting. If we examine the total number of references by the keywords "development management and trade," there are more than 22,000 such works, and the field of knowledge "development management and trade" comprises more than 4,000 papers, represented in the form of a terminology analysis in Fig. 1.

As shown in Fig. 1, scholars in their works dedicated most attention to three main research directions in the management of trade sector development. The largest cluster is formed by "sustainable development," followed in second place by "international trade," while "information management" ranks third.

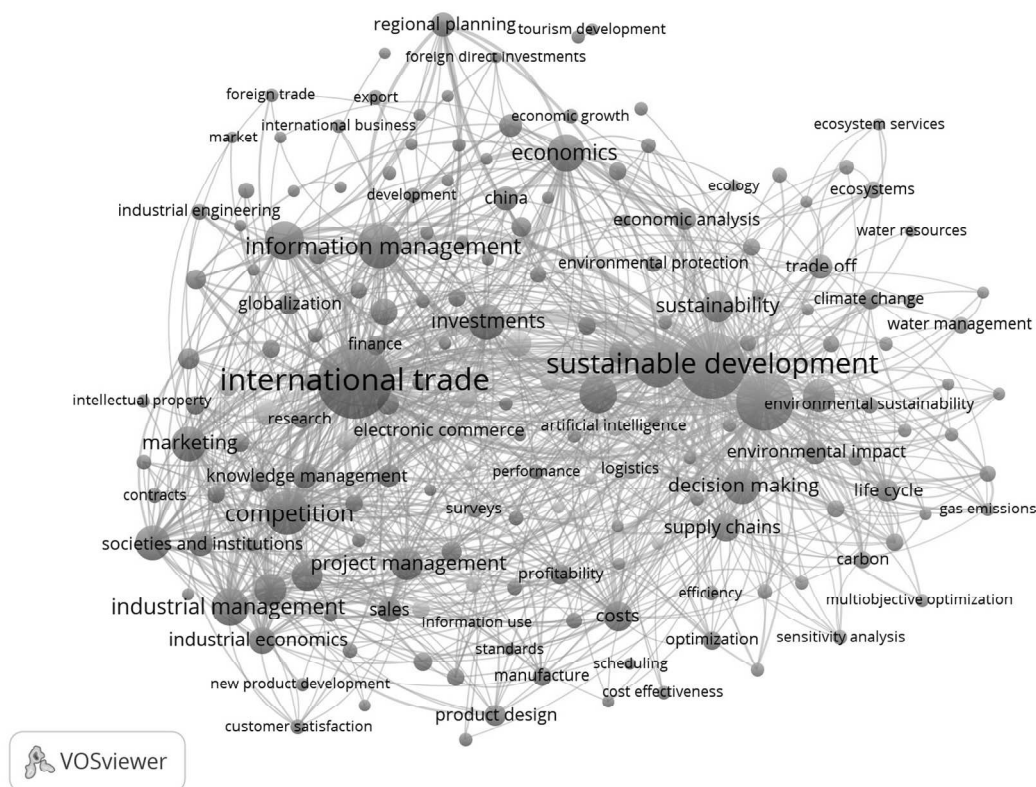


Fig. 1. Terminological map of publications in the Scopus scientometric database by keywords "development management", "trade"

Source: Systematised, summarised, and grouped based on data from [8].

When examining strictly relevant publications (for the period from 2021 to 2026), there are more than 5,800 such articles, of which 800 works belong to the field of Business, Management and Accounting.

In scholarly literature [9], the trade sector is regarded as one of the principal components of the national economy, exerting a substantial influence on the formation of consumer demand, job creation, the shaping of general economic trends, production structure, investment attractiveness, and the provision of GDP growth. A similar viewpoint can be found in [5], where scholars describe trade as an important component of the tertiary sector of the economy that plays a significant role in Ukraine's economy — ensuring the payment of taxes and duties, thereby replenishing the state budget and extra-budgetary funds, and satisfying the population's needs for employment, goods, and services.

It should also be noted that a substantial share of active business entities in Ukraine belong to the trade

sector (wholesale and retail trade), which attests to its considerable significance in the national economy (Table 1).

Based on the data in Table 1, it can be observed that trade as an economic activity encompasses a network of wholesale and retail enterprises. The dynamics of the growth rate of active business entities in the trade sector are presented in Fig. 2.

According to data published by the State Statistics Service of Ukraine, the most adverse dynamics in the number of active business entities in the trade sector were observed in 2022. In particular, the decline in the number of wholesale trading enterprises amounted to 16.1%, and that of retail trading enterprises to 14.9% [10]. This trend was largely driven by the introduction of martial law, which led to a substantial transformation of logistics chains, changes in consumer priorities, fluctuations in exchange rates, and the need for businesses to adapt to the requirements of the European market.

**Table 1. Structure of active business entities in the trade sector in 2024
(compiled based on data from [10])**

Indicator	Value (Wholesale and retail trade)
Number of large enterprises, units	169
As % of total number of enterprises	30.17
Number of medium enterprises, units	2,792
As % of total number of enterprises	19.92
Number of small enterprises, units	68,469
As % of total number of enterprises	25.26
Number of micro enterprises, units	60,028
As % of total number of enterprises	25.78



Fig. 2. Dynamics of the number of active business entities in the trade sector

Source: Systematised, summarised, and grouped based on data from [10].

The substantial role of the trade sector in the national economy is further confirmed by the number of employed workers in the sector and the volumes of goods sold, as presented in Table 2.

It should be noted that in 2024, the turnover of wholesale trade amounted to UAH 3,477,218.4 million, and the turnover of retail trade to UAH 2,171,984.0 million,

totalling UAH 5,649,202.4 million — which is 7.8% higher than the 2023 figure [10].

According to scholars [1], the consumer price index influences the development of the trade sector, the dynamics of which are presented in Fig. 3.

The analysis of consumer price index dynamics in Ukraine reveals significant volatility in the price environment, which directly affects the development of the trade sector and the activities of trading enterprises. During 2015—2017, the level of consumer prices consistently exceeded 10.0%, reaching 48.7% in 2015. A sharp increase was also observed in 2022, which can be attributed to external military and hybrid aggression, the devaluation of the national currency, and economic instability. Under such conditions, the role of state regulation becomes substantially more pronounced; accordingly, a balanced approach to curbing inflationary processes is advisable [1], which involves combining market mechanisms with state price regulation to ensure domestic market stability.

Table 2. Number of employed workers and volumes of goods sold in the trade sector in 2024 (compiled based on data from [10])

Indicator	Value
Number of employed workers in wholesale trade, persons	581,049
Number of employed workers in retail trade, persons	1,277,708
Number of employed workers in wholesale and retail trade combined, persons	2,260,594
Volume of goods sold in wholesale trade, UAH million	4,632.59
Volume of goods sold in retail trade, UAH million	1,506.89
Volume of goods sold in wholesale and retail trade combined, UAH million	6,139.48

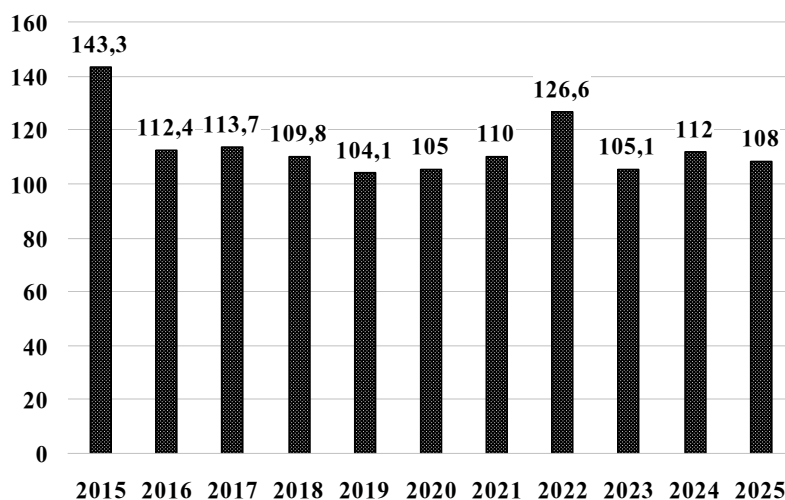


Fig. 3. Dynamics of the consumer price index in Ukraine

Source: Systematised, summarised, and grouped based on data from [11].

The development of trade is also significantly influenced by the availability of logistics infrastructure. To assess its level, the Logistics Performance Index (LPI) is used — a logistics efficiency index calculated and published by the World Bank to evaluate the level of logistics system development and the quality of logistics services across different countries.

The LPI is an integral indicator characterising a country's capacity to effectively organise international cargo transport, ensure customs clearance, develop transport infrastructure, and maintain reliable delivery. According to the Logistics Performance Index (LPI) ranking for 2023, Ukraine ranked 79th among 139 countries with an overall score of 2.7 points, indicating a slightly below-average level of logistics system efficiency and the presence of structural constraints in transport infrastructure, customs procedures, and the organisation of international transport. Ukraine's specific indicators were as follows: customs procedure efficiency — 2.4; quality of transport infrastructure — 2.4; organisation of international shipments — 2.8; quality of logistics services — 2.6; timeliness of delivery — 3.1; ability to track consignments — 2.6 [12]. These results indicate the necessity of modernising transport and logistics infrastructure, improving customs procedures, digitalising logistics processes, and developing international transport corridors — all of which are important prerequisites for enhancing the efficiency of Ukraine's trade system and its integration into global supply chains.

Thus, the development of the trade sector depends on many factors, including the efficient use of human capital, the quality of logistics infrastructure, the stability of the national currency, and the overall economy. Consequently, state policy must ensure favourable conditions for the operation of trading enterprises, as the statistical data presented confirm the substantial role of trade in the Ukrainian economy.

To support the development of the trade sector, in addition to the use of institutional mechanisms, it is advisable to develop measures to enhance the investment attractiveness of trading enterprises. Scholars [13] argue that it is precisely through investment that competitiveness can be increased and long-term market advantages can be formed. To attract foreign investment, it is worth implementing sustainable approaches and CSR programmes. According to research by Harvard Business School Online, more than 70% of investors state that a company's efforts to improve the environment and society influence their investment decisions [14].

The importance of environmental and social responsibility among trading enterprises is also underscored by recent trends. Trade is increasingly viewed through the lens of climate risks and carbon footprint, driving the integration of sustainable development principles into international trade policy. A landmark stage in shaping the global environmental agenda was the 2015 Paris Climate Summit Agreement, which established a framework for global decarbonisation and set guidelines for the transition to a low-carbon economy [15]. As a result, states are increasingly integrating climate objectives into trade policy, facilitating the formation of

"green trade" as a new standard of international economic relations.

A significant step in this direction was taken by the EU countries with the adoption of the European Green Deal, which aims to achieve climate neutrality by 2050. As part of this policy, the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) was introduced, providing for the taxation of goods with a high carbon footprint (steel, cement, aluminium, and fertilisers). By imposing new restrictions on exporting countries, it incentivises enterprises to transition to environmentally responsible production and trade practices [16].

An important direction in the transformation of contemporary trade is the development of "green" trade infrastructure, which entails forming sustainable supply chains (Green Supply Chains), implementing product environmental certification systems, and introducing EU Digital Product Passports. Digital technologies — including Big Data and artificial intelligence — are increasingly applied in this process, enabling the monitoring of environmental performance across production, transportation, and product consumption [17].

It is also noteworthy that the World Trade Organisation launched the Trade and Environment Sustainability Structured Discussions (TESSD) initiative, the purpose of which is to align the trade policies of states with climate commitments. Within this platform, issues of green trade development, waste recycling, carbon regulation, and the promotion of exports of environmentally safe products are discussed [18].

Ukraine is also gradually integrating into the global processes of "green" trade transformation. In particular, national legislation is being adapted to the requirements of the European Green Deal and the CBAM mechanism, and economic recovery programmes based on sustainable development are being implemented. An important step in this direction was the "Green Recovery Ukraine" initiative (2023—2025), which envisages the development of sustainable production, the digitalisation of supply chains, and the implementation of green logistics principles [19].

The analysis of scholarly literature enabled the identification of the main directions of contemporary sustainable development practices for trading enterprises:

Sustainable marketing. "Green marketing" (eco-marketing) is a philosophy of promoting and selling goods and services oriented towards meeting consumer needs with minimal negative impact on the environment [20]. Sustainable development marketing strategies involve the use of marketing approaches aimed at ensuring the economic, environmental, and social sustainability of trading enterprises, including in international markets. Such strategies are based on integrating sustainable development principles into the processes of production, promotion, and sale of goods and services — in particular, through the use of ecological materials, responsible resource consumption, support for social initiatives, and ensuring business transparency. This approach takes into account global challenges, including climate change, inequitable access to resources, and growing demand for ethical and socially responsible products [21].

Ecological branding. This involves the use of ecological packaging and organic and recycled materials, contributing

to the formation of a positive brand image and increased consumer trust [22].

Digital transformation. The introduction of digital technologies, big data, artificial intelligence, mobile platforms, and social networks to enhance the efficiency of business processes and the competitiveness of trading enterprises [23]. In particular, the creation of information and analytical services and the use of the Retail 4.0 concept to support managerial decisions and improve the operational efficiency of enterprises in a digital environment [24].

Promotion of sustainable consumption. This involves forming responsible consumer behaviour oriented towards the rational use of goods, reducing excessive consumption, and supporting environmentally safe products. In this context, considerable attention is devoted to the problem of fast fashion, which is characterised by the mass production of inexpensive clothing with a short life cycle and a significant negative environmental impact. The promotion of responsible and slow consumption concepts is aimed at reducing overproduction, extending the product lifecycle, and supporting more sustainable models of production and consumption [25].

E-commerce. This involves the use of online platforms, marketplaces, and digital sales channels to expand markets, enhance product accessibility for consumers, and optimise business processes [26]. The development of e-commerce contributes to improving logistics efficiency, reducing costs, and forming new models of consumer interaction in a digital environment.

Customer orientation. This involves business models that entail significant investment in identifying consumer needs, improving service quality, developing personalised services, and forming long-term customer relationships [27]. Such an approach enhances consumer loyalty, enables adaptation to rapidly changing consumer needs, strengthens competitive positions, and reduces sales volumes of products that do not meet customer requirements.

Sustainable supply chain. This involves integrating environmental, social, and economic principles into the processes of procurement, transportation, and distribution of goods [28]. The implementation of sustainable supply chains is aimed at increasing business process transparency, reducing negative environmental impact, enhancing resource-use efficiency, and ensuring the accountability of all participants in the value creation chain.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

The trade sector is an important component of the national economy, as it contributes to the formation of consumer demand, ensures employment, influences the development of production, and supports the functioning of the domestic market. The development of the trade sector is influenced by many factors, among which macro-economic stability, consumer price index dynamics, logistics infrastructure efficiency, the level of business process digitalisation, and state entrepreneurship support policy occupy an important place.

Today, trading enterprises must devote considerable attention to environmental and social responsibility issues.

Trade has a substantial impact on the state of the environment, since its operation is accompanied by the transportation of goods, increases in production volumes, and growing consumption of natural resources. In this regard, international institutions are facilitating the formation of new approaches to regulating trade activities. Such approaches envisage the implementation of sustainable practices, including sustainable marketing, ecological branding, digital transformation, e-commerce development, customer orientation, and the formation of sustainable supply chains.

In further research, it is advisable to analyse the structure, content, and domestic trends in the implementation of non-financial reporting at trading enterprises. It is also necessary to develop recommendations for assessing the effectiveness of implementing sustainable practices in the activities of trading enterprises.

Література:

1. Куцук П., Лупак Р., Вірт М., Качан О., Щупаківський Р. Державна політика модернізації системи внутрішньої торгівлі: зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т. 6. № 59. С. 384—401. URL: DOI: 10.55643/fcaptr.6.59.2024.4572
2. Кирильєва Л., Поливана Л., Кащенко Н., Наумова Т., Акімова Н. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 3. № 50. С. 127—138. URL: DOI: 10.55643/fcaptr.3.50.2023.3996
3. Данько Т. І. Особливості розвитку інтернет-торгівлі та порівняльна характеристика з традиційною торгівлею / Т. І. Данько, Н. П. Яворська // *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-43>
4. Коненко В. В., Рудаченко О. О. Розвиток роздрібної торгівлі на основі сучасних інноваційних технологій. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.10%20>
5. Г. Купалової, Н. Гончаренко, Н. Шмалій Світові тренди розвитку роздрібної торгівлі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 74—81. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/87>
6. М. Курбет, С. Король Аналіз екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств торгівлі та їх відображення в звітності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 1. № 48. С. 206—217. URL: DOI: 10.55643/fcaptr.1.48.2023.3960
7. Ніколайчук О., Лавроненка Г. Сталий розвиток торгівлі: теоретичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 358—362. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57>
8. Пошукова система наукометричної бази Scopus. URL: <https://www.scopus.com/pages/home#basic>
9. Царьов О. С. Сучасні умови функціонування торгівлі в Україні та їхній вплив на вартість торговельних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6. С. 753—760. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-104>

10. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

11. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

12. The Logistics Performance Index and Its Indicators: report 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf

13. Рудаченко О. О., Коненко В. В. Управління інвестиційною стратегією розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі. Ефективна економіка. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2025.10.11%20>

14. Бутенко Д. С., Руденко Л. Є. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2025. №4. URL: DOI: [10.32702/2307-2105.2025.4.89](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.89)

15. United Nations. Paris Agreement, 2015. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>

16. European Commission. The European Green Deal, 2019. URL: <https://ec.europa.eu/green-deal>

17. OECD. Harnessing Trade and Environmental Policies to Accelerate the Green Transition. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/harnessing-trade-and-environmental-policies-to-accelerate-the-green-transition_0b4d893f-en.html

18. WTO. Trade and Environment Sustainability Structured Discussions (TESSD) Reports, 2023. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tessd_e/tessd_e.htm

19. Ministry of Economy of Ukraine. Green Recovery Ukraine: Trade and Sustainability Report, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua>

20. Гаврилець О. В., Дочинець Н. М., Кампо Г. М. Зелений маркетинг — перспективна концепція ринкового позиціонування як реакція на виклики сьогодення. Економіка природокористування і еколого-економічні проблеми. 2022. № 3—4. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.19>

21. Маркетинг сталого розвитку в зовнішньоекономічній діяльності: навч. посіб. / кол. авт.; відп. ред.: В. В. Даценко; С. Я. Касян; В. Д. Хурдей. Дніпро: УМСФ; ДДУВС, 2025. 440 с.

22. Павленко О. П., Розмарина А. Л., Вітенчук К. О., Чабан С. П. Шляхи удосконалення екологічного брендингу. SWorldJournal. 2022. № 11. С. 115—121. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj11-01-096>

23. Коненко В. В. Рудаченко О. О. Розвиток роздрівної торгівлі на основі сучасних інноваційних технологій. Ефективна економіка. 2025. № 9. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.10>

24. Кирильєва Л., Поливана Л., Кашена Н., Наумова Т., Акімова Н. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Т. 3. № 50. С. 127—138. URL: DOI: [10.55643/fcaptp.3.50-2023.3996](https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50-2023.3996)

25. Черевач В. В. Від швидкої моди до формування культури відповідального споживання. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. 2023. № 47. С. 125—130. URL: DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v47i.734>

26. Паламарчук Д. М., Тимошенко А. С. Електронна комерція як інструмент забезпечення сталого розвитку: досвід ЄС. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 49. С. 76—83. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/568>

27. Шаров В. В. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. Economic Synergy. 2023. № 3. С. 8—24. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1>

28. Mugoni E., Kanyepe J., Tukuta M. Sustainable Supply Chain Management Practices (SSCMPS) and environmental performance: A systematic review. Sustainable Technology and Entrepreneurship. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100050>

References:

1. Kutsyk, P., Lupak, R., Virt, M. and Kachan, O., (2024), "State policy of modernization of the domestic trade system: foreign experience and imperatives of its implementation in Ukraine", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 6, no. 59, pp. 384—401. DOI: [10.55643/fcaptp.6.59.2024.4572](https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4572)

2. Kyrylieva, L. Polyvana, L. Kashchena, N. Naumova, T. and Akimova, N. (2023), "Organizational aspects of forming an information and analytical service for managing trade enterprises in the period of digitalization", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (50), pp. 127—138. DOI: [10.55643/fcaptp.3.50-2023.3996](https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50-2023.3996)

3. Dan'ko, T. I. and Yavors'ka N. P. (2021), "Features of the development of online trade and comparative characteristics with traditional trade", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-43>

4. Konenko, V. V. and Rudachenko, O. O. (2025), "Development of retail trade based on modern innovative technologies", *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.10%20>

5. Kupalova, H. Honcharenko, N. and Shmalii, N. (2024), "Global Trends in the Development of Retail Trade", *Development Service Industry Management*, vol. 5, pp. 74—81.

6. Kurbet, M. and Korol', S. (2023), "Analysis of environmental aspects of social responsibility of trade enterprises and their reflection in reporting", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 1, no. 48, pp. 206—217. DOI: [10.55643/fcaptp.1.48-2023.3960](https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48-2023.3960)

7. Nikolajchuk, O. and Lavronenka, H. (2023), "Sustainable development of trade: theoretical aspect", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, pp. 358—362. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57>

8. Scopus (2026), "Search system of the scientometric database", available at: <https://www.scopus.com/pages/home#basic> (Accessed 20 March 2026).

9. Tsar'ov, O. S. (2025), "Current conditions of functioning of trade in Ukraine and their impact on the value of trade enterprises", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 6, pp. 753—760. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-104>

10. State Statistics Service of Ukraine (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 20 March 2026).

11. Minfin (2026), available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Accessed 20 March 2026).

12. World Bank (2023), "The Logistics Performance Index and Its Indicators: report", available at: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf (Accessed 20 March 2026).

13. Rudachenko, O. O. and Konenko, V. V. (2025), "Management of investment strategy for the development of entrepreneurial activity in the field of trade", *Efektivna ekonomika*, vol. 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.11%20>

14. Butenko, D. S. and Rudenko, L. Ye. (2025), "Corporate social responsibility in the context of achieving sustainable development", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. DOI: [10.32702/2307-2105.2025.4.89](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.89)

15. United Nations (2015), "Paris Agreement", available at: (Accessed 20 March 2026). <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>

16. European Commission (2019), "The European Green Deal", available at: <https://ec.europa.eu/green-deal> (Accessed 20 March 2026).

17. OECD (2025), "Harnessing Trade and Environmental Policies to Accelerate the Green Transition. Paris: OECD Publishing", available at: https://www.oecd.org/en/publications/harnessing-trade-and-environmental-policies-to-accelerate-the-green-transition_0b4d893f-en.html (Accessed 20 March 2026).

18. WTO (2023), "Trade and Environment Sustainability Structured Discussions (TESSD) Reports", available at: https://www.wto.org/english/tratop_e/tessd_e/tessd_e.htm (Accessed 20 March 2026).

19. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Green Recovery Ukraine: Trade and Sustainability Report", available at: <https://www.me.gov.ua> (Accessed 20 March 2026).

20. Havrylets', O. V., Dochynets', N. M. and Kampo, H. M. (2022), "Green marketing — a promising concept of market positioning as a response to today's challenges", *Ekonomika pryrodokorystuvannia i ekoloho-ekonomichni problemy*, vol. 3—4. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.19>

21. Datsenko; V. V. Kasian; S. Ya. and Khurdej, V. D. (2025), "Marketing for sustainable development in foreign economic activity", *UMSF; DDUVS, Dnipro, Ukraine*.

22. Pavlenko, O. P., Rozmaryna, A. L., Vitenchuk, K. O. and Chaban, S. P. (2022), "Ways to improve ecological branding", *SWorldJournal*, vol. 11, pp. 115—121, available at: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj11-01-096> (Accessed 20 March 2026).

23. Konenko, V. V. and Rudachenko, O. O. (2025), "Development of retail trade based on modern innovative technologies", *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.10>

24. Kyrylieva, L. Polyvana, L. Kashchena, N. Naumova, T. and Akimova, N. (2023), "Organizational Aspects of Forming the Information and Analytical Service for Trade Enterprise Management in the Period of Digitalization", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 3 (50), pp. 127—138. DOI: [10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996](https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996)

25. Cherevach, V. V. (2023), "From fast fashion to the formation of a culture of responsible consumption", *Ukrains'ka kul'tura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku*, vol. 47, pp. 125—130. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v47i.734>

26. Palamarchuk, D. M. and Tymoshenko, A. S. (2018), "E-commerce as a tool for ensuring sustainable development: EU experience", *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 49, pp. 76—83, available at: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/568> (Accessed 20 March 2026).

27. Sharov, V. V. (2023), "Service-oriented business model as a factor in strategic enterprise management", *Economic Synergy*, vol. 3, pp. 8—24. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1>

28. Mugoni, E., Kanyepe, J. and Tukuta, M. (2024), "Sustainable Supply Chain Management Practices (SSCMPS) and environmental performance: A systematic review", *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, vol. 3. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100050>

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

О. Б. Жарікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1259-1712>

О. І. Буза,
к. пед. н., доцент кафедри фінансово-економічних дисциплін,
КЗВО Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7823-4662>

Л. Г. Михальчишина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри оподаткування, фінансів та менеджменту,
ПНВЗ "Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва"
Міжрегіональної академії управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2579-3313>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.279

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОНДОВОГО РИНКУ ЯК ЧИННИК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

O. Zharikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
O. Buha,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Financial and Economic Disciplines,
Vinnytsia Humanitarian and Pedagogical College
L. Mykhalchyshyna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Taxation, Finance and Management,
Private Higher Educational Institution "Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship"
of the Interregional Academy of Personnel Management

EFFICIENCY OF THE STOCK MARKET AS A FACTOR OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY

У статті теоретично обґрунтовано сутність фондового ринку, його функції та роль у фінансовій системі національної економіки, а також визначено значення фондового ринку як ключового чинника формування інвестиційної привабливості країни. Проаналізовано основні наукові підходи до трактування ефективності фондового ринку, зокрема в межах класичної гіпотези ефективного ринку, концепцій поведінкових фінансів та сучасних теорій розвитку фінансових ринків. Значну увагу приділено дослідженню показників ефективності фондового ринку, серед яких ліквідність, рівень капіталізації, інформаційна прозорість, ступінь захисту прав інвесторів, якість корпоративного управління та стабільність інституційного середовища. Охарактеризовано методичні підходи до оцінювання ефективності фондового ринку та інвестиційної привабливості економіки, зокрема методи динамічного і структурного аналізу. Проаналізовано динаміку та структуру обсягів торгів на фондовому ринку України за 2021–2025 рр., що дало змогу визначити ключові тенденції його розвитку. Досліджено структуру обсягів торгів у відсотковому вимірі та динаміку індексу ПФТС за 2023–2025 рр. як індикатора ринкової кон'юнктури. Встановлено взаємозв'язок між рівнем ефективності фондового ринку та інвестиційною привабливістю національної економіки. На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності фондового ринку України.

The article provides a comprehensive theoretical substantiation of the essence of the stock market, its fundamental characteristics, key functions, and its role within the financial system of the national economy. The stock market is identified as a critical institutional component that ensures the redistribution of financial resources, facilitates capital

formation, and acts as an important mechanism for attracting both domestic and foreign investment. In this context, it is considered a decisive factor in shaping the overall investment attractiveness of a country. The study systematizes and analyzes major scientific approaches to defining stock market efficiency. In particular, it examines the classical provisions of the Efficient Market Hypothesis, which emphasizes the role of information in price formation, as well as behavioral finance concepts that account for irrational investor behavior and market anomalies. In addition, modern theories of financial market development are explored, focusing on institutional, technological, and regulatory determinants of efficiency.

Particular attention is devoted to the identification and evaluation of key stock market performance indicators. These include market liquidity, capitalization levels, information transparency, the degree of investor protection, the quality of corporate governance, and overall institutional stability. The interdependence of these indicators and their cumulative impact on market efficiency and investment attractiveness are thoroughly examined. The article also considers methodological approaches to assessing stock market efficiency and the investment attractiveness of the national economy. These approaches include dynamic, structural, and comparative analysis, as well as the use of stock indices as integral indicators reflecting market conditions and trends. Special emphasis is placed on the analytical potential of composite indices in evaluating investor expectations and market performance.

An empirical analysis of the dynamics and structure of trading volumes on the Ukrainian stock market during 2021–2025 is presented. The study identifies key development trends, including changes in trading activity, shifts in the composition of financial instruments, and the level of market concentration. The structure of trading volumes is analyzed in percentage terms in order to determine dominant market segments and assess the degree of diversification. Special emphasis is placed on the dynamics of the PFTS Index for the period 2023–2025 as an important indicator of market conditions, investor sentiment, and overall financial stability. Based on the conducted analysis, the relationship between stock market efficiency and the investment attractiveness of the national economy is substantiated. It is demonstrated that an efficient stock market promotes optimal capital allocation, stimulates investment inflows, reduces systemic and investment risks, enhances investor confidence, and contributes to sustainable economic growth. Finally, the article formulates practical recommendations aimed at improving stock market efficiency. These include strengthening regulatory frameworks, increasing transparency and disclosure standards, enhancing investor protection mechanisms, fostering the development of financial infrastructure, and encouraging the introduction of modern financial technologies. The implementation of these measures is expected to enhance the competitiveness of the national financial market and increase its attractiveness for both domestic and international investors.

Ключові слова: фондовий ринок; ефективність фондового ринку; інвестиційна привабливість; національна економіка; фінансовий ринок; інвестиції; капіталізація; ліквідність.

Key words: stock market; market efficiency; investment attractiveness; national economy; financial market; capital; liquidity; transparency; regulation; investment policy.

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

Фондовий ринок є важливим інститутом фінансової системи, який забезпечує мобілізацію інвестиційних ресурсів, їх перерозподіл між секторами економіки та формування ринкових сигналів для інвесторів. Ефективність його функціонування визначає здатність ринку оперативно та адекватно відображати економічну інформацію в цінах фінансових інструментів, що безпосередньо впливає на рівень довіри інвесторів та інвестиційну привабливість національної економіки загалом. В умовах глобалізації та посилення конкуренції за інвестиційні ресурси саме ефективний фондовий ринок стає ключовим фактором залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Для економік із перехідним типом розвитку, зокрема України, дана проблема набуває особливої актуальності через низький рівень капіталізації фондового ринку, обмежену ліквідність, недостатню прозорість та слабкий розвиток інституційної інфраструктури. Унаслідок зазначених обставин фондовий ринок не забезпечує повноцінного виконання функції ефективного механізму трансформації

заощаджень у довгострокові інвестиції, що негативно впливає на рівень інвестиційної привабливості національної економіки та зумовлює зростання актуальності теми до більш глибокого її наукового дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ефективності фондового ринку займає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях і представлена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні основи дослідження ефективності фінансових ринків були закладені у роботах Е. Фами, який обґрунтував гіпотезу ефективного ринку та визначив її основні форми [4]. Розвиток цієї теорії відбувся у працях П. Самуельсона [9], який довів випадковість зміни цін, а також у дослідженнях Б. Малькієля [8], який популяризував ідею випадкової поведінки фондового ринку. Сучасні підходи до розуміння ефективності ринку доповнені гіпотезою адаптивних ринків А. Ло [7] та узагальнені у роботах І. Іванова [5], де підкреслюється еволюційний характер розвитку фінансових ринків.

Важливий внесок у дослідження взаємозв'язку між розвитком фондового ринку та економічним зростан-

ням зробили Р. Левін [6] і Т. Бек [3], які довели, що розвинуті фінансові ринки сприяють ефективному перерозподілу ресурсів, зростанню інвестиційної активності та економічному розвитку. Їхні дослідження підтверджують, що ефективний фондовий ринок є важливим інструментом мобілізації капіталу.

Серед вітчизняних науковців значну увагу проблемам ефективності фондового ринку України приділяють А. Баторшина [1], а також М. Бердар і С. Фішук [2], Шелудько Н. М., Шелудька В. М., які досліджують методичні підходи до оцінювання ефективності ринку та визначають його сучасний стан. У їхніх роботах наголошується на використанні статистичних і аналітичних методів для оцінки рівня ефективності українського фондового ринку.

Водночас офіційні дані, представлені у звітах Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [10], дозволяють оцінити динаміку розвитку ринку, його структуру та рівень активності учасників, що є важливим для визначення інвестиційної привабливості національної економіки.

Отже, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання комплексного аналізу ефективності фондового ринку як чинника формування інвестиційної привабливості національної економіки залишається актуальним і потребує подальшого поглиблення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є комплексне обґрунтування ролі ефективності фондового ринку у формуванні інвестиційної привабливості національної економіки та визначення напрямів її підвищення.

Для досягнення поставленої мети дослідження в роботі передбачається реалізація таких цілей та завдань: визначення ролі фондового ринку в системі залучення інвестиційних ресурсів та розкриття економічної сутності понять ефективності фондового ринку й інвестиційної привабливості; узагальнення теоретичних підходів до оцінювання ефективності фондового ринку та аналіз методів її вимірювання; дослідження сучасного стану, тенденцій і особливостей функціонування фондового ринку України; оцінка впливу рівня ефективності фондового ринку на інвестиційні процеси та інвестиційну активність у національній економіці; обґрунтування практичних рекомендацій і напрямів підвищення ефективності функціонування фондового ринку з метою зростання інвестиційної привабливості країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз сучасного стану фондового ринку України свідчить про наявність низки системних проблем, зокрема недостатнього рівня ліквідності, обмеженого спектра фінансових інструментів, низької інвестиційної активності та недосконалості інституційного середовища. Такі тенденції підтверджуються у дослідженнях А. Баторшиної [1] та М. Бердара і С. Фішука [2], де наголошується на низькому рівні ефективності вітчизняного фондового ринку. Крім того, аналітичні матеріали Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку

[10] свідчать про нерівномірність розвитку ринку, концентрацію торгів у вузькому сегменті фінансових інструментів та обмежені можливості залучення інвестицій.

У теоретичному аспекті ефективний фондовий ринок розглядається як такий, на якому ціни фінансових активів повністю та оперативно відображають усю доступну інформацію. Такий підхід був сформульований у працях Е. Фама [4], який виокремив слабку, напівсильну та сильну форми ефективності залежно від обсягу інформації, що враховується ринком. Подальший розвиток цієї концепції здійснено у дослідженнях П. Самуельсона [9], який обґрунтував випадковий характер динаміки цін, а також у роботах Б. Малькієля [8], де підкреслюється неможливість систематичного отримання надприбутків.

Сучасні підходи до оцінювання ефективності фінансових ринків доповнені поведінковими концепціями. Зокрема, А. Ло [7] у межах гіпотези адаптивних ринків доводить, що ефективність є змінною характеристикою, яка залежить від умов функціонування ринку та поведінки його учасників. Подібні ідеї узагальнені у дослідженнях І. Іванова [5], де підкреслюється роль інформаційної асиметрії та психологічних факторів у формуванні ринкових процесів.

У прикладному аспекті ефективність фондового ринку визначається сукупністю показників, серед яких важливе місце займають ліквідність, рівень капіталізації, обсяги торгів, прозорість інформації та ступінь захисту прав інвесторів. Як зазначають Р. Левін [6] і Т. Бек [3], ефективно функціонуючий фондовий ринок забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів, сприяє мобілізації інвестицій та стимулює економічне зростання. Водночас недостатній рівень розвитку фондового ринку обмежує доступ до фінансових ресурсів і підвищує інвестиційні ризики.

Інвестиційна привабливість національної економіки тісно пов'язана зі станом і ефективністю функціонування фондового ринку. Ефективний ринок сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату, знижує рівень невизначеності та забезпечує стабільність фінансової системи [3; 6]. Водночас, як свідчать результати досліджень [1; 2; 10], для України характерні структурні та інституційні обмеження, які стримують розвиток фондового ринку та знижують його інвестиційну привабливість.

Оцінювання ефективності фондового ринку здійснюється на основі різних теоретичних підходів. Найбільш поширеним є інформаційний підхід, відповідно до якого ефективність визначається рівнем відображення інформації у ринкових цінах [4; 9]. Водночас функціональний підхід передбачає оцінювання здатності ринку виконувати свої основні функції акумулювання заощаджень і трансформацію їх у інвестиції [3; 6]. Інституційний підхід акцентує увагу на якості регуляторного середовища та рівні розвитку фінансових інститутів, що визначають довіру інвесторів до ринку [10]. Поведінковий підхід, у свою чергу, враховує вплив психологічних факторів і відхилення від раціональної поведінки учасників ринку [7; 8]. Таким чином, сучасні дослідження ефективності фондового ринку базуються на комплексному поєднанні різних підходів, що дозволяє більш повно оцінити його функціонування та визначити напрями

підвищення ефективності в умовах трансформаційної економіки України.

Упродовж 2021—2025 рр. фондовий ринок України функціонує в умовах структурних дисбалансів, макроекономічної нестабільності та обмеженої інституційної спроможності, що негативно впливає на його ефективність і роль у формуванні інвестиційної привабливості національної економіки. Додатковим стримувальним чинником виступають низька ліквідність фінансових інструментів, обмежене коло активних учасників ринку та недостатній рівень довіри інвесторів, зокрема інституційних. Незважаючи на наявність базових інститутів ринку капіталу, його здатність забезпечувати акумулювання та перерозподіл довгострокових фінансових ресурсів залишається обмеженою [7; 9; 10], що знижує можливості фондового ринку виконувати функцію ефективного каналу фінансування реального сектору економіки.

У сучасних умовах трансформації фінансової системи України та підвищеної макроекономічної нестабільності особливої актуальності набуває дослідження фактичних параметрів функціонування фондового ринку. Важливе значення має не лише теоретичне обґрунтування ефективності ринку, але й аналіз його реального стану, що проявляється у динаміці біржових операцій, структурі фінансових інструментів та рівні торговельної активності учасників.

Оцінювання обсягів торгів на фондовому ринку дозволяє визначити рівень його ліквідності, глибини та здатності виконувати ключові функції, а саме акумулювання фінансових ресурсів і їх перерозподіл між секторами економіки.

Водночас аналіз структури торгів дає змогу виявити домінуючі сегменти ринку, ступінь його диверсифікації та залежність від окремих інструментів, зокрема державних цінних паперів. Це є особливо важливим для України, де фондовий ринок характеризується високою концентрацією операцій та обмеженням розвитком корпоративного сегмента [10].

Вивчення динаміки обсягів торгів у часовому розрізі дає можливість простежити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як економічні кризи, воєнний стан, зміни у грошово-кредитній політиці та регуляторному середовищі, що у свою чергу, дозволяє оцінити стійкість фондового ринку, його адаптивність до змін та потенціал подальшого розвитку. Для кількісної оцінки зазначених тенденцій та виявлення структурних змін на фондовому ринку України доцільно проаналізувати динаміку й структуру обсягів біржових торгів упродовж 2021—2025 рр., що представлено в таблиці 1.

Аналіз таблиці 1 показує, що загальні обсяги торгів поступово зростали з 410 млрд грн у 2021 р. до 845 млрд грн у 2025 р., що свідчить про активізацію учасників ринку та підвищення інтересу до фінансових інструментів. Водночас у структурі торгів домінують державні облігації, частка яких стабільно перевищує 70 %, що відображає переважання боргових інструментів над акціями та корпоративними

цінними паперами. Частка акцій українських емітентів та корпоративних облігацій залишається мінімальною (менше 1 %), що обмежує залучення довгострокового приватного капіталу та інвестицій у реальний сектор економіки. Місячні дані за 2025 р. демонструють сезонні коливання обсягів торгів, що пов'язано з ринковими шоками, змінами ліквідності та макроекономічною кон'юктурою. Загалом, незважаючи на зростання обсягів торгів, домінування державних облігацій і мала кількість ліквідних акцій свідчать, що фондовий ринок України залишається переважно борговим, з обмеженою інвестиційною привабливістю та потребує подальшого розвитку для підвищення ефективності та стимулювання інвестиційних процесів.

Емпіричний аналіз структури біржових торгів за 2020—2025 рр. свідчить про стійке домінування державних боргових інструментів. Частка облігацій внутрішньої державної позики у загальному обсязі операцій стабільно перевищує 80 %, тоді як корпоративні цінні папери та акції формують лише незначну частину ринку [6; 10]. Така структура є свідченням фіскальної орієнтації фондового ринку та його обмеженого впливу на фінансування реального сектору економіки.

Ринок акцій українських емітентів характеризується низькою ліквідністю, обмеженням колом доступних фінансових інструментів та мінімальною участю як роздрібних, так і інституційних інвесторів. Це суттєво знижує інформативність ринкових цін і ускладнює реалізацію механізмів ринкової оцінки вартості активів. У таких умовах фондовий ринок України демонструє переважно слабку форму інформаційної ефективності, що узгоджується з положеннями гіпотези ефективного ринку та результатами сучасних досліджень [1; 2; 4; 5].

Суттєвим фактором, який обмежує розвиток ринку, є інституційна слабкість. Вітчизняні дослідження вказують на фрагментарність нормативно-правового регулювання, недостатній захист прав інвесторів та низьку якість корпоративного управління [1; 2; 10]. Ці обмеження знижують довіру до ринку та стримують інвестиційну активність, зокрема з боку міжнародних інвесторів. Низький рівень інтеграції українського фондового ринку у міжнародні фінансові ринки також негативно впливає на його ефективність. Обмежений приплив портфельних інвестицій, висока волатильність та інформаційна асиметрія формують додаткові ризики для учас-

Таблиця 1. Динаміка та структура обсягів торгів на фондовому ринку України за 2021—2025 рр.

Рік / Місяць	Загальний обсяг торгів, млрд грн	Державні облігації, %	Корпоративні облігації, %	Акції, %	Валютні свопи, %
2021	410	70	5	2	23
2022	365	68	6	1	25
2023	500	69	5	2	24
2024	520	70	5	2	23
2025 (усього)	845	71.7	0.5	0.003	21.4
2025 (Січень–Жовтень)	718	71	0.5	0.003	21
2025 (Травень)	61.9	72	0.5	0.003	21.5
2025 (Вересень)	76.8	71.5	0.5	0.003	21.7
2025 (Жовтень)	84.6	71.7	0.5	0.003	21.4

Джерело: Звіт ПАТ "Українська біржа" за 2021—2025 рр.; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України. Динаміка та структура обсягів торгів на фондовому ринку України за 2021—2025 рр. [10].

ників ринку [6; 7; 8]. У результаті фондовий ринок не в повній мірі виконує функцію стимулювання економічного розвитку, що підтверджується дослідженнями Р. Левіна та Т. Бека, які доводять важливість розвинених фінансових ринків для мобілізації капіталу та довгострокового економічного зростання [3; 6].

Отже, сучасний стан фондового ринку України характеризується обмеженою функціональною ефективністю. Домінування державних боргових інструментів, слабкий розвиток корпоративного сегмента, низька ліквідність та недостатній рівень інституційного забезпечення знижують його потенціал як чинника підвищення інвестиційної привабливості національної економіки. Це підкреслює необхідність реалізації комплексних заходів, спрямованих на підвищення прозорості ринку, розширення спектра фінансових інструментів та гармонізацію регуляторного середовища з міжнародними стандартами [9; 10].

Фондовий ринок України функціонує через організовану систему біржової торгівлі, ключову роль у якій відіграють фондові біржі як інститути, що забезпечують укладання угод з фінансовими інструментами, формування ринкових цін та акумуляцію інвестиційних ресурсів. Станом на 2020—2025 рр. основними організаторами торгівлі в Україні є: Українська біржа — ПФТС (АТ "Фондова біржа ПФТС") — це одна з провідних фондових бірж України, яка забезпечує функціонування організованого ринку цінних паперів, а також інші ліцензовані торговельні майданчики, діяльність яких регулюється Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку України. Саме через ці біржі здійснюється переважна частина операцій з цінними паперами, зокрема акціями, облігаціями внутрішньої державної позики, корпоративними облігаціями та похідними фінансовими інструментами.

Аналіз структури біржових операцій дозволяє оцінити пріоритети інвесторів, рівень розвитку окремих сегментів ринку та ступінь його диверсифікації. Особливого значення набуває дослідження розподілу обсягів торгів за видами фінансових інструментів, оскільки це дає змогу виявити домінуючі інструменти, визначити тенденції зміни попиту на них та окреслити перспективи розвитку фондового ринку України.

Для розподілу обсягів торгів на фондовому ринку України представлено структурні дані у вигляді діаграми (Рис. 1), яка відображає частку кожного виду фінансових інструментів у загальному обсязі біржових операцій. Це дозволяє оцінити структуру ринку та визначити, які інструменти формують його основу у досліджуваній період.

Аналіз структури обсягу фінансових інструментів на фондовому ринку України (Рис. 1) відзначається домінуванням окремих сегментів у загальному обсязі операцій, так найбільшу частку становлять облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) — 85%, що свідчить про провідну роль державних боргових інструментів у формуванні інвестиційної активності та забезпеченні ліквідності фондового ринку України. Корпоративні облігації займають — 8% загального обсягу, що вказує на обмежену, але стабільну участь приватного сектору у залученні капіталу через боргові інструменти. Частка акцій становить — 5%, що відображає відносно низький рівень розвитку ринку пайових цінних паперів та обмежену активність емітентів і інвесторів у цьому сегменті. Інші фінансові інструменти формують лише 2% ринку, що підтверджує їх допоміжний характер у структурі фондового ринку України. Загалом така структура свідчить про переважання державних боргових

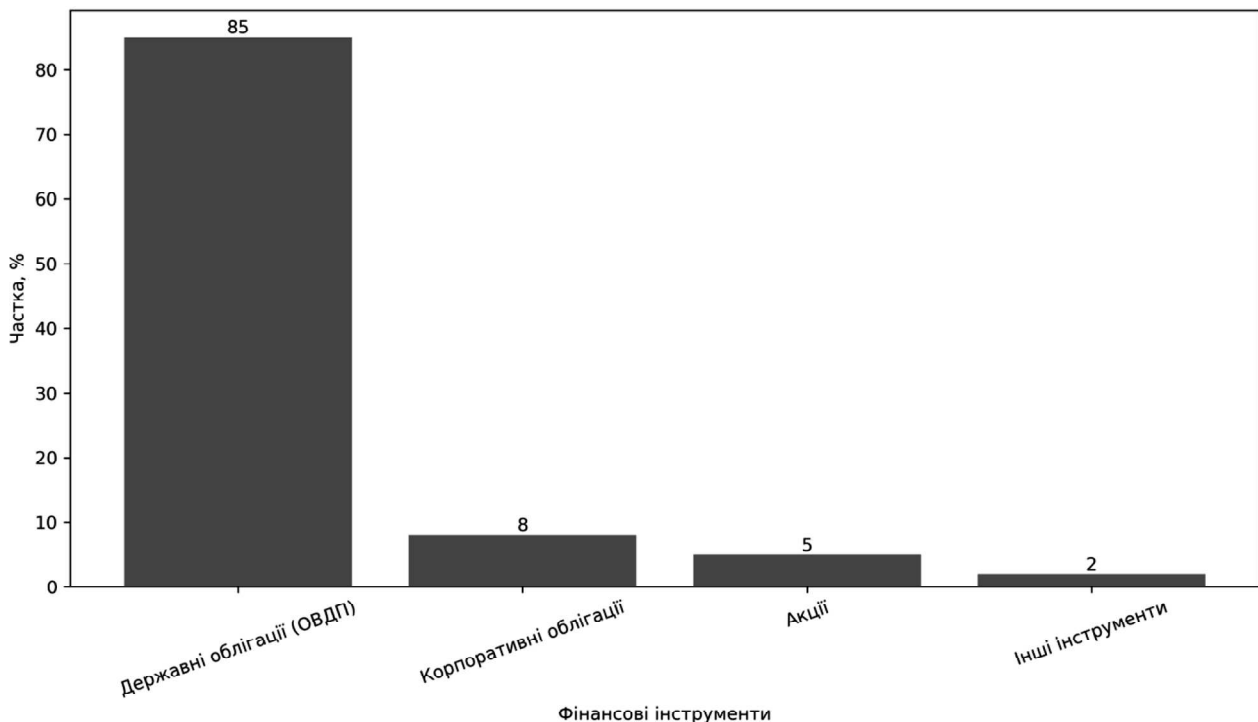


Рис. 1. Структура обсягу фінансових інструментів на фондовому ринку України, %

Джерело: Звіт ПАТ "Українська біржа" за 2021—2025 рр.; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України. Динаміка та структура обсягів торгів на фондовому ринку України за 2021—2025 рр. [10].

зобов'язань та недостатню диверсифікацію ринку капіталу [5; 6; 9].

Важливо відзначити і про роботу Фондового ринку України в умовах воєнного стану, оскільки він демонструє специфічну динаміку, що зумовлена макрофінансовою нестабільністю, обмеженнями руху капіталу, падінням інвестиційної активності та посиленням ролі держави у фінансовій системі. Найстарішим та одним із ключових індикаторів стану вітчизняного фондового ринку є Індекс ПФТС — український біржовий (фондовий) індекс, який розраховується щодня за результатами торгів ПФТС на підставі середньозважених цін по операціях та угодах. Індекс ПФТС, разом з індексом UX є основним показником стану фінансового ринку України. До "індексного кошику" входять найбільш ліквідні акції, по яких здійснюється найбільша кількість угод. Перелік акцій для розрахунку індексу формується Індексним комітетом ПФТС на підставі даних про ринкову капіталізацію, обсяг торгів, кількість угод, та інших факторів, що впливають на ліквідність акцій.

Фондова біржа ПФТС — найбільша біржа цінних паперів України. Біржа є кореспондентом членом Світової Федерації Фондових Бірж та членом Міжнародної Асоціації бірж СНД. Торги йдуть в електронній формі, в робочі дні, з 11:00 до 17:00 за київським часом (GMT + 2). За результатами торгів розраховується та публікується індекс ПФТС.

Динаміка Індексу ПФТС значною мірою залежить від політики Національного банку України. Підвищення облікової ставки в умовах інфляційного тиску та воєнних ризиків знижує інтерес інвесторів до акцій на користь безризикових інструментів, стримуючи зростання індексу. Валютні обмеження та контроль курсу гривні зменшують участь нерезидентів і ліквідність ринку, що також негативно позначається на його динаміці. Крім того, концентрація фінансових ресурсів на фінансуванні бюджетного дефіциту через державні облігації обмежує розвиток корпоративного сегмента.

У підсумку Індекс ПФТС у період воєнного стану відображає не лише результати діяльності емітентів, а й рівень макроекономічної стабільності та довіри до політики НБУ, залишаючись важливим, хоча й обмеженим, індикатором стану фондового ринку України. Для наочності аналізу динаміки Індексу ПФТС за останні три роки 2023—2025 рр. нижче наведено відповідні дані. Індекс ПФТС є ціновим індексом, зваженням за ринковою капіталізацією акцій, що знаходяться у вільному обігу (free-float), (Табл. 2).

Протягом останніх трьох років індекс демонстрував "боковий" тренд із поступовим зниженням. На по-

чатку 2026 р. значення зафіксувалося на позначці 461,21 пункту. Найвищий історичний сплеск спостерігався у червні 2023 р., що було пов'язано з технічними коригуваннями та очікуваннями відновлення, проте реальний сектор економіки та ринок акцій залишаються під тиском [1—5; 6—10].

ССПД (Спеціальний стандарт поширення даних) — це стандарт МВФ, якого дотримується Україна для забезпечення прозорості статистики. Індекс базується на найбільш ліквідних акціях українських емітентів. У 2024—2025 рр. кількість активних компонентів кошика залишалася мінімальною (близько 6—7 емітентів). Розрахунок відбувається в режимі реального часу (real-time) протягом торгової сесії. Використовується формула Пааше та базове значення індексу — 100 пунктів. Дані публікуються щоденно на офіційному сайті ПФТС, а також у статистичних бюлетенях НБУ та НКЦПФР [1—5; 6—10].

На основі аналізу даних за 2023–2025 рр. можна зробити висновок, а отже, попри розрахунок індексу акцій, основний обсяг торгів на біржі ПФТС (понад 95%) припадає на ОВДП (державні облігації). Ринок акцій перебуває у стані стагнації через високі ризики та відсутність нових IPO. Через обмежену кількість ліквідних акцій, індекс ПФТС сьогодні меншою мірою відображає стан усієї економіки України, а більшою — стан конкретних великих підприємств (наприклад, енергетики чи банківського сектору), що залишилися в лістингу. Значні коливання індексу часто зумовлені не фундаментальними економічними показниками підприємств, а новинами з фронту, обсягами макрофінансової допомоги та змінами облікової ставки НБУ. Попри складні умови, ПФТС забезпечує безперервність торгів та відповідність міжнародним стандартам розкриття інформації (ССПД), що є критично важливим для майбутнього залучення інвесторів [1—5; 6—10].

Ефективність фондового ринку безпосередньо впливає на інвестиційні процеси, оскільки визначає швидкість і точність перерозподілу фінансових ресурсів між економічними агентами. На ефективному ринку ціни фінансових інструментів адекватно відображають усю доступну інформацію, що дозволяє інвесторам приймати обґрунтовані рішення та знижує транзакційні витрати [9; 10]. У таких умовах формуються прозорі механізми залучення капіталу, що стимулює активізацію інвестицій як з боку внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів.

Неефективний фондовий ринок, навпаки, характеризується низькою ліквідністю, обмеженням переліком інструментів та недостатньою прозорістю інформації, що підвищує ризики і стримує притік інвестицій у реальний сектор економіки. Вітчизняні дослідження показують, що слабка форма ефективності українського фондового ринку обмежує інвестиційні потоки та знижує загальний рівень інвестиційної активності [1; 2; 5]. Таким чином, підвищення ефективності фондового ринку створює передумови для стійкого зростання інвестиційної активності, підвищення рівня конкуренції на ринку капіталу та забезпечення сталого економічного розвитку національної економіки [1—5; 8; 9—10].

Таблиця 2. Динаміка Індексу ПФТС за 2023—2025 рр.

Період (станом на кінець року)	Значення Індексу (пункти)	Річна зміна (%)	Основний тренд
2023 р.	~520 – 535	+3.5%	Стабілізація після шоку 2022 р.
2024 р.	~508 – 512	-3.8%	Помірна волатильність, низька ліквідність
2025 р.	~461.2	-9.3%	Поступове зниження активності в сегменті акцій

Джерело: Звіт ПАТ "Українська біржа" за 2021—2025 рр.; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України. Динаміка та структура обсягів торгів на фондовому ринку України за 2021—2025 рр. [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації та напрямки вдосконалення функціонування фондового ринку в Україні, які спрямовані на підвищення його ефективності та інвестиційної привабливості національної економіки. Зокрема, вони включають такі ключові аспекти:

1. Удосконалення нормативно-правового регулювання. Необхідно модернізувати законодавчу базу фондового ринку, забезпечивши її відповідність сучасним міжнародним стандартам та практикам. Це передбачає чітке визначення правил функціонування різних сегментів ринку, спрощення процедур випуску та обігу цінних паперів, підвищення ролі державного контролю у запобіганні зловживань і маніпуляцій.

2. Розширення спектра фінансових інструментів. Сучасний фондовий ринок потребує більшої різноманітності інструментів, включаючи корпоративні облигації, деривативи, інвестиційні фонди, інструменти для страхування ризиків та зелені облигації. Це дозволить залучати різні категорії інвесторів, знижувати ризики та стимулювати довгострокові інвестиції в економіку.

3. Підвищення прозорості та захисту прав інвесторів. Ефективність ринку напряму залежить від довіри учасників. Тому важливо впроваджувати сучасні стандарти фінансової звітності та розкриття інформації, розширювати практику незалежного аудиту, а також посилювати механізми захисту прав акціонерів та міноритарних інвесторів.

4. Активне використання міжнародного досвіду. Вивчення та адаптація найкращих практик функціонування фондових ринків країн ЄС, США та інших економік з розвинутими ринками капіталу дозволить швидше інтегрувати український ринок у міжнародні фінансові системи.

5. Стимулювання розвитку національного ринку капіталу та підвищення інвестиційної привабливості економіки. Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить сформувати конкурентоспроможний фондовий ринок, який буде здатний ефективно акумулювати та перерозподіляти фінансові ресурси, підтримувати розвиток корпоративного сектора та сприяти довгостроковим інвестиціям у ключові галузі економіки.

Література:

1. Баторшина А.Ф., Ільницька Н.Ф. Сучасні глобальні тенденції розвитку ринку деривативів. Актуальні проблеми економіки, фінансів та права в умовах сучасних викликів: зб. тез допов. Міжнар. наук.-практ. конфер. (Полтава, 30 травня 2023 р.). С. 9—12. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/06/30-1.html>
2. Бердар М., Фішук, С. (2025). Підходи щодо оцінювання ефективності фондового ринку України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 1 (226), 23—30. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/3>
3. Beck T., Levine R. Stock markets, banks, and growth: Panel evidence. Journal of Banking & Finance. 2004. Vol. 28, № 3. P. 423—442.
4. Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets. Journal of finance, 25(2), 383-417. <https://doi.org/10.7208/9780226426983-007>

5. Ivanov, I.O. (2023). The efficient market hypothesis: scientific consensus on the viability of the theory. Modern Economics, 39 (1), 46—53 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.31521/modecon.v39\(2023\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.v39(2023)-07)

6. Levine R. Financial development and economic growth: Views and agenda. Journal of Economic Literature. 1997. Vol. 35, № 2. P. 688—726.

7. Lo A. W. The adaptive markets hypothesis. Journal of Portfolio Management. 2004. Vol. 30, № 5. P. 15—29.

8. Malkiel B. G. A random walk down Wall Street. New York: W. W. Norton & Company, 2019. 464 p.

9. Samuelson P. A. Proof that properly anticipated prices fluctuate randomly. Industrial Management Review. 1965. Vol. 6. P. 41—49.

10. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Річний звіт про стан та розвиток фондового ринку України. Київ, 2022—2025. 120 с. <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2026/02/%D0%86%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB.pdf>

References:

1. Batorshina, A. F., & Ilynska, N. F. (2023), "Modern global trends in the development of the derivatives market", Actual problems of economics, finance, and law in the context of contemporary challenges: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Poltava, Ukraine, May 30, pp. 9—12, available at: <http://www.economics.in.ua/2023/06/30-1.html> (Accessed 05 April 2026).

2. Berdar, M., & Fishchuk, S. (2025), "Approaches to assessing the efficiency of the Ukrainian stock market", Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, vol. 1 (226), 23—30. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/3>

3. Beck, T., & Levine, R. (2004), "Stock markets, banks, and growth: Panel evidence", Journal of Banking & Finance, vol. 28 (3), pp. 423—442.

4. Fama, E. F. (1970), "Efficient capital markets", Journal of Finance, vol. 25 (2), 383—417. <https://doi.org/10.7208/9780226426983-007>

5. Ivanov, I. O. (2023), "The efficient market hypothesis: Scientific consensus on the viability of the theory", Modern Economics, vol. 39 (1), pp. 46—53. [https://doi.org/10.31521/modecon.v39\(2023\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.v39(2023)-07)

6. Levine, R. (1997), "Financial development and economic growth: Views and agenda", Journal of Economic Literature, vol. 35 (2), 688—726.

7. Lo, A. W. (2004), "The adaptive markets hypothesis", Journal of Portfolio Management, vol. 30 (5), pp. 15—29.

8. Malkiel, B. G. (2019), A random walk down Wall Street, 12th ed., W. W. Norton & Company, New York, NY, USA.

9. Samuelson, P. A. (1965), "Proof that properly anticipated prices fluctuate randomly", Industrial Management Review, vol. 6, pp. 41—49.

10. National Securities and Stock Market Commission of Ukraine. (2026), "Annual report on the state and development of the stock market of Ukraine", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2026/02/%D0%86%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB.pdf> (Accessed 05 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Прорецензовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

С. В. Нараєвський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5527-893X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.286

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ КРАЇН СХІДНОЇ АЗІЇ

S. Naraievskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF FOREIGN TRADE OF EAST ASIAN COUNTRIES

У статті проведено порівняльний аналіз країн Східної Азії. Серед усіх країн регіону для аналізу було обрано Китай, Японію, Південну Корею та Тайвань. Критеріями для відбору була наявність багатогалузевого промислового виробництва та, на його основі, експорту промислової продукції з високою часткою доданої вартості. Інші країни регіону (Північна Корея, Монголія) та спеціальні адміністративні райони Китаю (Гонконг, Макао) були визнані такими, що не можуть бути долучені до об'єктивного порівняння, насамперед, через відсутність розвинутого промислового сектору економіки.

Розвиток промислового сектору аналізувався у динаміці за період 2000–2024 рр. Це дозволило встановити зміни лідируючих позицій окремих країн (з Японії на Китай) та обсягів промислового виробництва. Визначено основні галузі промислового сектору та провідні виробники відповідної продукції у кожній з цих країн. Серед основних причин втрати Японією своїх лідируючих позицій виділено загальне сповільнення розвитку японської економіки та масове перенесення японськими компаніями промислового виробництва за кордон. Регіон Східної Азії визнаний основним центром виробництва більшості видів промислової продукції. Визначено спеціалізацію країн на виробництві окремих видів промислової продукції. Японія та Південна Корея спеціалізуються на виробництві транспортних засобів і електроніки, а Тайвань на електроніці та напівпровідниках. Китай охоплює усі напрями виробництва. Обґрунтовано важливість власного промислового виробництва для подальшого експорту продукції.

Проаналізовано обсяги та структуру товарного експорту окремих країн Східної Азії. Країни цього регіону забезпечують значну частину загальносвітового експорту машинобудівної продукції. Серед окремих видів промислового експорту, найвищу частку світового ринку країни Східної Азії утримують в експорті інтегральних мікросхем та електронних компонентів.

Зростання добробуту громадян з країн Східної Азії обґрунтовано динамічним розвитком промисловості та експортом готової продукції. Це дозволило жителям Тайваню та Південної Кореї перевищити середній рівень ВВП на особу для країн ЄС, а для Китаю перевищити середньосвітовий показник. Зазначено доцільність проведення більш детального аналізу структури експорту країн цього регіону.

The article held a comparative analysis of East Asian countries. Among all the countries in the region, China, Japan, South Korea, and Taiwan were selected for analysis. The selection criteria were the presence of multi-sectoral industrial production and the export of industrial products with a high share of added value. Other countries in the region (North Korea, Mongolia) and special administrative regions of China (Hong Kong, Macau) were deemed unable to be included in an objective comparison, through the lack of a developed industrial sector of the economy.

The development of the industrial sector was analyzed in dynamics for the period 2000-2024. China has overtaken Japan in terms of industrial production. The main industries of the industrial sector and the leading manufacturers of the corresponding products in each of these countries were identified. The general slowdown in the development of the Japanese economy and the massive transfer of industrial production abroad by Japanese companies are the main reasons for Japan's loss of its leading position. The East Asian region is recognized as the main center of production of most types of industrial products. The specialization of countries in the production of individual types of industrial products was determined. Japan and South Korea specialize in the production of vehicles and electronics, and Taiwan in electronics and semiconductors. China covers all areas of production. Own industrial production is important for further export of products.

The volume and structure of commodity exports of individual countries of East Asia are analyzed. The countries of this region provide a significant part of the global export of engineering products. East Asian countries have the highest share of the world market in exports of integrated circuits and electronic components.

The development of industry and the export of finished products are the basis for the growth of the well-being of citizens from East Asian countries. This allowed the residents of Taiwan and South Korea to exceed the average level of GDP per capita for the EU countries, and for China to exceed the world average. The feasibility of conducting a more detailed analysis of the export structure of the countries of this region is noted.

Ключові слова: зовнішня торгівля, експорт, імпорт, сальдо зовнішньої торгівлі, промислове виробництво, національний виробник, транснаціональна корпорація.

Key words: foreign trade, export, import, foreign trade balance, industrial production, national producer, transnational corporation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Регіон Східної Азії у ХХІ ст. демонструє найвищі темпи зростання власної економіки серед усіх інших частин світу, передумовою чого є, насамперед, розвиток промислового виробництва, а позитивними наслідками цього розвитку є зростання експорту готової промислової продукції, збільшення позитивного сальдо зовнішньої торгівлі та добробуту громадян цих країн. Це відбувається незважаючи на певні політичні протиріччя та протистояння між країнами цього регіону.

Японія була першою серед країн регіону Східної Азії, якій вдалося досягти динамічного розвитку власної економіки протягом декількох десятиріч. Наступними були нові індустріальні країни першої хвилі,

з яких до країн Східної Азії відносять Південну Корею, Тайвань та Гонконг. Починаючи з 1978 р. до реформування власної економіки та забезпечення її динамічного розвитку долучився Китай.

Незважаючи на те, що у переважній більшості країн світу понад половина ВВП створюється у сфері послуг, а найбільш інноваційним напрямом сфери послуг можна розглядати інформаційні технології, забезпечення їхнього успішного розвитку можна гарантувати за рахунок розвитку виробництва різноманітного технологічного обладнання і вже завдяки цьому стає можливим надання відповідних видів послуг. Тобто, на першому місці стоїть промислове виробництво, а на його основі розвиток сфери послуг, а не навпаки.

Зовнішньоторговельні потоки у торгівлі товарами, наразі, суттєво перевищують відповідну торгівлю послугами. Згідно статистичної інформації Світової організації торгівлі (СОТ, англ. World Trade Organization (WTO)) за підсумками 2024 р. загальносвітовий товарний експорт становив 24 501,2 млрд дол., перевищуючи відповідний показник загальносвітового експорту послуг — 8 852,2 млрд дол. у 2,77 рази [1]. Це свідчить, що незважаючи на більшу частку сфери послуг над промисловістю у ВВП, ситуація у зовнішній торгівлі залишається протилежною, що зумовлено місцевим призначення значної частини сфери послуг. Навряд чи можна експортувати, наприклад, перукарські послуги.

Результати дослідження можуть бути корисними для господарюючих суб'єктів економіки України, яка втратила значну частину власного виробничого потенціалу, а зараз змушена його відновлювати, насамперед, для забезпечення власного виробництва військової техніки та боєприпасів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний обсяг наукових публікацій стосовно японського "економічного дива" був здійснений у другій половині 80-х рр. та на початку 90-х рр. ХХ ст. У 2000 р. колектив авторів, серед яких в Україні найбільш відомим є Майкл Портер, випустив книжку "Чи може Японія конкурувати?" (Can Japan Compete?). У ній розглядається "дві Японії". Одна з яких є висококонкурентною та представлена відомими виробниками електроніки, автомобілів, іншої машинобудівної продукції, а інша є абсолютно неконкурентоспроможною, існує завдяки державній підтримці, куди можна віднести багато напрямів сфери послуг. Та, навіть у виробництві електроніки, порівнюючи американські компанії з японськими, автори зазначають, що перші мають значно вищу рентабельність завдяки концентрації виробництва на окремих сегментах ринку, де можуть отримувати більші прибутки. Японські компанії, навпаки, намагаються охопити якомога більш широку гаму продукції, включаючи й низькорентабельні, чи навіть збиткові види товарів. Однією з останніх книг про "економічне диво" Японії, яка доступна зараз на ринку України є "Японське економічне диво. Як професійна влада та бізнес збудували провідну економіку світу" за авторством Джонсона Чалмерса [2].

В українському видавництві Наш Формат вийшла серія книг (переклади з англійської) про "економічні дива" в різних країнах. До країн Східної Азії мають безпосереднє відношення, окрім названої вище ще такі: "Корейське економічне диво: як Південна Корея стала технологічним гігантом за 30 років" (Еліс Амсден, 2024 р.) [3], "Тайванське економічне диво. Як невеликий острів став інноваційним центром світу" (Роберт Вейд, 2025 р.) [4], Китайське диво і глобалізація. Від іноземних інвестицій до місцевих компаній-чемпіонів" (Лін Чень, 2024 р.) [5].

Одним з останніх досліджень, у тому числі й країн Східної Азії, є прогноз Світового Банку щодо перспектив розвитку світової економіки на 2026—2027 рр. оп-

рилюднений у січні 2026 р. Він передбачає певне уповільнення зростання економіки в регіоні Східної Азії та Тихого океану до 4,4 % у 2026 р. та до 4,3 % у 2027 р. Далі цей регіон поділяють на Китай та усі інші країни. У Китаї прогнозується сповільнення економічного зростання з 4,9 % у 2025 р. до 4,4 % у 2026 р. та до 4,2 % у 2027 р. В усіх інших країнах регіону загалом зростання у 2026 р. буде на рівні 4,5 %, а у 2027 р. воно має посилитися до 4,7 %. Поряд з цим середньосвітовий показник зростання економіки за баченням Світового банку у 2025 р. становив 2,7 % та має зберігатися на такому ж рівні протягом двох наступних років. Це свідчить про перевищення економічного зростання у країнах Східної Азії над середньосвітовим показником у близько 1,7 рази [6, с. 55].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування важливості промислового розвитку та експортного потенціалу, що має забезпечити загальне зростання економіки країни та добробуту її громадян.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- обґрунтувати вибір окремих країн Східної Азії для проведення подальшого дослідження;
- проаналізувати обсяги та темпи зростання промислового виробництва країн Східної Азії за період 2000—2024 рр.;
- визначити наявність потужних національних виробників промислової продукції;
- дослідити зміну обсягів товарного експорту країн Східної Азії за період 2000—2024 рр.;
- визначити місце та частку країн Східної Азії на світовому ринку за окремими напрямками машинобудівної продукції за підсумками 2024 р.

Виклад основного матеріалу дослідження з певним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Регіон Східної Азії налічує шість країн: Китай, Японія, Південна Корея, Північна Корея, Тайвань, Монголія. Окрім цих шести країн до регіону належать два особливих адміністративних райони Китаю: Гонконг (Сянган) — раніше колонія Великобританії, що у 1997 р. повернулася під юрисдикцію Китаю, Макао (Аомінь) — раніше колонія Португалії, яка за схожим сценарієм у 1999 р., також повернулася під юрисдикцію Китаю. Значна кількість міжнародних організацій (ООН, Міжнародний Валютний Фонд, Світовий банк) надають окрему статистику по Китаю, Гонконгу та Макао.

Коротко охарактеризуємо кожну з країн Східної Азії та визначимо, доцільно чи ні, розглядати їх при більш детальному аналізі, враховуючи наявність власного промислового виробництва, його обсягу та структури.

Китай (офіційна назва країни Китайська Народна Республіка (КНР)) є найбільшою країною регіону за площею території (9 597 тис км²), чисельністю населення (1 410 млн осіб на 2025 р.), потужністю економіки (ВВП за обмінним курсом у 2025 р. становив 19 400 млрд дол.), обсягом промислового виробництва (4 661,4 млрд дол. за 2024 р.), товарним експортом (3 771,8 млрд дол.)

та багатьма іншими економічними показниками [1; 7; 8]. Китай при розрахунку ВВП за обмінним курсом є другою економікою світу поступаючись лише США (показник США становив 30 620 млрд дол. на 2025 р.), а у разі розрахунку ВВП за паритетом купівельної спроможності (41 020 млрд дол. на 2025 р.) займає перше місце у загальносвітовому рейтингу починаючи з 2016 р. [7]. За обсягом промислового виробництва Китай займає перше місце у світі випередивши США, ще у 2010 р. (показник Китаю у 2010 р. становив 1 920 млрд дол., а США — 1 790 млрд дол.) [8]. Китай є загальносвітовим лідером у виробництві значної кількості видів промислової продукції. За обсягом товарного експорту Китай також займає перше місце у світі випередивши Німеччину у 2009 р. (показник Китаю у 2009 р. становив 1 201,6 млрд дол., а Німеччини — 1 120,0 млрд дол.) [1]. Китай має найбільше у світі позитивне сальдо у зовнішній торгівлі товарами (1 188,9 млрд дол. у 2025 р.) [1]. Врахувавши вище зазначене долучення Китаю до більш детального аналізу є доцільним.

Японія (офіційна назва країни Японська Держава) першою серед країн регіону досягла динамічного розвитку своєї економіки та зробила це уже декілька разів протягом XIX та XX ст. Вперше кардинальних змін в економіці країни було досягнуто ще під час та після реставрації Мейдзі (1868-1889 рр.). Це надало Японії можливість перетворитися з відсталої аграрної країни на одного з лідерів світової та азійської економік. Зазнавши поразки у Другій світовій війні, Японії знову вдалося досягти швидких темпів розвитку власної економіки та у 1968 р. вийти на другу позицію у світовій економіці після США, яку вона зберігала до 2010 р. поступившись Китаю [2, с. 20—21]. Японія є 3-ю країною регіону та 62-ю у світі за площею території (377,9 тис км²), 2-ю за чисельністю населення в регіоні та 11-та у світі (123,29 млн осіб на 2025 р.), 2-ю за потужністю економіки в регіоні та 4-ю у світі за ВВП (обмінний курс) у 2025 р., який становив 4 280 млрд дол., або 5-ю у світі за ВВП (ПКС) — 6 760 млрд дол., 2-ю за обсягом промислового виробництва в регіоні та 3-ю у світі (867,1 млрд дол. за 2024 р.), 3-ю в регіоні та 6-ю у світі за товарним експортом (738,3 млрд дол.) [1; 7; 8]. Досвід Японії був прикладом для наслідування іншим країнам Східної Азії. Японія залишається одним зі світових лідерів у виробництві різних видів машинобудівної продукції, зокрема, автомобілебудуванні, суднобудуванні, виробництві електроніки.

Південна Корея (офіційна назва країни Республіка Корея) є 5-ю країною регіону та 108-ю у світі за площею території (98,5 тис км²), 3-ю за чисельністю населення в регіоні та 29-ю у світі (51,68 млн осіб на 2025 р.), 3-ю за потужністю економіки в регіоні та 14-ю у світі за ВВП (обмінний курс), який у 2025 р. становив 1 860 млрд дол., також 14-ю у світі за ВВП (ПКС) — 3 360 млрд дол., 3-ю за обсягом промислового виробництва в регіоні та 5-ю у світі (499,2 млрд дол. за 2024 р.), 4-ю в регіоні та 8-ю у світі за товарним експортом (709,3 млрд дол.) [1; 7; 8]. Південна Корея є одним зі світових лідерів у виробництві різних видів машинобудівної продукції, структура якої досить подібна до Японії, але в окремих напрямках їй вдалося досягти вищої концентрації капіталу.

Північна Корея (офіційна назва країни Кореїська Народно-Демократична Республіка (КНДР)), на відміну від інших країн регіону Східної Азії є однією з найбільш закритих та відсталих країн світу. Північна Корея є 4-ю країною регіону 99-ю у світі за площею території (120,5 тис км²). Міжнародний валютний фонд не наводить показників по чисельності населення та обсягу ВВП цієї країни. За оцінками інших міжнародних організацій чисельність населення Північної Кореї становить близько 26,6 млн осіб. Світова організація торгівлі оцінює товарний експорт Північної Кореї у 2025 р. на рівні 611 млн дол. За цим показником вона поступається Південній Кореї у 1 160,8 рази (у понад тисячу разів), що свідчить про недоцільність більш детального аналізу цієї країни з приводу її промислового виробництва та товарного експорту, через їхній мінімальний рівень та технологічну відсталість [1; 7; 8].

Тайвань (офіційна назва країни Республіка Китай) є 6-ю країною регіону та 134-ю у світі за площею території (36,2 тис км²), 5-ю за чисельністю населення в регіоні та 58-ю у світі (23,38 млн осіб на 2025 р.), 4-ю за потужністю економіки в регіоні та 21-ю у світі за ВВП (обмінний курс), який у 2025 р. становив 884,39 млрд дол., також 21-ю у світі за ВВП (ПКС) — 1 990 млрд дол., 5-ю в регіоні та 12-ю у світі за товарним експортом (641 млрд дол.) [1; 7; 8]. Незалежність Тайваню офіційно не визнана більшістю країн світу. З 1971 р. на рівні Організації Об'єднаних Націй визнається юрисдикція КНР над Тайванем, а сам Китай розглядає Тайвань, як свою 23-ю провінцію. Незважаючи на це Тайвань є одним з технологічних лідерів світової економіки та світовим монополістом у виробництві напівпровідників, а також його компанії є одними з лідерів контрактного виробництва електроніки під брендами та для транснаціональних корпорацій (ТНК) з багатьох інших країн світу.

Монголія (офіційна назва країни Монгольська Держава) є 2-ю країною регіону та 19-ю у світі за площею території (1 565 тис км²) Чисельність населення Монголії становить 3,58 млн осіб, що робить її однією з найменш заселених країн світу. Обсяги промислового виробництва у 2024 р. становили 1,3 млрд дол. Товарний експорт у 2025 р. становив 15,8 млрд дол. Понад половину цього експорту становить кам'яне вугілля та ще понад 20 % мідна руда, а стосовно призначення, то понад 90 % товарного експорту Монголії надходить до Китаю. Фактично економіка Монголії, наразі, повністю залежить від постачання сировини до Китаю, що свідчить про недоцільність більш детального огляду [1; 7; 8].

Гонконг (китайська назва Сянган — "порт пахоців"). Площа Гонконгу становить 1,1 тис км², чисельність населення — 7,53 млн осіб [7]. Гонконг є одним з провідних фінансових центрів світу. Згідно Глобального індексу фінансових центрів світу на березень 2026 р. займав 3-є місце у загальносвітовому рейтингу поступаючись лише Нью-Йорку та Лондону [9]. Проте, у розвитку промислового виробництва його неможна порівнювати з лідерами Східної Азії. За підсумками 2024 р. обсяги промислового виробництва у Гонконгу становили лише 3,8 млрд дол. Обсяг товарного експор-

ту з Гонконгу становив у 2024 р. 645,5 млрд дол., а імпорту 704,1 млрд дол. [1; 7; 8]. Тобто, основа його економіки — фінансова сфера та реекспорт товарів з Китаю та у зворотному напрямі.

Колишня португальська колонія, Макао, є значно менш відомою, ніж Гонконг. Це зумовлено суттєво меншими розмірами (29 км²) та чисельністю населення (близько 700 тис. осіб). Обсяг промислового виробництва у 2024 р. становив 347 млн дол., товарний експорт — 1,7 млрд дол., а імпорт — 16,0 млрд дол. [1; 7; 8]. Одним з основних напрямів діяльності Макао є гральний бізнес. Тож, доцільності для більш детального аналізу структури промислового виробництва по Макао як і по Гонконгу, немає.

Отже, провівши попередній аналіз окремих показників країн Східної Азії для більш детального аналізу доцільно залишити такі країни: Китай, Японія, Південна Корея, Тайвань.

Світовий банк наводить статистичну інформацію стосовно обсягів промислового виробництва по більшості країн світу. Проаналізуємо показники за період 2000—2024 рр. (рис. 1). По Китаю статистика промислового виробництва є починаючи з 2004 р., по Японії з 1994 р., а по Південній Кореї з 1960 р. Окремої інформації по Тайваню немає, оскільки він розглядається як провінція Китаю. Інформація наводиться в поточних доларах, тобто вона не враховує темпів інфляції.

Обсяги промислового виробництва на 2000 р. у Японії становили 1 120 млрд дол. та перевищували відповідний показник Південної Кореї (158,88 млрд дол.) у понад 7 разів. Першість Японії зберігалася до 2006 р. включно, коли її обсяги промислового виробництва становили 984,72 млрд дол., Китаю — 893,13 млрд дол., а Південної Кореї — 281,7 млрд дол. У 2007 р. першість уже була за Китаєм (1 150 млрд дол.), а Японія (1 000 млрд дол.) перемістилася на друге місце се-

ред країн Східної Азії. В подальшому простежується динамічне зростання промислового виробництва у Китаї, яке досягло максимуму у 2021 р. (4 910 млрд дол.), а в наступні роки був відмічений певний спад до 4 661 млрд дол. у 2024 р. Промислове виробництво Японії досягло найвищого рівня (1 230 млрд дол.) у 2012 р., а до 2024 р. зазнало суттєвого скорочення до 867 млрд дол. З урахуванням інфляції цей спад буде ще більш разючий. Показник Південної Кореї, як і Китаю, найвищого рівня досяг у 2021 р. (509,82 млрд дол.). Загалом зростання Китаю за період 2004—2024 рр. становило 7,45 рази, Японія за період 2000—2024 рр. зазнала скорочення промислового виробництва на 22,6 %. Південна Корея за період 2000—2024 рр. наростила промислове виробництво у 3,14 рази [8].

Щорічник Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (United Nation Industrial Development Organization (UNIDO)) наводить п'ятірку країн-лідерів по окремим видам продукції (23 види) та зазначає зміну частки їхнього виробництва відповідної продукції за період 2000—2023 рр. Китай належить до першої п'ятірки лідерів у виробництві відповідної продукції в усіх 23-х групах, а у 19 з них займає перше місце. Найбільшу частку загальносвітового ринку Китай має у таких видах продукції: електрообладнання — 58,7 %; шкіряні та супутні вироби — 51,1 %; чорні та кольорові метали — 48,8 %; текстиль — 48,6 %; комп'ютери, електронні та оптичні вироби — 43,6 %; інші неметалеві мінеральні продукти — 40,9 %. Найбільшого зростання за період 2000—2023 рр. було досягнуто у виробництві електрообладнання з 9,6 % до 58,7 % світового ринку, тобто на 49,1 % [10].

Японія до 5-ки лідерів серед цих 23-х окремих видів промислової продукції потрапила 17 разів, з яких зайняла 10 третіх місць, 3 — четвертих місця та 4 — п'ятих місця. Найбільшу частку світового ринку виробники з Японії займають у виробництві таких видів продукції: ав-



Рис. 1. Обсяги промислового виробництва Китаю, Японії та Південної Кореї за період 2000—2024 рр., млрд дол.

Джерело: узагальнено та згруповано на основі [8].

томобілі, причепа та напівпричепа — 11,4 %; обладнання для друку та іншого відтворення інформації — 11,0 %; машини та обладнання (верстати) — 9,4 %; вироби з гуми та пластмас — 8,7 %; вироби з металу окрім машин — 6,0 %; електрообладнання — 5,6 %. Єдина група товарів де японські виробники збільшили свою частку ринку — це виробництво тютюнових виробів з 2,9 % у 2000 р. до 3,4 % у 2023 р., а в усіх інших зазнали скорочення [10].

Південна Корея до групи лідерів потрапила 3 рази зайнявши один раз 3-є місце та двічі 5-те. Частка Південної Кореї була такою: комп'ютери, електронні та оптичні вироби — 9,7 %; вироби з гуми та пластмас — 3,2 %; електрообладнання — 2,5 %. Зростання частки Південної Кореї за період 2000—2023 рр. було досягнуто лише у виробництві комп'ютерів, електронних та оптичних виробів. У 2000 р. частка Південної Кореї у цьому виді продукції була на рівні 6,3 % [10].

Також, серед лідерів є Тайвань, але лише в групі виробників комп'ютерів, електронних та оптичних виробів, де він займає 4-те місце, а його частка зросла з 3,9 % у 2000 р. до 6,7 % у 2023 р. [10].

Отже, країни Азії представлені серед лідерів у більшості видів промислової продукції. Китай займає лідируючі позиції у більшості із зазначених видів продукції, а у дев'яти з них його частка складає понад третину загальносвітового виробництва. Японія за період 2000—2023 рр. зазнала певних втрат своїх позицій, але все одно, продовжує бути потужним виробником багатьох видів промислової продукції. Менша присутність Південної Кореї та Тайваню, у порівнянні наприклад з Китаєм, зумовлена суттєво іншим масштабом цих країн.

Китай почав зміну власної економічної моделі зі значним запізненням, порівняно з іншими, вище описаними, країнами регіону Східної Азії, але, наразі, йому вдалося створити потужних власних виробників у більшості видів промисловості. Підхід до цього міг бути різним, залежно від галузі. Особливий підхід був застосований у виробництві автомобілів. Тут, будь-який іноземний виробник міг побудувати виробничі потужності в Китаї, але лише у вигляді спільного підприємства з однією з китайських компаній, де частка останньої мала б бути не менше 50,0 %. Це надало можливість перейняти виробничий досвід, освоїти технології виробництва авто усіх провідних автомобільних компаній світу та створити власних потужних автовиробників.

Серед найбільших китайських виробників промислової продукції можна назвати такі компанії (розміщені за доходом у 2025 р., місце у загальносвітовому рейтингу відповідної галузі) [11]:

- нафтогазова — Sinopec (444,74 млрд дол., 2-ге місце у світі), Petro China (394,62 млрд дол., 3-є місце);
- автомобілебудування — BYD (117,84 млрд дол., 10-те місце), SAIC Motor (89,35 млрд дол., 12-те місце);
- фармацевтика — Sinopharm (80,09 млрд дол., 3-є місце);
- виробництва автомобільних акумуляторів — CATL (59,02 млрд дол., 1-ше місце, понад третина загальносвітового виробництва акумуляторів);

— електроніка — Xiaomi (48,67 млрд дол., 14-те місце);

— металургія — Baosteel (43,2 млрд дол., найбільший виробник сталі у світі), Aluminum Corporation of China (33,8 млрд дол., найбільший виробник алюмінію у світі).

Японія найбільш відома виробниками автомобілів, а також електроніки та електротехніки, хоча її виробники, насамперед, різних видів електронної техніки починаючи з 90-х рр. XX ст. суттєво погіршили свої позиції, а деякі взагалі припинили своє існування, чи перейшли під контроль закордонних конкурентів.

Серед найбільших японських виробників промислової продукції можна назвати такі компанії [11]:

- нафтогазова — ENEOS Holding (94,6 млрд дол., 14-те місце у світі);
- автомобілебудування — Toyota (337,34 млрд дол., 2-ге місце), Honda (142,81 млрд дол., 7-ме місце), Nissan (86,5 млрд дол., 13-те місце);
- електроніка — Sony (80,51 млрд дол., 6-те місце), Panasonic (58,0 млрд дол., 12-те місце), Mitsubishi Electric (35,83 млрд дол., 17-те місце);
- металургія — Nippon Steel (60,55 млрд дол., 4-й виробник сталі у світі).

Окрім вище зазначених японських виробників електроніки можна назвати ще такі компанії: Canon, NEC, Nidec, Ricoh, Sharp, TDK, Tokyo Electron, Murata, Nintendo, Yamada, Renesas Electronics, Seiko Epson Corporation, Furukawa Electric, Brother Industries, Omron, Fujikura, Nikon, Yukogawa Electric, Yaskawa, Nisshinbo Holding. Усі вони (загалом 23 THK) є серед ста найбільших виробників електроніки у світі, а їхня кількість свідчить про недостатній рівень концентрації капіталу, що зумовлює втрату ними ж конкурентоспроможності на світовому ринку виробників електроніки. Для порівняння серед ста найбільших у світі виробників електроніки компаній з Китаю є 14, з Тайваню — 11, з Південної Кореї — 5 [11].

Південна Корея відома назвами своїх чеболів, серед яких найбільш вагомими є Samsung, Hyundai, LG, SK, Hanwa та ін. Високих позицій виробники промислової продукції з Південної Кореї досягли у автомобілебудуванні та виробництві електроніки.

Серед найбільших південнокорейських виробників промислової продукції можна назвати такі компанії [11]:

- електроніка — Samsung Electronics (235,65 млрд дол., 3-є місце), LG Electronics (63,0 млрд дол., 10-те місце), LG Display (18,22 млрд дол., 32-те місце);
- напівпровідники — SK Hynix (68,72 млрд дол., 4-те місце);
- автомобілебудування — Hyundai (84,32 млрд дол., 5-те місце), KIA (39,85 млрд дол., 14-те місце);
- металургія — POSCO (49,82 млрд дол., 8-й виробник сталі у світі).

Тайванські виробники промислової продукції переважно спеціалізуються на виробництві електроніки та окремо слід виділити напівпровідники. Найбільшими компаніями з Тайваню є такі [11]:

- електроніка — Foxconn (Hon Hai Precision Industry) (261,93 млрд дол., 2-ге місце), Wistron Corporation (71,02 млрд дол., 7-ме місце), Quanta Computer

(68,58 млрд дол., 8-ме місце), Pegatron (36,04 млрд дол., 16-те місце), ASUS (23,95 млрд дол., 26-те місце);

— напівпровідники — TSMC (121,91 млрд дол., 3-є місце), ASE Group (20,85 млрд дол., 12-те місце), Media Tec (19,23 млрд дол., 14-те місце).

Тайванські компанії, на відміну, наприклад, від ТНК зі США, безпосередньо займаються виробництвом електроніки та напівпровідників, у тому числі для інших компаній під їхніми брендами. І саме тому Foxconn вважається найбільшим виробником електроніки у світі, а основним замовником цієї компанії є американська компанія Apple. Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC) є найбільшим виробником напівпровідників у світі, а його замовниками є більшість розробників складних мікросхем (процесорів, чипів пам'яті) у світі, у тому числі американські компанії NVIDIA, Qualcomm та ін.

Наявність власної потужної промислової бази надає можливість, не лише задовольняти потреби власної країни, а й значну частину промислової продукції відправляти на експорт. Найбільш об'єктивну та детальну статистику з експортно-імпорتنих відносин збирає та оприлюднює Світова організація торгівлі. Аналітики цієї установи ведуть окрему статистику по експорту та імпорту товарів, і окремо — послуг. Країни Східної Азії у торгівлі товарами досягли значно більших успіхів, ніж у торгівлі послугами, де вони, поки що, суттєво відстають від світових лідерів, до яких можна віднести США і Великобританію. Обсяги експорту товарів наведено на рис. 2.

На межі XX та XXI ст. найбільшим експортером товарів з регіону Східної Азії була Японія, і це незважаючи на те, що 90-і рр. XX ст. вважаються для неї втраченим десятиліттям, оскільки японська економіка уже була у стагнації. Проте, потенціал накопичений за попередні роки дозволив Японії, ще певний час утримувати першість у регіоні. На 2000 р. товарний експорт Японії становив 479,2 млрд дол., випереджаючи відповідні показники Китаю (249,2 млрд дол.) у 1,92 рази, Південної Кореї (172,3 млрд дол.) у 2,78 рази, Тайваню

(151,4 млрд дол.) у 3,17 рази. У 2004 р., незважаючи на певне зростання власного експорту Японія поступилася першістю на користь Китаю, а позиції Південної Кореї та Тайваню залишилися без змін. Протягом досліджуваного періоду усі країни регіону мали тенденцію до зростання загальних обсягів експорту за деяким виключенням. Усі досліджувані країни Східної Азії, без винятку, мали скорочення експорту у 2009 р. та у 2023 р. Найвищого рівня експорту усіма досліджуваними країнами було досягнуто у 2025 р.: Китай — 3 771,8 млрд дол. (1-ше місце у світі), Японія — 738,3 млрд дол. (6-те місце), Південна Корея — 709,3 млрд дол. (8-ме місце), Тайвань — 641,0 млрд дол. (12-те місце). Зростання товарного експорту в 2025 р. до показника 2000 р. становило: Китай — 15,1 рази, Японія — 1,54 рази, Південна Корея — 4,1 рази, Тайвань — 4,23 рази [1].

Суттєво менший показник зростання у Японії пов'язаний з тим, що японські компанії почали активне перенесення виробничих потужностей за межі країни. Найкраще це може прослідкувати на прикладі автомобілебудування. Так, за підсумками 2024 р. частка автомобілів під японськими марками, що продовжували вироблятися у самій Японії становила від 18,3 % у Honda (найнижчий показник) до 62,3 % у Mazda (найвищий показник). Преміальна марка автомобілів (Acura) компанії Honda виробляється лише у США. У компанії Toyota, яка є найбільшим виробником автомобілів у світі (у натуральному вигляді), частка національного виробництва становила 27,6 % [12]. У 2024 р. внутрішнє виробництво автомобілів у Японії становило 8,23 млн шт., мотоциклів — 639 тис. шт., а закордонне виробництво японських автомобілів — 16,48 млн шт. (приблизно у 2 рази більше), а мотоциклів — 27,14 млн шт. (у 42,5 рази більше). Так, частка внутрішнього виробництва автомобілів у 2024 р. була на рівні 33,0 %, а мотоциклів лише 2,3 % [13]. Схожа ситуація з перенесенням виробництва стосується й електроніки та електротехніки.

У імпорті товарів ситуація схожа з експортом, лише обсяги імпорту в останні роки поступаються експорту,

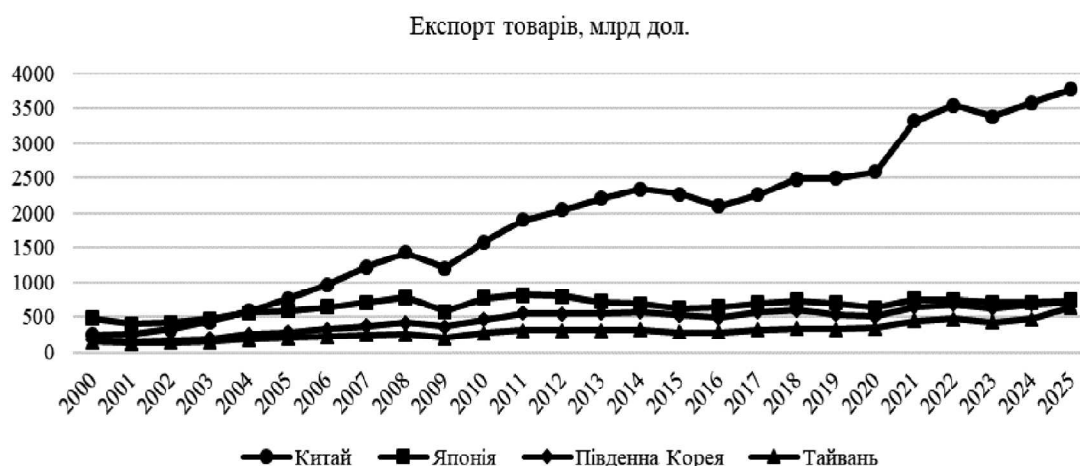


Рис. 2. Обсяги експорту товарів Китаю, Японії, Південної Кореї та Тайваню за період 2000—2025 рр., млрд дол.

Джерело: узагальнено та згруповано на основі [1].



Рис. 3. Обсяги імпорту товарів Китаю, Японії, Південної Кореї та Тайваню за період 2000–2025 рр., млрд дол.

Джерело: узагальнено та згруповано на основі [1].

за виключенням Японії. Обсяги імпорту товарів наведено на рис. 3.

На 2000 р. товарний імпорт Японії становив 379,5 млрд дол., випереджаючи відповідні показники Китаю (225,1 млрд дол.) у 1,69 рази, Південної Кореї (160,5 млрд дол.) у 2,36 рази, Тайваню (140,6 млрд дол.) у 2,7 рази. Китай випередив Японію за обсягом імпорту у 2003 р., а позиції Південної Кореї та Тайваню залишилися без змін. Протягом досліджуваного періоду усі країни регіону мали тенденцію до зростання загальних обсягів імпорту. Скорочення імпорту спостерігалось у 2009 р., далі у 2015–2016 рр., та починаючи з 2022 р. Найвищого рівня імпорту товарів було досягнуто: Китаєм (2 706,5 млрд дол.), Японією (897,2 млрд дол.) та Південною Кореєю (731,4 млрд дол.) у 2022 р., а Тайванем (494,3 млрд дол.) у 2025 р. Зростання товарного імпорту в 2025 р. до показника 2000 р. становило: Китай — 11,47 рази, Японія — 1,99 рази, Південна Корея — 3,94 рази, Тайвань — 3,52 рази. Значну частину імпорту у всіх країн складає мінеральна сировина від 17,4 % у Тайваню до 33,5 % у Китаю [1].

Зовнішньоторговельне сальдо — різниця між експортом та імпортом товарів наведено на рис. 4. Японія

тривалий час мала позитивне сальдо у торгівлі товарами та відносилась до світових лідерів за цим показником, який в окремі роки перевищував 100 млрд дол. (у 2004 р. — 111,2 млрд дол.) [1]. Вперше у XXI ст. негативне сальдо у зовнішній торгівлі Японії з'явилося у 2011 р. Однією з головних причин цього, окрім перенесення виробництва з Японії закордон, стала аварія на АЕС Фукусіма. Після цієї аварії Японія фактично повністю зупинила власну атомну енергетику, а наслідком цього стало збільшення закупівлі закордоном нафти, природного газу, вугілля для власних теплових електростанцій, щоб компенсувати скорочення виробництва електроенергії на АЕС.

Китай, Південна Корея та Тайвань мали позитивне сальдо у торгівлі товарами у 2025 р, а у Японії воно було негативним. За розміром позитивного сальдо у торгівлі товарами (1 188,9 млрд дол.) Китай є світовим лідером з великим відривом від 2-го місця у світі, яке займає Німеччина (231,4 млрд дол.). Позитивне сальдо Тайваню у 2025 р. становило 146,7 млрд дол., а Південної Кореї — 77,4 млрд дол. У Японії негативне сальдо у 2025 р. (-17,4 млрд дол.) суттєво скоротилося порівняно з максимальним рівнем (-150,4 млрд дол.), якого було досягнуто у 2022 р. [1].

Сальдо у торгівлі товарами, млрд дол.

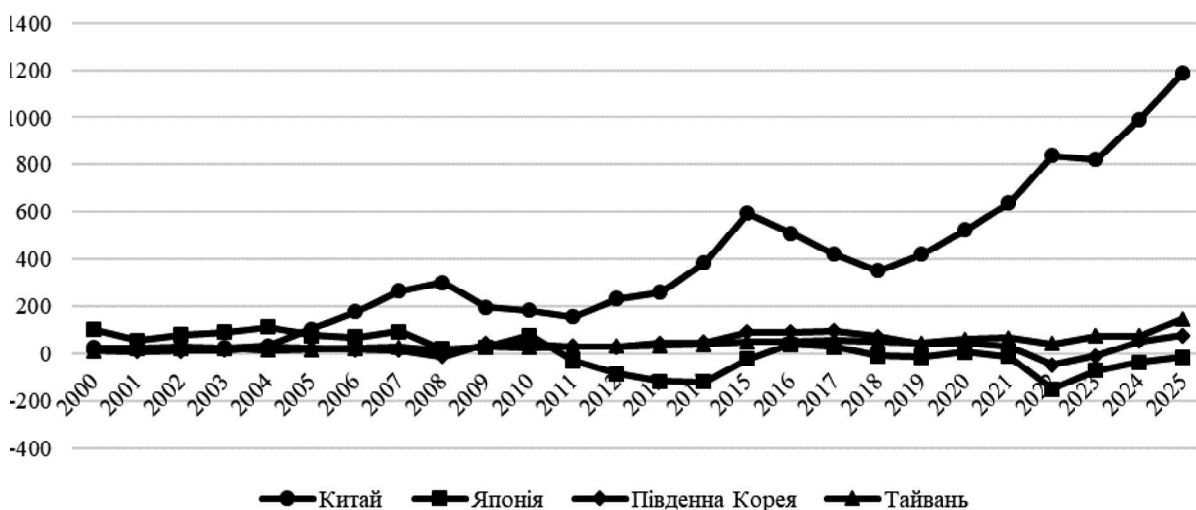


Рис. 4. Сальдо у торгівлі товарами Китаю, Японії, Південної Кореї та Тайваню за період 2000–2025 рр., млрд дол.

Джерело: узагальнено та згруповано на основі [1].

Світова організація торгівлі наводячи загальні обсяги експорту та імпорту за 2025 р., ще не надає статистики по окремим групам товарів, тож цю інформацію можна проаналізувати за попередній 2024 р. та зазначити зміну порівняно з 2000 р. Найбільшу частка групи машини та транспортне обладнання мав Тайвань — 73,76 % загального товарного експорту, а найменшу Китай — 48,79 %. У Японії відповідний показник становив 55,46 %, а у Південної Кореї — 57,74 %. Порівняно з 2000 р. найбільшого зростання частки експорту машинобудівної продукції досягли Тайвань на 16,56 % (у 2000 р. вона була на рівні 57,2 %) та Китай на 15,64 % (у 2000 р. — 33,15 %). Відповідна частка у Південної Кореї зазнала незначного зниження на 0,47 % (у 2000 р. — 58,21 %), а у Японії значного скорочення — 13,34 % (у 2000 р. — 68,8 %). За обсягом експорту цієї групи товарів послідовність країн була іншою: Китай — 1 744,8 млрд дол. (1-ше місце у світі), Південна Корея — 394,7 млрд дол. (5-те місце), Японія — 392,1 млрд дол. (6-те місце), Тайвань — 349,9 млрд дол. (8-ме місце) [1].

Далі група машини та транспортне обладнання поділяється на дві окремі підгрупи: офісне та телекомунікаційне обладнання, транспортне обладнання. У підгрупі офісне та телекомунікаційне обладнання за часткою у власному загальному товарному експорті країни Східної Азії розмістилися у такій послідовності: Тайвань — 62,1 %, Південна Корея — 25,42 %, Китай — 19,97 %, Японія — 8,36 %. У підгрупі транспортне обладнання послідовність країн змінилася: Японія — 25,22 %, Південна Корея — 18,29 %, Китай — 8,78 %, Тайвань — 2,72 % [1].

У підгрупі офісне та телекомунікаційне обладнання є ще більш вузький поділ. Одним з напрямів цього поділу є інтегральні схеми та електронні компоненти і саме за цим напрямом країни Східної Азії є беззаперечними світовими лідерами. Їх позиції були наступними: Китай — 207,9 млрд дол. (2-ге місце у світі), Тайвань — 178,2 млрд дол. (3-є місце), Південна Корея — 134,8 млрд дол. (4-те місце), Японія — 41,4 млрд дол. (8-ме місце). На першому місці зазначається Гонконг — 236,3 млрд дол. Вище уже було зазначено, що загальне промислове виробництво Гонконгу у 2024 р. становило 3,8 млрд дол. Тож, товарний експорт Гонконгу — це майже повністю реекспорт, переважно з Китаю та інших країн Східної Азії. Якщо експорт інтегральних мікросхем та електронних компонентів зазначених країн скласти разом (801,6 млрд дол.), то це буде становити 79,0 % загальносвітового експорту (1 014,3 млрд дол.) цієї продукції. Така ситуація свідчить про цілковиту залежність будь-якого іншого регіону світу від виробників елементної бази з країн Східної Азії, а затримка у постачанні цих електронних компонентів може частково або повністю зупинити виробництво складної техніки в інших частинах світу [1].

Динамічний розвиток промисловості та експортного потенціалу країн Східної Азії забезпечив їм суттєве покращення рівня життя населення. Так, за рівнем ВВП (ПКС) на особу у 2025 р. Тайвань (85,13 тис. дол./особу) займав 12-те місце у загальносвітовому рейтингу, Південна Корея (65,08 тис. дол./особу) — 32-ге місце, Японія (54,82 тис. дол./особу) — 42-ге, Китай (29,9 тис.

дол./особу) — 79-те місце. Показник Тайваню та Південної Кореї перевищував відповідне значення країн Європейського Союзу (64,87 тис. дол./особу), а Китаю — середньосвітовий показник (26,06 тис. дол./особу). У 2000 р. ситуація була іншою, не на користь країн Східної Азії. Середнє значення по ЄС у 2000 р. було на рівні 25,39 тис. дол./особу, середньосвітове значення цього показника на рівні 8,43 тис. дол./особу, а у країн Східної Азії: Японія — 26,42 тис. дол./особу, Тайвань — 20,46 тис. дол./особу, Південна Корея — 17,43 тис. дол./особу, Китай — 2,63 тис. дол./особу. Відповідного зростання вдалося досягти, насамперед, за рахунок розвитку власного промислового сектору та експорту готової продукції зі значною доданою вартістю [7].

В Україні, навпаки, поступово відбувається скорочення промислового виробництва та експорту промислової продукції. За підсумками 2024 р. обсяги промислового виробництва в Україні становили 16,04 млрд дол. (63-є місце у світі), що менше ніж у сусідній Словаччині — 23,1 млрд дол. (54-те місце) [8]. Для більш об'єктивного порівняння слід зазначити, що чисельність населення у Словаччині становить 5,41 млн осіб, що складало близько 13 % від населення України на початок 2022 р. Частка промислового виробництва у ВВП України у 2024 р. становила 8,4 %, що у 3,5—5 разів нижче за країни Східної Азії [14].

Починаючи з 2022 р. після широкомасштабного вторгнення в Україну почалося відновлення виробництва озброєння та військової техніки. До цього долучилася значна кількість приватних компаній. Наявні виробничі потужності з виробництва продукції військового призначення зросли з 1 млрд дол. у 2022 р. до 35 млрд дол. у 2025 р., але використовуються вони не на повну потужність. Так у 2025 р. загальні обсяги виробництва озброєння та військової техніки в Україні становили 11 млрд дол. Тобто використання наявних потужностей складає менше третини від можливого. Наразі, розглядається доцільність частково експортувати вироблену військову продукцію, якщо держава не зможе її викупити. Тут, необхідне знаходження рішення, яке може надати можливість подальшого нарощування виробництва продукції військового призначення та посилення оборонної спроможності України. Виробництво військової техніки сприяє розвитку інновацій, які надалі можуть знайти використання у цивільному секторі економіки. Дуже бажано правильно використати такі можливості для подальшого відновлення промислового виробництва в Україні [15].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На початку проведеного дослідження було розглянуто кожну з країн регіону Східної Азії для визначення доцільності детального аналізу розвитку їхнього виробничого потенціалу. Серед шести країн регіону (Китай, Японія, Південна Корея, Північна Корея, Тайвань, Монголія) та двох особливих адміністративних районів Китаю (Гонконг, Макао) для аналізу були обрані Китай, Японія, Південна Корея та Тайвань як такі, що мають

розвинуту багатогалузеву промисловість, продукція якої широко представлена та відома на світових ринках. Інші країни регіону та два особливі адміністративні центри Китаю визнані такими, що не створили власної потужної промисловості та не можуть бути порівняні з обраною четвіркою. Їх основними недоліками для цього порівняння є таке: Північна Корея — закритість та відсталість країни, відсутність сучасного промислового сектору, Монголія — наявність окремих напрямів видобувної промисловості та відсутність переробної, Гонконг — спеціалізація на фінансовому секторі та реекспорті, Макао — спеціалізація на ігорно-бізнесі.

Аналізуючи динаміку розвитку промислового сектору окремих країн Східної Азії за період 2000—2024 рр. було зазначено зростання промислового виробництва у Китаї у 7,45 рази, Південній Кореї у 3,14 рази, а у Японії скорочення на 22,6 %. Ситуація в Японії обумовлена стагнацією у розвитку економіки цієї країни та масовим перенесенням виробничих потужностей закордон. Також, проаналізовано лідерство країн Східної Азії у виробництві окремих видів промислової продукції на світовому рівні, де у 17-ти з 23-х видів продукції Китай займає перше місце, а у двох забезпечує понад половину загальносвітового виробництва.

Визначаючи ТНК з базуванням центрального офісу в окремих країнах Східної Азії слід зазначити, що Китай має власних представників у більшості видів виробництва різноманітної промислової продукції, Японія та Південна Корея мають схожу структуру власною промисловості з потужними виробниками транспортних засобів, електроніки та електротехніки, а Тайвань спеціалізується саме на виробництві електроніки та напівпровідників, де є світовим монополістом.

Оцінюючи зростання експортного потенціалу окремих країн Східної Азії за період 2000—2025 рр. було зазначено зростання експорту з Китаю у 15,1 рази з Японії у 1,54 рази, Південної Кореї у 4,1 рази та Тайваню у 4,23 рази. За загальним товарним експортом ці країни посіли у загальносвітовому рейтингу: Китай — 1-ше місце, Японія — 6-те місце, Південна Корея — 8-ме місце, Тайвань — 12-те місце.

Деталізуючи структуру товарного експорту окремих країн Східної Азії визначено спеціалізацію країн цього регіону на експорті машин та транспортного обладнання, де частка Тайваню у 73,76 % була найвищою. Також слід зазначити безумовне лідерство цієї групи країн у експорті інтегральних мікросхем та електронних компонентів, у якому разом з Гонконгом вони забезпечували 801,6 млрд дол. виручки, що становило 79,0 % загальносвітового експорту цієї групи товарів.

Проведений аналіз промислового розвитку та експортного потенціалу країн Східної Азії засвідчив динамічне зростання відповідних показників у цих країнах, що сприяло підвищенню добробуту громадян, дозволивши Тайваню і Південній Кореї перевищити середній рівень Європейського Союзу, а Китаю забезпечило перевищення середньосвітового показника. У проведенні подальших досліджень доцільно більшу увагу звернути на структуру експорту країн Східної Азії в динаміці та особливості спеціалізації кожної з країн та певних групах товарів.

Література:

1. Merchandise Trade. Dashboard. World Trade Organization (WTO). URL: https://stats.wto.org/dashboard/merchandise_en.html (date of access: 30.03.2026).
2. Джонсон Чалмерс. Японське економічне диво. Як професійна влада та бізнес збудували провідну економіку світу / пер. з англ. Роман Ключко. Київ: Наш Формат, 2022. 456 с.
3. Еліс Амстен. Корейське економічне диво. Як Південна Корея стала технологічним гігантом за 30 років. / пер. з англ. Ярослав Вішталюк. Київ: Наш Формат, 2024. 480 с.
4. Роберт Вейд. Тайванське економічне диво. Як невеликий острів став інноваційним центром світу. / пер. з англ. Ярослав Вішталюк, Роман Ключко, Володимир Цибка. Київ: Наш Формат. 2025. 608 с.
5. Лін Чень. Китайське диво і глобалізація. Від іноземних інвестицій до місцевих компаній-чемпіонів. / пер. з англ. Роман Ключко. Київ: Наш Формат. 2024. 256 с.
6. World Bank. 2026. Global Economic Prospects, January 2026. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7ce50b5aa95bef66048680bba9926ec8-00500-12026/global-economic-prospects-january-2026> (date of access: 30.10.2025).
7. World Economic Outlook (October 2025). International Monetary Fund (IMF). URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO> (date of access: 30.10.2025).
8. Manufacturing, value added (current US\$). Data. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.CD> (date of access: 30.10.2025).
9. GFCI 39 Rank (March 2026). Global Financial Centers Index (GFCI). URL: <https://www.longfinance.net/programmes/financial-centre-futures/global-financial-centres-index/gfci-39-explore-the-data/gfci-39-rank/> (date of access: 30.10.2025).
10. International Yearbook of Industrial Statistics 2025. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). URL: https://stat.unido.org/portal/storage/file/publications/yb/2025/UNIDO_Industrial-Statistics_Yearbook_2025.pdf (date of access: 30.10.2025).
11. Largest Companies by Market Cap (Revenue). Companies Market Cap Forbes. URL: <https://companies-marketcap.com> (date of access: 30.03.2026).
12. 2024 Statistics. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA). URL: <https://www.oica.net/category/production-statistics/2024-statistics/> (date of access: 30.03.2026).
13. The Motor Industry of Japan 2025. Japan Automotive Manufacturers Association (JAMA). URL: <https://www.jama.org/the-motor-industry-of-japan-2025/> (date of access: 30.03.2026).
14. Деіндустріалізація в Україні та ЄС. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/posts/deindustrializatsiia-v-ukraini-ta-ies/> (дата звернення 30.03.2026).
15. Війна заводів: ринок озброєння і військової техніки в Україні швидко зростає. Онлайн-медіа "delo.ua". URL: <https://delo.ua/business/viina-zavodiv-rinok-ozbrojennya-i-viiskovoyi-texniki-v-ukrayini-svidko-zrostaie-456552/> (дата звернення 30.03.2026).

References:

1. World Trade Organization (WTO). (2026), "Merchandise Trade. Dashboard", available at: https://stats.wto.org/dashboard/merchandise_en.html (Accessed 30.03.2026).
2. Chalmers, Dz. (2022), Yapons'ke ekonomichne dyvo. Yak profesijna vlada ta biznes zbuduvaly providnu ekonomiku svitu [The Japanese Economic Miracle. How Professional Government and Business Built the World's Leading Economy], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
3. Amsten, E. (2024), Korejs'ke ekonomichne dyvo. Yak Pivdenna Koreia stala tekhnolohichnym hihantom za 30 rokiv [The Korean Economic Miracle. How South Korea Became a Technology Giant in 30 Years], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
4. Vejd, R. (2025), Tajvans'ke ekonomichne dyvo. Yak nevelykyj ostriv stav innovatsijnym tsentrom svitu [The Taiwanese Economic Miracle. How a Small Island Became the World's Innovation Center], Nash Format. Kyiv, Ukraine.
5. Chen', L. (2024), Kytajs'ke dyvo i hlobalizatsiia. Vid inozemnykh investysij do mistsevykh kompanij-chempioniv [The Chinese Miracle and Globalization. From Foreign Investment to Local Champion Companies], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
6. World Bank (2026), "Global Economic Prospects, January 2026", available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7ce50b5aa95bef66048680bba-9926ec8-0050012026/global-economic-prospects-january-2026> (Accessed 30.10.2025).
7. International Monetary Fund (2025), "World Economic Outlook (October 2025)", available at: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO> (Accessed 30.10.2025).
8. World Bank Open Data (2026), "Manufacturing, value added (current US\$). Data", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.CD> (Accessed 30.10.2025).
9. Global Financial Centers Index (GFCI) (2026), "GFCI 39 Rank (March 2026)", available at: <https://www.longfinance.net/programmes/financial-centre-futures/global-financial-centres-index/gfci-39-explore-the-data/gfci-39-rank/> (Accessed 30.10.2025).
10. United Nation Industrial Development Organization (UNIDO) (2025), "International Yearbook of Industrial Statistics", available at: https://stat.unido.org/portal/storage/file/publications/yb/2025/UNIDO_-_IndustrialStatistics_Yearbook_2025.pdf (Accessed 30.10.2025).
11. Companies Market Cap Forbes (2026), "Largest Companies by Market Cap (Revenue)", available at: <https://companiesmarketcap.com> (Accessed 30.03.2026).
12. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA) (2024), "Statistics", available at: <https://www.oica.net/category/production-statistics/2024-statistics/> (Accessed 30.03.2026).
13. Japan Automotive Manufacturers Association (JAMA) (2025), "The Motor Industry of Japan", available at: <https://www.jama.org/the-motor-industry-of-japan-2025/> (Accessed 30.03.2026).
14. GMK Center (2026), "Deindustrialization in Ukraine and the EU", available at: <https://gmk.center/ua/posts/deindustrializatsiia-v-ukraini-ta-ies/> (Accessed 30.03.2026).
15. delo.ua (2025), "War of factories: the arms and military equipment market in Ukraine is growing rapidly", available at: <https://delo.ua/business/viina-zavodiv-rinok-ozbrojennya-i-viiskovoyi-texniki-v-ukrayini-svidko-zrostaie-456552/> (Accessed 30.03.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

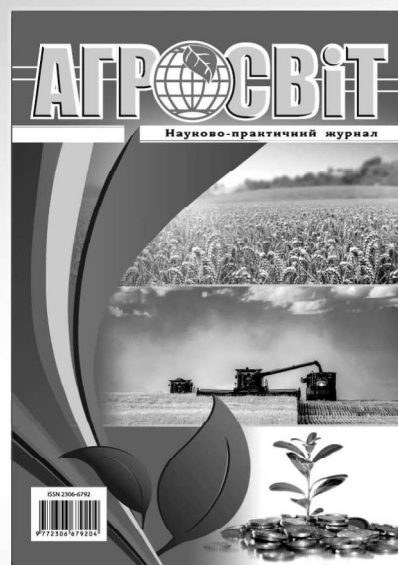
Прорецензовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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

С. В. Салоїд,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3294-2671>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.297

ІНТЕГРАЦІЙНО-АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: СИНТЕЗ ПОВЕДІНКОВИХ, ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ЦИФРОВИХ ПІДХОДІВ

S. Saloid,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

INTEGRATIVE-ADAPTIVE MODEL FOR ENHANCING MANAGERIAL EFFICIENCY
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: A SYNTHESIS OF BEHAVIORAL,
ORGANIZATIONAL, AND DIGITAL APPROACHES

У статті досліджено теоретико-методичні засади підвищення ефективності управлінської праці в умовах зростаючої складності та динамічності зовнішнього середовища функціонування організацій. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних підходів до інтеграційно-адаптивної моделі управління, що поєднує організаційні, аналітико-діагностичні, поведінково-комунікативні, цифрово-технологічні та самоменеджментні інструменти. Узагальнено сучасні наукові підходи, що базуються на концепціях поведінкової економіки, організаційної поведінки, evidence-based менеджменту та цифрової трансформації управління.

Встановлено, що ключовим чинником еволюції управлінських систем виступає зростаюча роль штучного інтелекту, який забезпечує аналітичну підтримку рішень, прогнозування та формування адаптивних і самонавчальних управлінських систем. Доведено, що інтеграція AI, цифрових двійників та адаптивних KPI сприяє переходу від реактивного до проактивного управління та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Розроблено узагальнену класифікацію інструментів підвищення ефективності управлінської праці та запропоновано інтегровану концептуальну модель, що відображає багатовимірну природу управлінської діяльності.

The relevance of the study is determined by increasing global competition, digitalization, and growing uncertainty, which intensify the instability of organizational environments and require higher efficiency of managerial work as a key factor of sustainable development and competitive advantage. Existing research in management remains fragmented, as organizational, analytical, behavioral, and digital aspects are often considered separately, which complicates the formation of a holistic

understanding of mechanisms for improving managerial effectiveness. This necessitates the development of integrated and adaptive models that combine multilevel managerial tools and consider their complex interrelationships within a unified system.

The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop the concept of integration-adaptive tools for enhancing managerial efficiency in the context of digital transformation. The research tasks include analyzing the evolution of management approaches, generalizing the application of artificial intelligence, digital twins, and adaptive KPIs, identifying their role in managerial systems, and developing an integrated classification of tools.

The study demonstrates that modern management is evolving toward interdisciplinary, digital, and human-centered approaches, where artificial intelligence plays a system-forming role by enabling predictive analytics, automation, and the development of self-learning management systems. The proposed model integrates regulatory-organizational, analytical-diagnostic, behavioral, digital, self-management, and integration-adaptive blocks, forming a nonlinear system of interactions that determines overall managerial efficiency.

The results of the study show that managerial efficiency should be viewed as a synergistic outcome of interactions between system components rather than a sum of isolated factors. The proposed framework allows for the identification of both synergistic and inhibitory effects between blocks and supports the transition to evidence-based and adaptive management. The introduction of integration-adaptive tools, such as artificial intelligence, digital twins, and adaptive KPIs, represents an evolutionary development of existing management concepts rather than a new paradigm.

Ключові слова: управлінська праця; ефективність управління; інтеграційно-адаптивні інструменти; цифрова трансформація; штучний інтелект; поведінкова економіка; організаційна поведінка; управлінська модель.

Key words: managerial work; management efficiency; integrative-adaptive tools; digital transformation; artificial intelligence; behavioral economics; organizational behavior; management model.

АКТУАЛЬНІСТЬ

В умовах посилення глобальної конкуренції та динамічних змін, що детермінуються цифровізацією та зростаючою невизначеністю діяльності організацій набуває більшої нестабільності. Це висуває підвищені вимоги до ефективності управлінської праці як ключового чинника забезпечення їх стійкого розвитку та конкурентних переваг. Водночас наявні наукові дослідження у сфері менеджменту характеризуються значною розрізненістю підходів, у межах яких організаційні, аналітичні, поведінкові та цифрові аспекти управління розглядаються окремо, що ускладнює формування комплексного уявлення про механізми підвищення результативності управлінської діяльності. Така ситуація зумовлює необхідність переосмислення існуючих концепцій та переходу до інтеграційно-адаптивних моделей, які дозволяють поєднувати різноманітні управлінські інструменти та враховувати складні взаємозв'язки між ними в межах єдиної системи.

Особливого значення набуває врахування впливу сучасних цифрових технологій, насамперед штучного інтелекту, цифрових двійників та адаптивних KPI, що змінюють логіку управління, забезпечуючи розширену аналітичну підтримку, підвищення точності прогнозування та формування самонавчальних управлінських систем. У цьому контексті дослідження є актуальним як з теоретичної точки зору — у частині розвитку методологічних засад управління, так і з практичної — у кон-

тексті розроблення інтегрованого підходу до підвищення ефективності управлінської праці в умовах цифрової трансформації економіки.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Постановка проблеми у загальному вигляді полягає у зростаючій складності та динамічності зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність підвищення ефективності управлінської праці як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх стійкого розвитку. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених окремим аспектам управлінської діяльності, у сучасній літературі спостерігається певна фрагментарність підходів до їх розгляду, що ускладнює формування цілісного уявлення про механізми забезпечення ефективності управління. Це створює наукову та практичну проблему недостатньої інтеграції існуючих інструментів у єдину системну модель, здатну адекватно відображати багатовимірний характер управлінської праці та забезпечувати узгодженість впливів на її результативність.

У цьому контексті особливого значення набуває необхідність розроблення інтегрованих підходів, які поєднують різноманітні інструменти управління та враховують взаємозв'язки між ними в межах єдиної концептуальної рамки. Практична значущість проблеми полягає у потребі формування ефективних управлінських

систем, здатних забезпечувати раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та якості управлінських рішень в умовах невизначеності, цифровізації та швидких змін зовнішнього середовища. Водночас наукова складова проблеми пов'язана з необхідністю подальшого розвитку теоретико-методологічних засад дослідження управлінської праці на основі системного, процесного та поведінкового підходів, а також інтеграції сучасних концепцій цифрової трансформації, адаптивного управління та evidence-based менеджменту.

З огляду на це, розроблення інтегрованої моделі та систематизація інструментів підвищення ефективності управлінської праці у вигляді узагальненої класифікації є важливим науково-практичним завданням, спрямованим на подолання існуючих обмежень фрагментарних підходів і формування цілісного уявлення про механізми підвищення ефективності управлінської діяльності в сучасних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади дослідження ефективності управлінської праці сформовані в працях класиків менеджменту. Зокрема Фредерік Тейлор обґрунтував принципи наукової організації праці. Анрі Файоль, який сформулював базові функції управління (планування, організація, координація, контроль). Важливий внесок також зробив Макс Вебер, який дослідив раціонально-легальну модель організації, що стала основою формалізованих управлінських систем.

Подальший розвиток управлінської думки представлений у роботах Пітера Друкера, який акцентував увагу на управлінні за цілями (MBO) та ролі менеджера як носія знань, а також Герберта Саймона, який обґрунтував концепцію обмеженої раціональності в прийнятті управлінських рішень. Кріс Аргіріс і Дональд Шон розвинули концепцію організаційного навчання та адаптивного управління через "подвійну петлю" навчання.

Сучасний етап розвитку управлінської науки характеризується активною інтеграцією цифрових технологій і методів штучного інтелекту. Зокрема, у дослідженнях Ц. Лю систематизовано підходи до використання цифрових двійників та AI у складних системах управління [10]. Асіф Райхан розглядає інтеграцію цифрових двійників і штучного інтелекту як інструмент забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень [12]. Практичні аспекти застосування адаптивних цифрових систем досліджуються у працях М. Лі, який демонструє можливості поєднання AI з цифровими моделями для адаптивного управління в реальному часі [9].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасні дослідження не формують принципово нову наукову парадигму, а здійснюють подальший розвиток і деталізацію класичних концепцій управління, зокрема наукового менеджменту, адміністративної школи, теорії прийняття рішень та організаційного навчання. Використання штучного інтелекту, цифрових двійників та адаптивних KPI слугує сучасним інструментальним продовженням цих підходів, забезпечуючи їхню трансформацію відповідно до умов цифрової економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розвиток концепції інтеграційно-адаптивних інструментів підвищення ефективності управлінської праці в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- проаналізувати еволюцію наукових підходів до управління та визначити їх сучасні трансформації в умовах цифровізації;
- узагальнити теоретичні положення щодо застосування штучного інтелекту, цифрових двійників та адаптивних KPI в управлінських системах;
- дослідити сутність та роль інтеграційно-адаптивних інструментів у забезпеченні ефективності управлінської праці;
- розробити узагальнену класифікацію інструментів підвищення ефективності управлінської діяльності;
- обґрунтувати механізм інтеграції сучасних цифрових інструментів у систему управління організацією;
- визначити напрями підвищення адаптивності та гнучкості управлінських систем в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Реалізація зазначених завдань дозволить сформулювати цілісне уявлення про сучасні підходи до управління, а також обґрунтувати використання інтеграційно-адаптивних інструментів як логічного продовження та розвитку існуючих наукових концепцій у сфері менеджменту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні підходи до управління та ефективності управлінської праці спираються на те, що розвиток менеджменту відбувається у напрямі поглиблення міждисциплінарності, цифровізації та посилення ролі людського фактору як ключового детермінанта ефективності організаційних систем. Водночас формування нової управлінської парадигми нерозривно пов'язане із зростаючою роллю штучного інтелекту, який трансформує традиційні управлінські процеси через забезпечення високорівневої аналітики, прогнозування, автоматизації прийняття рішень та формування адаптивних, самонавчальних управлінських систем. Штучний інтелект виступає не лише інструментом підтримки рішень, але й системоутворюючим елементом цифрового менеджменту, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного та превентивного управління.

У цьому контексті особливого значення набувають концепції поведінкової економіки, організаційної поведінки та управління на основі розвитку м'яких навичок. Такі навички мають спільну спрямованість на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, відрізняючись при цьому за теоретичними засадами, рівнем аналізу та інструментами реалізації. Інтеграція можливостей штучного інтелекту в межах зазначених концепцій забезпечує якісно новий рівень управління на основі формування гнучких організаційних структур, здатних до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1. Порівняльна таблиця концепцій сучасного менеджменту

Критерій	Поведінкова економіка	Організаційна поведінка	Менеджмент м'яких навичок
Наукова основа	Поведінкова економіка, когнітивна психологія	Соціальна психологія, теорія організацій	Психологія особистості, HR-менеджмент
Об'єкт дослідження	Індивідуальні економічні рішення	Поведінка індивідів і груп в організації	Поведінкові компетенції працівників
Ключова проблема	Ірраціональність та когнітивні викривлення	Ефективність взаємодії в організації	Недостатній рівень соціально-комунікативних навичок
Ключові концепти	bounded rationality, heuristics, biases, nudging	мотивація, лідерство, культура, комунікація	емоційний інтелект, комунікація, адаптивність
Рівень аналізу	Мікроекономічний (індивід)	Індивід – група – організація	Індивід / команда
Методи дослідження	Експерименти, behavioral modeling	Опитування, кейс-аналіз, спостереження	Оцінювання компетенцій, тренінги
Інструменти управління	nudges, behavioral interventions, choice architecture	HR-політики, лідерські моделі, організаційна культура	тренінги, коучинг, assessment center
Практичне застосування	Прийняття рішень, фінанси, маркетинг	Управління персоналом, змінами, командами	Розвиток персоналу, лідерство, комунікація
Роль у менеджменті	Оптимізація поведінки при виборі	Підвищення організаційної ефективності	Розвиток людського капіталу
Тип управлінської логіки	Поведінкове коригування рішень	Системне управління взаємодією	Гуманістичний розвиток компетенцій
Обмеження	Контекстуальність ефектів, складність масштабування	Висока залежність від культури	Складність вимірювання ефективності

Джерело: складено автором за [5, 3, 11].

Систематизація зазначених підходів (таблиця 1) є доцільною для виявлення їх спільних характеристик, відмінностей та можливостей інтеграції в межах сучасних управлінських практик, що обґрунтовує необхідність їх порівняльного аналізу як основи для формування нових моделей цифрового, інтелектуально-адаптивного менеджменту.

Ефективність управлінської праці визнається критичним чинником конкурентоспроможності організацій в умовах динамічного та невизначеного середовища. Ця характеристика визначається як індивідуальними компетенціями менеджера, так і сукупністю інструментів, що забезпечують раціоналізацію управлінських процесів, оптимізацію часу, прийняття обґрунтованих рішень та підвищення продуктивності праці.

У сучасній науковій літературі інструменти підвищення ефективності управлінської праці розглядаються як комплексна, багаторівнева система взаємопов'язаних організаційних, інформаційно-аналітичних, поведінкових і цифрових засобів. Дослідники підкреслюють, що саме інтеграція цих компонентів забезпечує синергетичний ефект, який проявляється у скороченні витрат часу й ресурсів, підвищенні якості управлінських рішень та зростанні загальної продуктивності управлінської діяльності [5, 3, 11].

У своїх дослідженнях науковці акцентують увагу на методах формалізації управлінських процесів, делегування повноважень та оптимізації організаційної структури. Зокрема, значна увага приділяється реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), який розглядається як радикальний інструмент підвищення ефективності через переосмислення та перепроєктування ключових процесів організації [7]. У цьому контексті також виділяють нормування управлінської праці, стандартизацію процедур та делегування як механізм зниження навантаження на менеджера та підвищення рівня відповідальності виконавців. Як показують дослідження, ефективно побудована організаційна структура сприяє зниженню транзакційних витрат та пришвидшує процес прийняття управлінських рішень [7, 8].

Окремий блок досліджень присвячений інструментам тайм-менеджменту та самоменеджменту як ключовим ресурсам підвищення індивідуальної ефективності управління. У літературі широко розглядаються такі інструменти, як матриця пріоритетів (метод Eisenhower), підходи до постановки цілей (SMART, OKR), а також техніки управління часом і концентрацією, зокрема Pomodoro та time blocking. Емпіричні дослідження підтверджують, що системне застосування інструментів самоменеджменту може підвищити продуктивність управлінської праці на 20—30%. Водночас самоменеджмент трактується не лише як управління часом, а як комплексний процес, що включає саморегуляцію, рефлексію та управління стресом. [4]

Інформаційно-аналітичні інструменти займають центральне місце в сучасних моделях управління, оскільки забезпечують формування якісної інформаційної бази для прийняття рішень. До них відносять системи підтримки прийняття рішень (DSS), інструменти бізнес-аналітики (BI), а також системи оцінювання ефективності на основі KPI та Balanced Scorecard. У наукових працях підкреслюється, що використання таких інструментів дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень [8].

Окрему групу становлять цифрові інструменти, які виступають драйвером трансформації управлінської праці. У літературі акцентується на ролі ERP- та CRM-систем, платформ управління проєктами (Asana, Trello, Jira), а також інструментів автоматизації бізнес-процесів і застосувань штучного інтелекту. За оцінками дослідників, цифровізація забезпечує істотне зростання продуктивності за рахунок автоматизації рутинних операцій, оптимізації комунікацій та підвищення швидкості обробки інформації [2].

Поведінкові та когнітивні інструменти розглядаються як важливий чинник формування управлінської компетентності та ефективності прийняття рішень. До них відносять розвиток критичного мислення, емоційного інтелекту, використання когнітивних карт і ментальних

моделей, а також застосування колективних методів генерації та оцінювання ідей (brainstorming, метод Delphi). У цьому контексті особливе значення надається емоційному інтелекту, рівень якого позитивно корелює з ефективністю управління персоналом та результативністю організацій [6].

Нарешті, значна частина досліджень присвячена інструментам мотивації та лідерства як ключовим важелям впливу на ефективність управлінської праці. До них відносять системи матеріальної та нематеріальної мотивації, коучинг, менторинг, а також підходи трансформаційного лідерства. Наукові результати свідчать, що застосування лідерських інструментів сприяє підвищенню рівня залученості працівників і продуктивності команд [1].

Отже, підвищення ефективності управлінської праці досягається за рахунок комплексного застосування взаємопов'язаних інструментів, які охоплюють організаційні, аналітичні, поведінкові та цифрові аспекти управління, формуючи цілісну систему підвищення результативності управлінської діяльності.

Огляд наукової літератури дозволяє концептуально узагальнити та інтегрувати розглянуті підходи до підвищення ефективності управлінської праці у вигляді цілісної багаторівневої моделі, що відображає взаємозв'язок організаційних, аналітичних, поведінкових та цифрових інструментів. Узагальнення результатів досліджень свідчить, що ефективність управлінської діяльності не може бути пояснена окремими ізольованими факторами, а формується як системний результат їх синергетичної взаємодії в умовах складних соціально-економічних систем.

На рисунку 1 зображено інтегровану концептуальну модель забезпечення ефективності управлінської праці, побудовану на засадах системного, процесного та поведінкового підходів. Його структура відображає багатовимірну природу управлінської діяльності, де результативність формується як синергетичний ефект взаємодії шести ключових функціональних блоків.



Рис. 1. Інтегрована концептуальна модель забезпечення ефективності управлінської праці

Джерело: складено автором за [1—11].

У центрі розміщено інтегральний результат — "ефективність управлінської праці", який виступає агрегованим показником, що акумулює вплив усіх підсистем. Кільцева (циклічна) форма схеми підкреслює безперервність управлінського процесу, наявність зворотних зв'язків між елементами, а також нелінійний характер впливів, коли кожен блок одночасно є і причиною, і наслідком змін у системі.

Регулятивно-організаційний блок виконує функцію інституційного каркасу системи. Він включає регламенти та внутрішні нормативи, делегування повноважень, а також оптимізацію бізнес-процесів. Цей блок відповідає принципам організаційного дизайну та процесного менеджменту (BPR). Його роль полягає у зниженні транзакційних витрат, мінімізації невизначеності та формалізації управлінських процедур.

Аналітико-діагностичний блок виступає ядром інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Він охоплює KPI та Balanced Scorecard, SWOT-аналіз, DSS (системи підтримки рішень), а також аналіз даних і обґрунтування управлінських рішень. Цей блок забезпечує перехід від інтуїтивного до доказового управління (evidence-based management) та формує основу для кількісної оцінки ефективності.

Поведінково-комунікативний блок відображає людський фактор управління і включає емоційний інтелект, лідерство, комунікацію та мотивацію персоналу. З позицій сучасної теорії менеджменту, цей блок відповідає концепціям, behavioral economics, organizational behavior, soft skills management. Його значення полягає у формуванні соціального капіталу організації та підвищенні залученості персоналу.

Застосування системного, процесного та поведінкового підходів, які у сукупності дозволяють відобразити як структурні, так і динамічні характеристики управлінських процесів. Запропонована модель базується на принципах багатокритеріальності, нелінійності та зворотного зв'язку, що узгоджується з сучасними положеннями теорії складних адаптивних систем і системного менеджменту.

Кільцева структура моделі відображає безперервність управлінського циклу (планування — організація — мотивація — контроль — коригування) та взаємозалежність між її елементами, де кожен функціональний блок водночас виступає як фактор впливу і як об'єкт управлінського впливу.

Таким чином, ефективність управлінської праці постає як інтегральний агрегований показник, що формується в результаті взаємодії регулятивно-організаційного, аналітико-діагностичного, поведінково-комунікативного, цифрового, самоменеджментного та лідерсько-мотиваційного блоків, що забезпечує цілісне теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження та практичної імплементації управлінських рішень.

Рисунок 1 демонструє, що аналітичні інструменти формують основу для регулятивних рішень. Поведінкові аспекти визначають ефективність реалізації організаційних структур. Цифрові технології підсилюють аналітику та адаптивність. При цьому, самоменеджмент є базою для функціонування всіх інших блоків. Таким чином, модель має мережеву структуру взаємодій, а не ієрархічну.

З позицій системного аналізу, представлена модель є відкритою та адаптивною системою, тобто система взаємодіє із зовнішнім середовищем та є здатною до змін. Наявність зворотних зв'язків дозволяє її характеризувати як кібернетичну, а мультиагентність забезпечується через використання різних за фізичними характеристиками складових, як то люди, технології та процеси. Таким чином, ефективність управлінської праці можна розглядати як функцію:

$$E = f(R, A, B, I, D, S)$$

де:

R — регулятивно-організаційний блок, A — аналітико-діагностичний, B — поведінковий, I — інтеграційно-адаптивний, D — цифрово-технологічний, S — самоменеджмент.

У межах запропонованої функціональної залежності ефективність управлінської праці формується як результат синергетичної взаємодії складових, де окремі блоки можуть як взаємно підсилювати, так і нівелювати ефекти один одного.

З метою забезпечення емпіричної верифікації запропонованої інтеграційно-адаптивної моделі ефективності управлінської праці доцільним є здійснення її операціоналізації через систему кількісно вимірюваних індикаторів, що відображають функціональний зміст кожного структурного блоку.

Запропонована в таблиці 2 система показників ґрунтується на принципах репрезентативності, вимірюваності, порівнюваності та інтегрованості, що забезпечує можливість комплексної оцінки управлінської ефективності як багатовимірного та нелінійного явища.

Таблиця 2. Операціоналізація інтеграційно-адаптивної моделі ефективності управлінської праці

Блок	Позначення	Індикатор	Опис індикатора	Одиниця виміру	Метод вимірювання	Нормалізація
Регулятивно-організаційний	R	Рівень формалізації процесів	Частка задокументованих бізнес-процесів	%	Аналіз документації	min-max
		Ступінь делегування	Частка рішень, переданих на нижчі рівні	%	Опитування / HR-дані	min-max
		Час погодження рішень	Середній час прийняття рішень	Дні	Внутрішня статистика	інверсія + min-max
		Рівень централізації	Частка централізованих рішень	%	Організаційний аналіз	min-max
		Наявність BPR	Використання реінжинірингу процесів	0–1	Експертна оцінка	бінарна
Аналітико-діагностичний	A	Частка data-driven рішень	Рішення на основі даних	%	Опитування менеджерів	min-max
		Наявність KPI-системи	Формалізована система KPI	0–1	Документальний аналіз	бінарна
		Частота аналітики	Регулярність звітів	раз/місяць	Внутрішні дані	min-max
		Точність прогнозування	Відхилення прогнозів	%	Порівняння факт/план	інверсія + min-max
		Рівень BI/DSS	Використання аналітичних систем	шкала 1–5	Опитування	min-max
Поведінковий	B	Емоційний інтелект	Рівень EQ менеджерів	Бали	Тести / 360°	min-max
		Залученість персоналу	Engagement index	%	Опитування	min-max
		Якість комунікації	Ефективність взаємодії	шкала 1–5	Опитування	min-max
		Рівень довіри	Довіра в команді	шкала 1–5	Опитування	min-max
		Лідерські компетенції	Оцінка стилю управління	шкала 1–5	360° оцінка	min-max
Інтеграційно-адаптивний	I	Швидкість адаптації	Час реакції на зміни	Дні	Кейс-аналіз	інверсія + min-max
		Наявність feedback loops	Система зворотного зв'язку	шкала 1–5	Опитування	min-max
		Рівень інтеграції систем	Узгодженість процесів	%	ІТ/процесний аналіз	min-max
		Гнучкість KPI	Частота перегляду KPI	раз/рік	Внутрішні дані	min-max
		Сценарне планування	Наявність сценаріїв	0–1	Експертна оцінка	бінарна
Цифрово-технологічний	D	Рівень автоматизації	Частка автоматизованих процесів	%	ІТ-аудит	min-max
		Використання AI	Інтенсивність застосування	шкала 0–1	Експертна оцінка	min-max
		ERP/CRM	Наявність систем	0–1	Документальний аналіз	бінарна
		Швидкість обробки даних	Час обробки інформації	сек/хв	ІТ-метрики	інверсія + min-max
		ІТ-витрати	Частка ІТ у витратах	%	Фінансова звітність	min-max
Самоменеджмент	S	Тайм-менеджмент	Ефективність використання часу	шкала 1–5	Самооцінка	min-max
		Досягнення цілей	Виконання OKR/SMART	%	KPI-аналіз	min-max
		Рівень стресу	Психоемоційне навантаження	шкала 1–5	Опитування	інверсія + min-max
		Саморегуляція	Контроль поведінки	шкала 1–5	Опитування	min-max
		Індивідуальна продуктивність	Output/Input	коэф.	HR-дані	min-max

Джерело: складено автором за [1–11].

Кожен блок моделі (R, A, B, I, D, S) інтерпретується як латентна змінна, що агрегує сукупність часткових індикаторів, нормалізованих у єдиному метричному просторі.

Запропонована операціоналізація забезпечує перехід від концептуального до формалізованого аналізу ефективності управлінської праці та її емпіричного дослідження. Представлення моделі через систему латентних змінних із відповідними індикаторами дозволяє кількісно оцінювати складні управлінські процеси.

Використання процедур нормалізації та інверсії десятиуючих показників забезпечує порівнюваність даних і коректність їх агрегації, формуючи основу для побудови інтегральних індексів та міжорганізаційних порівнянь.

Система індикаторів відображає внутрішню логіку моделі як нелінійної відкритої системи, що дозволяє враховувати інтеракційні ефекти між блоками та виявляти синергетичні й компенсаторні взаємодії. Це надає моделі не лише описового, але й пояснювального та прогностичного характеру, розширюючи її наукову та практичну цінність у контексті цифрової трансформації управління.

Підсилюючи (синергетичні) взаємодії можуть виникати насамперед між аналітико-діагностичним (A) та цифрово-технологічним (D) блоками, оскільки цифрові інструменти (BI, AI, DSS) підвищують якість, швидкість і глибину аналітики, забезпечуючи перехід до data-driven та evidence-based управління.

У свою чергу, інтеграційно-адаптивний блок (I) підсилює всі інші компоненти, виконуючи роль "метарівня" координації, що забезпечує узгодженість рішень, адаптацію до змін і замикання зворотних зв'язків.

Значний синергетичний ефект також виникає між поведінковим блоком (B) та самоменеджментом (S): високий рівень емоційного інтелекту, саморегуляції та когнітивної зрілості менеджера підвищує якість комунікації, лідерства та реалізації управлінських рішень. Регулятивно-організаційний блок (R), у поєднанні з ана-

літичним (A), формує структурно-логічну основу ефективного управління, де формалізація процесів підкріплюється обґрунтованістю рішень.

У межах запропонованої інтеграційно-адаптивної моделі ефективність управлінської праці формується як результат нелінійної взаємодії її структурних компонентів. Такий підхід передбачає відхід від адитивного трактування впливу окремих факторів і акцентує увагу на наявності синергетичних та дисфункціональних ефектів, які виникають у процесі взаємодії між блоками. Ідентифікація характеру цих взаємозв'язків дозволяє глибше пояснити механізми формування управлінської ефективності та обґрунтувати умови її підвищення або зниження залежно від конфігурації системи.

Послаблюючі (дисфункціональні) взаємодії виникають у разі дисбалансу між блоками. Зокрема, надмірна формалізація в межах регулятивно-організаційного блоку (R) може знижувати гнучкість і адаптивність (I), стримуючи інновації та швидкість реагування.

Високий рівень цифровізації (D) за недостатнього розвитку поведінкового (B) та самоменеджментного (S) блоків може призводити до "цифрового перевантаження", зниження якості рішень через неправильну інтерпретацію даних або опір персоналу.

Аналогічно, розвинена аналітика (A) без належної організаційної імплементації (R) або поведінкової підтримки (B) може залишатися нереалізованою на практиці (ефект "analysis without action"). Недостатня інтеграція (I) між блоками призводить до фрагментації системи управління, втрати синергії та зниження загальної ефективності.

Типологізація інструментів управлінської праці (таблиця 3) дозволяє деталізувати механізми впливу кожного функціонального блоку на кінцевий інтегральний результат.

Таблиця 3 узагальнює результати систематизації наукових підходів до підвищення ефективності управлінської праці та є логічним продовженням концептуальної

Таблиця 3. Інтегрована характеристика інструментів підвищення ефективності управлінської праці

Група інструментів	Конкретні інструменти	Функціональне призначення	Рівень застосування	Ступінь формалізації	Цифрова зрілість	Очікуваний ефект
Регулятивно-організаційні	Регламенти, стандарти, BPR, делегування	Оптимізація структури та процесів управління	Організаційний, тактичний	Високий	Низький–середній	Зниження витрат часу, підвищення керованості
Аналітико-діагностичні	KPI, Balanced Scorecard, SWOT, PEST, DSS	Обґрунтування управлінських рішень	Стратегічний, тактичний	Високий	Середній–високий	Зменшення невизначеності, підвищення якості рішень
Самоменеджменту	SMART, OKR, Eisenhower Matrix, Pomodoro	Підвищення особистої продуктивності менеджера	Індивідуальний	Середній	Низький	Рационалізація часу, зростання ефективності праці
Поведінково-комунікативні	Емоційний інтелект, лідерство, переговори, brainstorming	Підвищення ефективності взаємодії та управління персоналом	Індивідуальний, груповий	Низький–середній	Низький	Покращення командної роботи, мотивації
Цифрово-технологічні	ERP, CRM, BI, RPA, системи управління проектами	Автоматизація та цифровізація управлінських процесів	Усі рівні	Високий	Високий	Підвищення продуктивності, швидкості та точності
Інтеграційно-адаптивні (авторський клас)	AI-системи, цифрові двійники, adaptive KPI	Адаптація управління до змін середовища в реальному часі	Стратегічний	Високий	Дуже високий	Підвищення гнучкості, проактивності управління

Джерело: складено автором за [1–11].

моделі, що відображає багаторівневу та багатовимірну природу управлінської діяльності. Її наукова цінність полягає в інтеграції різнорівневих інструментів у єдину аналітичну рамку, яка дозволяє простежити причинно-наслідкові зв'язки між типами інструментів, рівнями управління, ступенем їх формалізації та рівнем цифрової зрілості, а також очікуваними ефектами їх застосування.

Інструменти самоменеджменту та поведінково-комунікативні засоби узгоджуються з людино-центричною складовою моделі, яка відображає роль індивідуальних і групових характеристик управлінського потенціалу, зокрема когнітивних, емоційних та мотиваційних аспектів. Вони забезпечують внутрішню синхронізацію управлінських дій і виступають ключовим чинником реалізації управлінських функцій на індивідуальному та міжособистісному рівнях. Цифрово-технологічні інструменти, у свою чергу, відповідають за технологічну інфраструктуру моделі, що забезпечує автоматизацію, інтеграцію та масштабованість управлінських процесів, підвищуючи їх швидкість, точність і прозорість.

Особливе місце в структурі займає запропонована авторська група інтеграційно-адаптивних інструментів, яка концептуально доповнює модель і відображає її еволюційний характер.

Ці інструменти забезпечують здатність управлінської системи до самонавчання, адаптації та проактивного реагування на зміни зовнішнього середовища, що узгоджується з положеннями сучасних підходів до адаптивного та інтелектуального управління.

У цьому контексті цифрові двійники, AI-системи та adaptive KPI виступають не лише інструментами оптимізації, але й механізмами формування нової якості управління, що базується на прогнозуванні, моделюванні та сценарному аналізі.

Така структуризація відповідає сучасним підходам до системного аналізу в менеджменті, де ефективність розглядається як результат взаємодії організаційних, когнітивних, інформаційних і технологічних факторів у динамічному середовищі.

Диференціація інструментів за функціональним призначенням відображає їхню роль у різних контурах управлінського циклу. Регулятивно-організаційні інструменти формують інституційно-процесуальну основу управління, забезпечуючи стандартизацію, формалізацію та структурну впорядкованість діяльності, що узгоджується з принципами процесного менеджменту та реінжинірингу бізнес-процесів. Аналітико-діагностичні інструменти виконують функцію когнітивного ядра системи управління, забезпечуючи перехід до доказового прийняття рішень (evidence-based management) та зменшення рівня інформаційної асиметрії і невизначеності.

Інструменти самоменеджменту та поведінково-комунікативні засоби відображають людський вимір управління, акцентуючи увагу на ролі індивідуальних компетентностей, когнітивних ресурсів та соціальної взаємодії. Їх включення до інтегрованої системи підкреслює положення сучасних теорій організаційної поведінки про те, що ефективність управління значною мірою визначається якістю використання людського капіталу, рівнем емоційного інтелекту та здатністю до ефективної комунікації і лідерського впливу. У цьому контексті самоменеджмент виступає внутрішнім механізмом оп-

тимізації індивідуальної продуктивності, тоді як поведінкові інструменти забезпечують ефективну координацію колективної діяльності.

Цифрово-технологічні інструменти займають системоутворююче місце в запропонованій класифікації, оскільки вони забезпечують технологічну платформу для інтеграції та масштабування управлінських процесів. Високий рівень їх цифрової зрілості дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, але й формувати нові управлінські практики, засновані на обробці великих масивів даних, прогнозуванні та підтримці прийняття рішень у реальному часі. Це узгоджується з концепціями цифрової трансформації та індустрії 4.0, де інформаційні технології виступають ключовим драйвером зростання продуктивності.

Виокремлення інтеграційно-адаптивних інструментів здійснено у розвиток і поглиблення уже сформованих у науковій літературі концепцій адаптивного, цифрового та інтелектуального управління. Використання штучного інтелекту, цифрових двійників та адаптивних KPI розглядається як еволюційне продовження існуючих підходів до адаптивного управління, системної динаміки та data-driven менеджменту, які спрямовані на підвищення гнучкості, швидкості реагування та обґрунтованості управлінських рішень. У цьому контексті запропонований підхід не формує принципово нової парадигми, а інтегрує та узагальнює сучасні досягнення цифрової трансформації управління, розширюючи інструментарій забезпечення стратегічної стійкості та проактивності організацій в умовах високої невизначеності та змінності зовнішнього середовища.

Отже, таблиця 3 відображає цілісну архітектуру інструментів підвищення ефективності управлінської праці, де кожна група виконує специфічну функцію, але водночас є елементом єдиної інтегрованої системи. Це дозволяє перейти від фрагментарного використання окремих інструментів до їх системного застосування, що забезпечує кумулятивний ефект підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах складності, невизначеності та динамічності сучасного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що ефективність управлінської праці є результатом системної взаємодії організаційних, аналітико-діагностичних, поведінково-комунікативних, цифрових та самоменеджментних інструментів, які функціонують як єдиний інтегрований механізм. Встановлено, що класичні управлінські концепції не втрачають своєї актуальності, а набувають нового змісту в умовах цифрової трансформації через їх інтеграцію з сучасними підходами evidence-based management, адаптивного управління та системної динаміки.

Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, зокрема штучний інтелект, цифрові двійники та адаптивні KPI, які забезпечують перехід від реактивного до проактивного та превентивного управління. Таким чином, запропонована концепція інтеграційно-адаптивних інструментів не є принципово новою науковою парадигмою, а виступає логічним розвитком і поглибленням існуючих теоретичних підходів, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості управлінських систем.

Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити, що запропонована багаторівнева інтегрована модель ефективності управлінської праці відображає складну, нелінійну та відкриту природу управлінських систем, у яких ключове значення мають зворотні зв'язки, міжелементні взаємодії та здатність до саморегуляції. Застосування системного, процесного та поведінкового підходів у поєднанні з цифровими технологіями дозволяє розглядати управлінську ефективність як функцію багатьох змінних, що підтверджує доцільність використання комплексних інтегрованих рішень замість ізольованих інструментів. Виокремлення інтеграційно-адаптивних інструментів як окремого класу підкреслює еволюційний характер розвитку управління та його перехід до інтелектуальних, самонавчальних систем, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища в реальному часі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення математичних і економетричних моделей оцінювання ефективності управлінської праці на основі інтегральних індикаторів, а також у створенні алгоритмів інтеграції різнорівневих інструментів у єдині цифрові управлінські платформи. Окремої уваги потребує дослідження впливу штучного інтелекту на якість управлінських рішень, формування нових компетентностей менеджерів та трансформацію управлінських ролей в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006), *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014), *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
3. Cheng, J., Sun, X., Zhong, Y., & Li, K. (2023), Flexible work arrangements and employees' knowledge sharing in post-pandemic era. *Behavioral Sciences*, 13 (2), 168, available at: <https://doi.org/10.3390/bs13020168>
4. Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007), A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36 (2), 255—276, available at: <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>, (Accessed 15 March 2026).
5. Espin, A. M., & Garcia-Martinez, J. M. (2026), Behavioral economics in people management: A critical and integrative review. *Behavioral Sciences*, 16 (1), 65, available at: <https://doi.org/10.3390/bs16010065>, (Accessed 13 March 2026).
6. Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
7. Hammer, M., & Champy, J. (2003), *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
9. Lee, J., Davari, H., Singh, J., & Pandhare, V. (2018), Industrial artificial intelligence for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, 18, 20-23. <https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2018.09.002>, (Accessed 2 March 2026).
10. Liu, Z., Zhang, Y., Chen, X., & Tao, F. (2021), Digital twin-driven smart manufacturing: Connotation, reference model, applications and research issues. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 61, 101837, available at: <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2019.101837>, (Accessed 7 March 2026).
11. Mintzberg, H. (2009), *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
12. Raihan, A. (2023), Digital twin and artificial intelligence for sustainable smart manufacturing and industry 4.0: A review. *Sustainable Futures*, 5, 100108, available at: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100108>, (Accessed 5 March 2026).

References:

1. Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006), *Transformational leadership*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, USA.
2. 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.
3. Cheng, J., Sun, X., Zhong, Y. and Li, K. (2023), "Flexible work arrangements and employees' knowledge sharing in post-pandemic era", *Behavioral Sciences*, vol. 13 (2), pp. 168. <https://doi.org/10.3390/bs13020168>.
4. Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G. and Roe, R. A. (2007), "A review of the time management literature", *Personnel Review*, vol. 36 (2), pp. 255—276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>.
5. Espin, A. M. and Garcia-Martinez, J. M. (2026), "Behavioral economics in people management: A critical and integrative review", *Behavioral Sciences*, vol. 16 (1), pp. 65. <https://doi.org/10.3390/bs16010065>.
6. Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York, USA.
7. Hammer, M. and Champy, J. (2003), *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, Harper Business, New York, USA.
8. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
9. Lee, J., Davari, H., Singh, J. and Pandhare, V. (2018), "Industrial artificial intelligence for industry 4.0-based manufacturing systems", *Manufacturing Letters*, vol. 18, pp. 20—23. <https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2018.09.002>.
10. Liu, Z., Zhang, Y., Chen, X. and Tao, F. (2021), "Digital twin-driven smart manufacturing: Connotation, reference model, applications and research issues", *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, vol. 61, pp. 101837. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2019.101837>.
11. Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, USA.
12. Raihan, A. (2023), "Digital twin and artificial intelligence for sustainable smart manufacturing and industry 4.0: A review", *Sustainable Futures*, vol. 5, pp. 100108. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100108>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Процеженовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Т. В. Ільченко,

к. е. н., доцентка, доцентка кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1879-6310>

К. Є. Балабанова,

к. пед. н., доцентка кафедри медіапродюсування та видавничої справи,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3407-9912>

О. І. Симоненко,

к. е. н., доцентка, доцентка кафедри статистики та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2459-4187>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.306

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО БРЕНДУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

T. Ilchenko,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

K. Balabanova,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Media Production and Publishing,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

O. Symonenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE ROLE OF EMOTIONAL MARKETING IN BUILDING BRAND LOYALTY ON SOCIAL MEDIA

У статті досліджено роль емоційного маркетингу як інструменту формування лояльності до бренду в соціальних мережах. Систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності емоційного маркетингу та його розмежування із суміжними концепціями чуттєвого маркетингу й маркетингу вражень. Проаналізовано ключові інструменти емоційного впливу на споживачів у цифровому середовищі, зокрема сторітелінг, інфлюенсер-маркетинг, естетику контенту, ностальгійний маркетинг та персоналізацію. Визначено механізми-медіатори, що опосередковують зв'язок між емоційним контентом і лояльністю до бренду: залученість аудиторії, парасоціальні відносини, емоційну прив'язаність та довіру. Обґрунтовано, що емоційний контент у соціальних мережах демонструє вищу еластичність впливу на продажі порівняно із залученістю, що спростовує поширене уявлення про виключно іміджеву функцію емоційних комунікацій. Запропоновано авторську концептуальну модель формування лояльності до бренду засобами емоційного маркетингу в соціальних мережах, що інтегрує інструменти, механізми-медіатори та результат у вигляді чотирьох вимірів лояльності. Визначено перспективи подальших досліджень, пов'язані з емпіричною верифікацією моделі на прикладі українських брендів.

Purpose. The article examines the role of emotional marketing as a tool for building brand loyalty on social media platforms. The study aims to substantiate the role of emotional marketing in shaping brand loyalty on social media and to identify the key mechanisms of emotional influence on consumer behaviour in the digital environment.

Findings. The research systematises theoretical approaches to defining emotional marketing and its differentiation from related concepts such as sensory marketing and experiential marketing. The key instruments of emotional influence in the digital space are analysed, including storytelling, influencer marketing, content aesthetics, nostalgia marketing, and personalisation. The study identifies mediating mechanisms that link emotional content to brand loyalty: audience engagement, parasocial relationships, emotional attachment, and trust. Meta-analytical evidence demonstrates that emotional content on social media exhibits higher sales elasticity compared to engagement elasticity, indicating that emotional communications generate measurable commercial outcomes beyond their image-building function.

Originality. The author proposes a conceptual model of brand loyalty formation through emotional marketing on social media that integrates instruments, mediating mechanisms, and the outcome in the form of four loyalty dimensions with a feedback loop. Unlike existing studies that examine isolated relationships between individual instruments and loyalty, the proposed model combines diverse emotional tools with a sequential chain of mediators, offering a systemic perspective on the transformation of emotional stimuli into sustainable loyalty.

Practical value. The findings provide practical recommendations for brand managers regarding the implementation of emotional marketing strategies in social media communications.

Conclusions. Emotional marketing represents an effective tool for building sustainable brand loyalty that transcends traditional rational approaches. Future research directions include empirical verification of the proposed model using data from Ukrainian brands across various industries, particularly the agricultural sector, as well as investigation of the ethical boundaries of emotional appeals under wartime conditions.

Ключові слова: емоційний маркетинг, лояльність до бренду, соціальні мережі, залученість споживачів, інфлюенсер-маркетинг, парасоціальні відносини, емоційна прив'язаність, довіра до бренду.

Key words: emotional marketing, brand loyalty, social media, consumer engagement, influencer marketing, parasocial relationships, emotional attachment, brand trust.

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

Цифрове середовище кардинально змінило характер взаємодії споживачів із брендами. Соціальні мережі перетворилися з каналу одностороннього інформування на простір діалогу, де споживач щоденно стикається з тисячами рекламних повідомлень і формує своє ставлення до бренду переважно на основі емоційних реакцій, а не раціонального аналізу характеристик товару. Мета-аналітичне дослідження впливу брендового контенту в соціальних мережах засвідчило, що емоційний контент демонструє значно вищу ефективність для залучення аудиторії порівняно з функціональними повідомленнями [1]. Примітно, що той самий аналіз спростував поширене серед практиків переконання про виключно іміджеву функцію емоційних комунікацій: еластичність їхнього впливу на продажі виявилася суттє-

во вищою за еластичність впливу на метрики залученості [1].

Водночас розуміння механізмів, через які емоційний відгук споживача трансформується в стійку лояльність, залишається фрагментарним. Бренди інвестують значні бюджети у створення емоційно забарвленого контенту, проте не завжди можуть передбачити, чи призведе це до довготривалих відносин зі споживачем, чи обмежиться короточасним сплеском активності у вигляді вподобань та коментарів. Особливої гостроти ця проблема набуває на українському ринку, де бренди масово мігрували у цифрові канали комунікації, а воєнні умови суттєво загострили емоційний контекст будь-якого маркетингового повідомлення. На нашу думку, саме емоційний маркетинг здатен забезпечити ту глибину зв'язку між брендом і споживачем, яка перетворює випадкового покупця на лояльного прихильника, однак для цього потрібне чітке розуміння інструментів, каналів та психологічних механізмів, що опосередковують цей процес.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне осмислення емоційного маркетингу в українській науковій традиції активізувалося протягом останніх років, хоча саме поняття часто використовується поряд із суміжними термінами без достатнього розмежування. Структурну та факторну операціоналізацію понять "емоційний маркетинг", "чуттєвий маркетинг" та "маркетинг вражень" здійснено у дослідженні, де емоційний маркетинг визначено як комплекс інструментів, спрямованих на створення емоційного зв'язку між брендом і споживачем через задоволення емоційних потреб [2]. Маркетинг вражень при цьому зосереджується на формуванні незабутнього досвіду через заходи та івенти, а чуттєвий маркетинг апелює до сенсорного сприйняття [2]. Ми вважаємо таке розмежування принципово важливим, оскільки в контексті соціальних мереж саме емоційний маркетинг виявляється найбільш релевантним інструментом — на відміну від чуттєвого маркетингу, можливості якого в цифровому середовищі об'єктивно обмежені візуальним та аудіальним каналами. Порівняльну характеристику трьох концепцій наведено в таблиці 1.

Ефективність емоційного маркетингу в умовах конкурентного ринку підтверджено аналізом його впливу на залученість та лояльність споживачів [3]. Особливості застосування емоційних стратегій в умовах війни в Україні розглянуто крізь призму кризових комунікацій із акцентом на підвищеній чутливості суспільства до тональності рекламних повідомлень [4]. Ці дослідження окреслюють контекстуальну специфіку українського ринку, на якому емоційний маркетинг набуває додаткового етичного виміру. Бренд, що послуговується емоційними апеляціями під час війни, балансує на тонкій межі між щирою підтримкою та маніпулятивним використанням суспільних настроїв, і це, на нашу думку, вимагає від маркетологів особливої відповідальності.

Окремий пласт досліджень стосується маркетингу

в соціальних мережах як інструменту просування бренду. Систематизовано механізми підвищення впізнаваності бренду через широке охоплення, візуальну ідентичність та партнерство з інфлюенсерами [5]. Роль інфлюенсерів у формуванні рекламних стратегій та їх вплив на поведінку споживачів детально проаналізовано на прикладі сучасних трендів [6]. Проте обидва дослідження, на нашу думку, дещо спрощують картину, зводячи ефект інфлюенсер-маркетингу переважно до кількісного охоплення аудиторії та не занурюючись у глибинні психологічні механізми, зокрема парасоціальні відносини.

Зарубіжна наукова література пропонує значно ширший спектр емпіричних досліджень цієї проблематики. Встановлено, що вплив інфлюенсерів на лояльність до бренду опосередковується залученістю підписників та соціальною привабливістю, а парасоціальні інтеракції відіграють модеруючу роль у цьому процесі [7]. Дослідження зв'язку між маркетинговою активністю у соціальних мережах та лояльністю виявило асиметричну природу цього зв'язку, де окремі елементи SMM мають нелінійний вплив на споживчу поведінку [8]. Естетична якість контенту, як засвідчив аналіз її впливу на споживачів люксових брендів, формує когнітивну, афективну та поведінкову залученість завдяки медіаторній ролі розважального компонента [9]. Емоційна прив'язаність розглядається як самостійний предиктор лояльності, причому задоволеність споживача посилює цей зв'язок, виступаючи додатковим медіатором [10].

Вплив маркетингової активності в соціальних мережах на лояльність підтверджено також на прикладі люксових модних брендів, де визначено специфічні рушії цього процесу [11]. Парасоціальні відносини як механізм формування довіри та лояльності досліджено на прикладі взаємодії з селебриті-ендорсерами, де виявлено значущий вплив самоідентифікації та джерела довіри на кінцеву лояльність [12]. Ностальгійний маркетинг, систематизований у рамках масштабного огляду

літератури, визначено як окремий напрям емоційного впливу, що апелює до позитивних спогадів і здатен формувати глибину прив'язаності до бренду [13]. Вплив реклами та цифрових комунікацій на довіру підтверджує, що цифрові інструменти суттєво підсилюють ефект повідомлень саме завдяки їх емоційній насиченості та можливості двосторонньої взаємодії [14].

Маркетинг взаємовідносин, розглянутий як інноваційна парадигма, акцентує увагу на переході від транзакційного підходу до побудови тривалих емоційно забарвлених зв'язків між брендом і споживачем [15]. Маркетингові стратегії формування емоційного бренду в умовах нестабільного ринку засвідчують, що навіть малий бізнес з обмеженими ресурсами здатен ефективно створювати емоційний капітал бренду [16]. Психологічні механізми, через які цифровий контент інфлюенсерів впливає на лояльність споживачів

Таблиця 1. Порівняльна характеристика емоційного маркетингу, чуттєвого маркетингу та маркетингу вражень

Критерій	Емоційний маркетинг	Чуттєвий маркетинг	Маркетинг вражень
Визначення	Комплекс інструментів для створення емоційного зв'язку між брендом і споживачем через задоволення емоційних потреб	Підхід, що апелює до п'яти органів чуття споживача для побудови глибшого зв'язку з брендом	Підхід, що зосереджується на формуванні незабутнього досвіду через заходи та івенти
Канал впливу	Емоції, почуття, настрої	Зір, слух, дотик, нюх, смак	Цілісний досвід та враження
Основні інструменти	Сторітелінг, інфлюенсер-маркетинг, ностальгія, персоналізація контенту	Аромамаркетинг, музичний супровід, тактильний дизайн, дегустації	Івенти, промоакції, імерсивні заходи, рор-ур простори
Застосовність у соціальних мережах	Висока – відео, Stories, Reels, UGC, інтерактив	Обмежена – лише візуальний та аудіальний канали	Часткова – анонсування та трансляція подій
Очікуваний результат	Емоційна прив'язаність, довіра, лояльність до бренду	Сенсорне запам'ятовування, підсвідомі асоціації	Незабутній досвід, емоційний слід, вірусне поширення

Джерело: розроблено авторами на основі [2].

у різних країнах, включають як когнітивні, так і афективні шляхи впливу з певною міжкраїною специфікою [17].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що існуючі дослідження переважно фокусуються на окремих інструментах емоційного маркетингу — інфлюенсер-маркетингу, естетиці контенту, ностальгії — розглядаючи їх ізольовано. Бракує інтегрованого підходу, який поєднував би різноманітні інструменти емоційного впливу з механізмами-медіаторами (залученість, парасоціальні відносини, емоційна прив'язаність, довіра) та кінцевим результатом у вигляді лояльності. Крім того, більшість емпіричних досліджень виконано на матеріалі ринків розвинених країн, тоді як українська специфіка — із властивими їй кризовими умовами та підвищеною роллю емоційного контексту — залишається недостатньо висвітленою. Відсутність цілісної концептуальної моделі, яка б пояснювала трансформацію емоційного стимулу в стійку лояльність саме в середовищі соціальних мереж, і обумовлює актуальність цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі емоційного маркетингу як інструменту формування лояльності до бренду в соціальних мережах та визначення ключових механізмів емоційного впливу на поведінку споживачів у цифровому середовищі. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності емоційного маркетингу та його співвідношення із суміжними концепціями; дослідити механізми формування лояльності через емоційну складову контенту в соціальних мережах; проаналізувати роль інфлюенсерів та парасоціальних відносин як каналів емоційного впливу; визначити інструменти емоційного маркетингу та оцінити їх вплив на залученість і лояльність; запропонувати концептуальну модель формування лояльності до бренду засобами емоційного маркетингу в соціальних мережах.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Емоційний маркетинг як концепція виходить за межі простого використання емоційних апеляцій у рекламі. На відміну від традиційного раціонального підходу, що акцентує увагу на функціональних характеристиках продукту та його цінній конкурентоспроможності, емоційний маркетинг зосереджується на побудові глибокого зв'язку між брендом і споживачем через задоволення його емоційних потреб [2]. Цей зв'язок формується не миттєво і не на підставі одного рекламного контакту — він є результатом послідовної

стратегії, в якій кожна точка дотику бренду зі споживачем підсилює емоційне враження. У контексті соціальних мереж така стратегія набуває особливого значення, оскільки споживач перебуває у постійному контакті з брендовим контентом і має можливість не лише сприймати повідомлення, а й реагувати на них, ділитися ними та формувати власний наратив навколо бренду.

Інструментарій емоційного маркетингу в соціальних мережах є значно ширшим, ніж це може здаватися на перший погляд. Ми пропонуємо систематизувати його за чотирма групами: контент-інструменти (сторітелінг, відеоконтент у форматах Reels, Stories, TikTok, візуальна естетика, контент, створений користувачами), комунікаційні інструменти (інфлюенсер-маркетинг, персоналізація, інтерактивні елементи), психологічні механізми (ностальгія, парасоціальні відносини, емоційна прив'язаність, ідентифікація) та канали реалізації (Instagram, TikTok, Facebook, YouTube, месенджери). Кожна з цих груп працює не ізольовано, а у взаємодії з іншими, що створює кумулятивний емоційний ефект як відображено на рисунку 1.

Сторітелінг у соціальних мережах принципово відрізняється від традиційного наративу в рекламі. Якщо класична рекламна історія має чітку структуру з початком, кульмінацією та розв'язкою, то сторітелінг у соціальних мережах є фрагментарним і розгортається протягом тривалого часу через серію публікацій, Stories та відео. Споживач стає не просто глядачем, а співучасником цієї історії, що суттєво підвищує його емоційну залученість. Естетична якість контенту відіграє при цьому роль первинного фільтра: дослідження підтверджують, що візуально привабливий контент формує когнітивну



Рис. 1. Інструменти емоційного маркетингу в соціальних мережах

Джерело: розроблено авторами.

та афективну залученість, причому розважальний компонент виступає ключовим медіатором між естетикою та любов'ю до бренду [9]. На нашу думку, це пояснюється тим, що в умовах безперервного скролінгу стрічки саме естетика визначає, чи зупиниться споживач на конкретній публікації, а вже потім у дію вступають інші емоційні інструменти.

Інфлюенсер-маркетинг є, мабуть, найбільш обговорюваним інструментом емоційного впливу в соціальних мережах. Аналіз сучасних трендів засвідчує зростання ролі інфлюенсерів у формуванні рекламних стратегій та їх вплив на купівельну поведінку [6]. Проте ми переконані, що справжня сила інфлюенсер-маркетингу полягає не стільки в охопленні аудиторії, скільки в якості емоційного зв'язку між інфлюенсером та підписниками. Емпіричні дані підтверджують, що саме залученість підписників та соціальна привабливість інфлюенсера опосередковують його вплив на лояльність до бренду [7]. Іншими словами, інфлюенсер не просто транслює рекламне повідомлення — він "переносить" частину своєї емоційної аури на бренд, і цей перенос відбувається через механізм парасоціальних відносин.

Парасоціальні відносини — це односторонній зв'язок, за якого підписник відчуває близькість та довіру до інфлюенсера, хоча реальної взаємної комунікації не існує. Дослідження цього феномену на прикладі селебриті-ендорсерів продемонструвало, що взаємодія у соціальних мережах позитивно впливає на самоідентифікацію, яка, у свою чергу, формує парасоціальні відносини та зрештою зміцнює довіру до бренду [12]. Це означає, що для бренду критично важливо обирати інфлюенсерів не за кількістю підписників, а за глибиною емоційного зв'язку з аудиторією. Мікроінфлюенсер із невеликою, але залученою аудиторією може виявитися ефективнішим для формування лояльності, ніж мегаінфлюенсер із мільйонами пасивних підписників.

Ностальгійний маркетинг становить окремий, менш досліджений, але перспективний напрям емоційного впливу. Систематичний огляд літератури з цієї проблематики засвідчив, що ностальгія здатна формувати глибинну емоційну прив'язаність до бренду, апелюючи до позитивних спогадів та почуття приналежності [13]. В українському контексті ностальгійний маркетинг набуває особливого звучання: бренди, що апелюють до довоєнних спогадів або до культурних кодів, пов'язаних із національною ідентичністю, можуть формувати потужний емоційний резонанс. Проте, як слушно зауважують дослідники емоційного маркетингу в умовах війни, такі апеляції потребують особливої чутливості та відповідальності [4].

Маркетинг взаємовідносин, осмислений як інноваційна парадигма, наголошує на принциповому переході від транзакційної моделі до побудови тривалих зв'язків між брендом і споживачем [15]. Ця парадигма органічно доповнює емоційний маркетинг, оскільки саме емоції є тим "клеєм", що утримує споживача в орбіті бренду навіть тоді, коли конкуренти пропонують кращі функціональні характеристики або нижчу ціну. Дослідження стратегій формуван-

ня емоційного бренду малого бізнесу підтверджує, що побудова емоційного зв'язку не є привілеєм великих корпорацій з необмеженими бюджетами [16]. Навіть невеликий бренд, що послідовно створює автентичний емоційний контент у соціальних мережах, може сформувати лояльну спільноту.

Вплив цифрових комунікацій на довіру до бренду підсилюється саме завдяки емоційній насиченості контенту та можливості двосторонньої взаємодії [14]. Довіра, у свою чергу, є передумовою лояльності, проте, як свідчать результати нашого аналізу, не єдиним її предиктором. Маркетингова активність у соціальних мережах впливає на лояльність через асиметричні та нелінійні механізми, де окремі елементи SMM (інтерактивність, персоналізація, тренди) мають різну вагу залежно від контексту [8]. Це означає, що універсальної формули емоційного впливу не існує — кожен бренд має знаходити власну комбінацію інструментів, релевантну його аудиторії та платформі. Узагальнення інструментів емоційного маркетингу та форм їх реалізації у соціальних мережах наведено в таблиці 2.

Механізм формування лояльності до бренду через емоційний контент у соціальних мережах ми пропонуємо розглядати як послідовний процес, відображений на рисунку 2.

Емоційний стимул (контент у соціальних мережах) активізує три групи медіаторів: залученість аудиторії, парасоціальні відносини та емоційну прив'язаність. Ці медіатори, взаємодіючи між собою, формують довіру до бренду, яка зрештою трансформується в лояльність. Емпіричну підтримку цього ланцюжка забезпечують дані дослідження емоційної прив'язаності, де доведено, що прив'язаність безпосередньо підвищує задоволеність і є стійким предиктором лояльності [10]. Вплив SMM-активності на лояльність до люксових брендів також підтверджує ключову роль емоційного компонента у формуванні стійких споживчих переваг [11].

Таблиця 2. Інструменти емоційного маркетингу та їх реалізація в соціальних мережах

Інструмент	Формат реалізації у соціальних мережах	Платформа	Очікуваний ефект
Сторітелінг	Серії Stories, Reels, відеоблоги, наративні пости	Instagram, TikTok, YouTube	Емоційна залученість, співпереживання, ідентифікація з брендом
Інфлюенсер-маркетинг	Огляди, рекомендації, спільний контент з лідерами думок	Instagram, TikTok, YouTube	Парасоціальні відносини, довіра, перенесення лояльності
Естетика контенту	Візуально привабливі фото, відео, єдиний стиль стрічки	Instagram, Pinterest	Когнітивна та афективна залученість, любов до бренду
Ностальгійний маркетинг	Ретро-контент, апеляція до культурних кодів та спогадів	Facebook, Instagram	Глибинна емоційна прив'язаність, почуття приналежності
Персоналізація та інтерактив	Опитування, Q&A, персональні рекомендації, чат-боти	Instagram, Facebook, месенджери	Двостороння взаємодія, довіра, відчуття унікальності

Джерело: розроблено авторами.



Рис. 2. Механізм формування лояльності до бренду через емоційний контент у соціальних мережах

Джерело: розроблено авторами.

Психологічні механізми впливу цифрового контенту на лояльність мають складну багаторівневу структуру, що включає як когнітивні, так і афективні шляхи [17]. Когнітивний шлях передбачає раціональну оцінку інформації, отриманої від інфлюенсера або бренду, тоді як афективний шлях активує емоційні реакції, що обходять раціональний аналіз і безпосередньо формують ставлення до бренду. Ми вважаємо, що саме поєднання обох шляхів забезпечує найбільш стійку лояльність: споживач, який і раціонально переконаний у цінності бренду, і емоційно до нього прив'язаний, демонструє значно вищу стійкість до переключення на конкурентів.

Просування бренду в соціальних мережах через послідовну взаємодію, персоналізацію, ексклюзивні пропозиції та контент, створений користувачами, формує замкнений цикл лояльності [5]. Лояльний споживач не лише здійснює повторні покупки, а й стає адвокатом бренду, створюючи власний емоційний контент, що залучає нових споживачів. Цей ефект мультиплікації особливо потужний у соціальних мережах, де один пост задоволеного клієнта може мати більший емоційний вплив, ніж дорога рекламна кампанія.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, зазначимо, що жоден з розглянутих інструментів емоційного маркетингу не функціонує ізольовано. Сторітелінг підсилює ефект інфлюенсер-маркетингу, естети-

ка контенту створює передумови для виникнення парасоціальних відносин, а ностальгійні апеляції поглиблюють емоційну прив'язаність, сформовану іншими інструментами. Саме ця взаємозалежність обумовлює потребу в інтегрованому підході, який розглядає емоційний маркетинг не як набір окремих тактик, а як цілісну систему з чітко визначеними зв'язками між інструментами, медіаторами та результатом.

На підставі проведеного аналізу ми пропонуємо авторську концептуальну модель формування лояльності до бренду засобами емоційного маркетингу в соціальних мережах (рис. 3).

Модель має трирівневу структуру. Перший рівень — інструменти емоційного маркетингу (сторітелінг та відео, інфлюенсер-маркетинг, естетика контенту, ностальгійний маркетинг, персоналізація та інтерактив), які генерують емоційний стимул. Другий рівень — механізми-медіатори (залученість аудиторії → парасоціальні відносини → емоційна прив'язаність → довіра до бренду), що утворюють послідовний ланцюжок трансформації емоційного стимулу. Третій рівень — результат у вигляді лояльності до бренду, яка проявляється у чотирьох вимірах: поведінковому (повторні покупки), афективно-

му (позитивне ставлення), когнітивному (перевага бренду при порівнянні) та конативному (намір продовжувати відносини з брендом). Принциповою особливістю моделі є наявність зворотного зв'язку: лояльний споживач гене-

АВТОРСЬКА КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ



Рис. 3. Концептуальна модель формування лояльності до бренду засобами емоційного маркетингу в соціальних мережах

Джерело: розроблено авторами.

рує власний емоційний контент (відгуки, рекомендації, UGC), який посилює ефективність інструментів першого рівня, створюючи самопідтримуваний цикл.

Відмінність запропонованої моделі від наявних полягає у кількох аспектах. Більшість існуючих досліджень розглядають окремі зв'язки — наприклад, вплив інфлюенсерів на лояльність [7] або роль естетики у формуванні залученості [9]. Наша модель інтегрує ці розрізнені знахідки у цілісну систему, де різні інструменти та механізми працюють не паралельно, а послідовно, підсилюючи один одного. Крім того, модель враховує зворотний зв'язок, який перетворює лояльність із кінцевого результату на елемент циклічного процесу. Практична цінність моделі полягає у тому, що вона дозволяє маркетологам системно підходити до побудови емоційної стратегії в соціальних мережах, розуміючи не лише "що" використовувати, а й "чому" та "через що" це працює.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати кілька ключових висновків щодо ролі емоційного маркетингу у формуванні лояльності до бренду в соціальних мережах.

Емоційний маркетинг є дієвим інструментом побудови стійкої лояльності, що виходить за межі традиційного раціонального підходу до маркетингових комунікацій. Систематизація понятійного апарату засвідчила необхідність чіткого розмежування емоційного маркетингу, чуттєвого маркетингу та маркетингу вражень, оскільки кожна з цих концепцій передбачає відмінний інструментарій та має різний потенціал застосування у цифровому середовищі.

Ключовими механізмами-медіаторами, що опосередковують зв'язок між емоційним контентом у соціальних мережах та лояльністю до бренду, визначено залученість аудиторії, парасоціальні відносини, емоційну прив'язаність та довіру. Ці механізми утворюють послідовний ланцюжок, де кожен наступний елемент підсилює попередній, забезпечуючи поступову трансформацію первинної емоційної реакції у стійку лояльність.

Серед інструментів емоційного маркетингу особливу ефективність у соціальних мережах демонструють сторітелінг, інфлюенсер-маркетинг та естетика контенту. При цьому ефективність інфлюенсер-маркетингу визначається не стільки кількісним охопленням аудиторії, скільки глибиною парасоціальних відносин між інфлюенсером та підписниками.

Запропонована авторська концептуальна модель формування лояльності до бренду засобами емоційного маркетингу в соціальних мережах інтегрує інструменти, механізми-медіатори та чотири виміри лояльності у цілісну систему зі зворотним зв'язком. Модель має як теоретичне значення — систематизуючи розрізнені емпіричні знахідки попередніх досліджень, — так і практичну цінність, надаючи маркетологам орієнтири для розбудови емоційної стратегії в соціальних мережах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі на прикладі українських брендів різних галузей, зокрема аграрного сектору, де емоційний маркетинг у соціальних мережах залишається малодослідженим. Окремого вивчення потребує

вплив воєнного контексту на ефективність різних інструментів емоційного маркетингу та межі етично прийнятеного використання емоційних апеляцій у кризових умовах.

Література:

1. Liadeli G., Sotgiu F., Verlegh P. W. J. A meta-analysis of the effects of brands' owned social media on social media engagement and sales. *Journal of Marketing*. 2023. Vol. 87 (3). P. 406—427. DOI: <https://doi.org/10.1177/00222429221123250> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Михайленко Д., Болотна О., Давиденко Н. Теоретичні аспекти визначення сутності та змісту понять "емоційний маркетинг", "чуттєвий маркетинг" та "маркетинг вражень". *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-34> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Родінова Н. Л. Аналіз ефективності емоційного маркетингу в умовах конкурентного ринку. *Академічні візії*. 2024. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13626776> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Горбаль Н. І., Ревуцька О. М. Емоційний маркетинг: особливості та перспективи застосування в умовах війни в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1 (13). С. 152—165. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38878/250524maket-154-165.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
5. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128> (дата звернення: 15.03.2026).
6. Бурдяк О., Помазан Л., Гаврилук І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-125> (дата звернення: 15.03.2026).
7. Ahmed S., Islam T., Ghaffar A. Shaping brand loyalty through social media influencers: The mediating role of follower engagement and social attractiveness. *SAGE Open*. 2024. Vol. 14 (2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241242928> (дата звернення: 17.03.2026).
8. Ali F., Suveatwatanakul C., Nanu L., Ali M., Terrah A. Social media marketing and brand loyalty: exploring interrelationships through symmetrical and asymmetrical modeling. *Spanish Journal of Marketing — ESIC*. 2025. Vol. 29, No. 1. P. 114—135. DOI: <https://doi.org/10.1108/SJME-08-2023-0219> (дата звернення: 17.03.2026).
9. Bazi S., Filieri R., Gorton M. Social media content aesthetic quality and customer engagement: The mediating role of entertainment and impacts on brand love and loyalty. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 160. 113778. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.-2023.113778> (дата звернення: 19.03.2026).
10. Chebab Z., Boukerch Y. The impact of emotional attachment on brand loyalty: A case study of Algerian consumers. *Marketing Science & Inspirations*. 2025. Vol. 20 (2). P. 14—26. DOI: <https://doi.org/10.46286/msi.2025.20.2.2> (дата звернення: 19.03.2026).
11. Fetais A. H., Algharabat R. S., Aljafari A., Rana N. P. Do social media marketing activities improve brand loyalty? An empirical study on luxury fashion brands.

Information Systems Frontiers. 2023. Vol. 25 (2). P. 795—817. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10264-7> (дата звернення: 20.03.2026).

12. Lacap J. P. G., Cruz M. R. M., Bayson A. J., Molano R., Garcia J. G. Parasocial relationships and social media interactions: Building brand credibility and loyalty. *Spanish Journal of Marketing — ESIC*. 2024. Vol. 28 (1). P. 77—97. DOI: <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2022-0190> (дата звернення: 23.03.2026).

13. Mukhopadhyay M. Nostalgia marketing — a systematic literature review and future directions. *Journal of Marketing Communications*. 2024. Vol. 32 (1). P. 83—103. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266-2024.2306551> (дата звернення: 25.03.2026).

14. Скригун Н., Семененко К., Яценко В. Вплив реклами та цифрових комунікацій на довіру до бренду. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-92> (дата звернення: 25.03.2026).

15. Татарінов В., Бугайчук Т., Щербина І. Маркетинг взаємовідносин як інноваційна парадигма у маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-80> (дата звернення: 29.03.2026).

16. Рижих М. І., Циба Д. В. Маркетингові стратегії формування емоційного бренду малого бізнесу в умовах нестабільного ринку. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1968> (дата звернення: 31.03.2026).

17. Zhang Q., Abdullah F. The psychological mechanisms through which digital content marketing by online influencers affects customer loyalty: evidence from multiple countries. *Frontiers in Communication*. 2025. Vol. 10. 1702657. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm-2025.1702657> (дата звернення: 31.03.2026).

References:

1. Liadeli, G. Sotgiu, F. and Verlegh, P.W.J. (2023), "A meta-analysis of the effects of brands' owned social media on social media engagement and sales", *Journal of Marketing*, vol. 87 (3), pp. 406—427. DOI: <https://doi.org/10.1177/00222429221123250>.

2. Mykhailenko, D. Bolotna, O. and Davydenko, N. (2024), "Theoretical aspects of defining the essence and content of the concepts of emotional marketing, sensory marketing and experiential marketing", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-34>.

3. Rodinova, N.L. (2024), "Analysis of the effectiveness of emotional marketing in a competitive market", *Akademichni vizii*, [Online], vol. 35. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13626776>.

4. Horbal, N.I. and Revutska, O.M. (2025), "Emotional marketing: features and prospects of application under wartime conditions in Ukraine", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, [Online], no. 1 (13), pp. 152—165, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38878/250524maket-154-165.pdf>, (Accessed 12 March 2026).

5. Reshetnikova, O. Borovyk, T. and Senko, I. (2024), "Social media marketing as a tool for brand promotion and sales increase", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128>.

6. Burdiak, O. Pomazan, L. and Havryliuk, I. (2024), "The role of social media influencers in ensuring advertising effectiveness", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-125>.

7. Ahmed, S. Islam, T. and Ghaffar, A. (2024), "Shaping brand loyalty through social media influencers: The mediating role of follower engagement and social attractiveness", *SAGE Open*, vol. 14 (2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241242928>.

8. Ali, F. Suveatwatanakul, C. Nanu, L. Ali, M. and Terrah, A. (2025), "Social media marketing and brand loyalty: exploring interrelationships through symmetrical and asymmetrical modeling", *Spanish Journal of Marketing — ESIC*, vol. 29, no. 1, pp. 114—135. DOI: <https://doi.org/10.1108/SJME-08-2023-0219>.

9. Bazi, S. Filieri, R. and Gorton, M. (2023), "Social media content aesthetic quality and customer engagement: The mediating role of entertainment and impacts on brand love and loyalty", *Journal of Business Research*, vol. 160, 113778. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres-2023.113778>.

10. Chebab, Z. and Boukerch, Y. (2025), "The impact of emotional attachment on brand loyalty: A case study of Algerian consumers", *Marketing Science & Inspirations*, vol. 20 (2), pp. 14—26. DOI: <https://doi.org/10.46286/msi.2025.20.2.2>.

11. Fetais, A.H. Algharabat, R.S. Aljafari, A. and Rana, N.P. (2023), "Do social media marketing activities improve brand loyalty? An empirical study on luxury fashion brands", *Information Systems Frontiers*, vol. 25 (2), pp. 795—817. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10264-7>.

12. Lacap, J.P.G. Cruz, M.R.M. Bayson, A.J. Molano, R. and Garcia, J.G. (2024), "Parasocial relationships and social media interactions: Building brand credibility and loyalty", *Spanish Journal of Marketing — ESIC*, vol. 28 (1), pp. 77—97. DOI: <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2022-0190>.

13. Mukhopadhyay, M. (2024), "Nostalgia marketing — a systematic literature review and future directions", *Journal of Marketing Communications*, vol. 32 (1), pp. 83—103. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2024.2306551>.

14. Skryhun, N. Semenenko, K. and Yatsenko, V. (2025), "The impact of advertising and digital communications on brand trust", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-92>.

15. Tatarinov, V. Buhaichuk, T. and Shcherbyna, I. (2024), "Relationship marketing as an innovative paradigm in marketing", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-80>.

16. Ryzhykh, M.I. and Tsyba, D.V. (2025), "Marketing strategies for building an emotional brand of small business in an unstable market", *Akademichni vizii*, [Online], vol. 40, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1968>, (Accessed 31 March 2026).

17. Zhang, Q. and Abdullah, F. (2025), "The psychological mechanisms through which digital content marketing by online influencers affects customer loyalty: evidence from multiple countries", *Frontiers in Communication*, vol. 10, 1702657. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1702657>.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

О. І. Вацлавський,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2029-4774>

І. М. Федорович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8150-6553>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.314

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

O. Vatslavskyi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial Technologies
and Banking Business, West Ukrainian National University

I. Fedorovych,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial Technologies
and Banking Business, West Ukrainian National University

FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT OF THE PENSION FUND OF UKRAINE AMID SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES

У статті досліджено проблематику управління фінансовими ресурсами Пенсійного фонду України в умовах соціально-економічних викликів. Проаналізовано динаміку формування доходів та структуру видатків Пенсійного фонду України у 2021—2025 рр., визначено ключові тенденції їх змін, а також здійснено оцінку рівня фінансової збалансованості та дефіцитності бюджету. Обґрунтовано вплив демографічних процесів, трансформацій ринку праці, тінізації економіки та макроекономічної нестабільності на формування та використання фінансових ресурсів Пенсійного фонду України. Встановлено, що існуюча модель функціонування Пенсійного фонду України характеризується значною соціальною спрямованістю, проте супроводжується обмеженою фінансовою гнучкістю та залежністю від бюджетного фінансування. Визначено основні напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами Пенсійного фонду України, серед яких особливе значення мають зміцнення доходної бази, оптимізація видатків, впровадження сучасних механізмів управління дефіцитом і формування фінансових резервів, а також розвиток актуарних розрахунків. Акцентовано увагу на ролі цифровізації, прозорості та посилення фінансового контролю як важливих інструментів удосконалення управлінських процесів.

The article examines the issues of managing the financial resources of the Pension Fund of Ukraine in the context of contemporary socio-economic challenges. Particular attention is paid to the analysis of income formation and the structure of expenditures of the Fund during 2021—2025, which made it possible to identify key trends in their transformation and assess the level of financial balance and budget deficit. It is substantiated that the financial condition of the Pension Fund is significantly influenced by demographic changes, population aging, labor market transformations, migration

processes, the spread of the shadow economy, and macroeconomic instability, which together create additional pressure on the financial system and complicate the process of ensuring its sustainability.

It is established that the current model of the Pension Fund of Ukraine is characterized by a high level of social orientation, as the predominant share of expenditures is directed toward pension payments. At the same time, this structure reduces the flexibility of financial management and increases dependence on state budget transfers, which in turn intensifies the risks of financial imbalance under conditions of economic uncertainty. The persistent deficit of the Fund reflects structural inconsistencies between revenues and expenditures and necessitates the implementation of comprehensive and systematic management measures aimed at balancing financial flows.

The study identifies the main directions for improving the efficiency of financial resource management, including strengthening the revenue base, optimizing expenditure policy, introducing modern mechanisms for deficit management, and forming financial reserves. In addition, the importance of developing actuarial support is emphasized as a tool for forecasting and ensuring long-term financial stability. Special attention is paid to the role of digitalization, transparency, and strengthening financial control as key instruments for improving management processes, increasing accountability, and ensuring the effective and rational use of financial resources in the Pension Fund of Ukraine.

Ключові слова: соціальний захист, Пенсійний фонд України, управління фінансовими ресурсами, фінансова стійкість, дефіцит фінансових ресурсів, соціально-економічні виклики, соціальні внески.

Key words: social protection, Pension Fund of Ukraine, financial resource management, financial sustainability, financial resource deficit, socio-economic challenges, social contributions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний період функціонування соціально-економічної системи України відзначається масштабними структурними змінами, спричиненими комплексом дестабілізуючих внутрішніх і зовнішніх факторів. В умов воєнного стану, несприятливих демографічних тенденцій, активних міграційних процесів та зростаючого фіскального навантаження особливо актуалізується проблема забезпечення фінансової збалансованості системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Пенсійний фонд України (ПФУ) як головний інститут соціального забезпечення здійснює акумуляцію та перерозподіл значних обсягів державних фінансових ресурсів, що визначає його ключову роль у підтриманні соціальної стабільності. У цьому контексті ефективність управління дохідною базою, видатковими та фінансовими ризиками фонду має вирішальне значення для гарантування пенсійних виплат, забезпечення належного рівня соціального захисту населення та збереження макроекономічної рівноваги держави.

Актуальність дослідження управління фінансовими ресурсами ПФУ визначається поглибленням структурних диспропорцій у формуванні та використанні коштів загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Упродовж останніх років спостерігається стійка тенденція до зростання дефіцитності бюджету ПФУ, що супроводжується значною залежністю від міжбюджетних трансфертів і недостатньою ефективністю механізмів адміністрування єдиного соціального внеску. Така ситуація зумовлює обмеженість власної дохідної бази фонду та підвищує ризики фінансової нестабільності пенсійного забезпечення в умовах демографічного старіння населення й трансформації ринку праці.

Водночас вдосконалення управління фінансовими ресурсами ПФУ набуває стратегічного значення у контексті євроінтеграційних процесів України, оскільки сучасні європейські підходи до функціонування пенсійних інституцій ґрунтуються на актуарній збалансованості, цифровізації фінансових процесів, прозорості та підзвітності використання коштів. За цих умов наукове осмислення фінансових засад діяльності фонду, оцінювання ефективності управління його ресурсами та обґрунтування напрямів їх оптимізації є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на зміцнення фінансової стійкості пенсійної системи та підвищення рівня соціального захисту населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління фінансовими ресурсами пенсійної системи, зокрема ПФУ, посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, особливо в умовах посилення соціально-економічних викликів. Теоретичні засади державного регулювання соціального забезпечення та функціонування моделей пенсійного фінансування знайшли відображення у працях П. Самуельсона, М. Фрідмана, Дж. М. Кейнса, Р. Барро, які сформували концептуальне підґрунтя для розуміння взаємозв'язку макроекономічних процесів і стійкості пенсійних інститутів. Їхні наукові підходи дозволяють обґрунтувати роль держави у забезпеченні соціальних гарантій та перерозподілі фінансових ресурсів.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-концептуальних аспектів управління фінансовими ресурсами ПФУ здійснили вітчизняні науковці, зокрема Л. Алексеєнко,

Т. Єфименко, І. Луїна, О. Кириленко, О. Кнейслер, В. Толуб'як, О. Тулай та інші. У їхніх працях досліджено питання формування дохідної бази ПФУ, оцінки його дефіцитності, виявлення інституційних диспропорцій та обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах трансформаційних змін.

Загалом наукові напрацювання зазначених авторів формують ґрунтовне методологічне підґрунтя для дослідження функціонування ПФУ. Водночас сучасні соціально-економічні виклики, зокрема демографічні зміни, макроекономічна нестабільність та трансформація ринку праці, зумовлюють необхідність подальшого розвитку наукових підходів до управління його фінансовими ресурсами з метою забезпечення довгострокової фінансової стійкості пенсійної системи.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є комплексне дослідження теоретико-концептуальних засад управління фінансовими ресурсами Пенсійного фонду України в умовах соціально-економічних викликів, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх формування, розподілу та використання з урахуванням вимог фінансової стійкості пенсійної системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ПФУ виступає системоутворюючим інститутом публічних фінансів, на який покладено функції акумулювання, розподілу та цільового використання коштів загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. У межах реалізації наданих повноважень ПФУ здійснює управління фінансовими потоками та забезпечення своєчасного фінансування пенсійних виплат.

На думку українських науковців, ПФУ розглядається як "...інституція державного управління, що забезпечує формування фінансової бази системи пенсійного забезпечення, здійснює акумулювання страхових внесків і їх подальший перерозподіл у формі пенсійних виплат, підтримуючи збалансованість між надходженнями та видатками публічних фінансів" [1, с. 20]. Дослідники акцентують увагу на тому, що результативність його діяльності безпосередньо впливає на рівень фінансової стабільності держави та забезпечення макрофінансової рівноваги.

Л. Алексєєнко акцентує діяльність ПФУ "...не лише як механізм розподілу пенсійних виплат, а як важливий фінансово-економічний інструмент формування та використання довгострокових фінансових ресурсів" [2, с. 26]. Авторка підкреслює, що "...ефективне акумулювання та раціональне управління цими ресурсами створює передумови для їх спрямування у розвиток економіки, а впровадження накопичувального рівня пенсійної системи сприяє розширенню інвестиційного потенціалу держави, акти-

візації фінансового ринку та зміцненню загальної фінансової стабільності" [2, с. 26].

О. Шабанова приділяє особливу увагу на економічному та фінансовому значенні діяльності ПФУ, підкреслюючи, що "...результативне управління пенсійними активами відіграє важливу роль у формуванні та розвитку фінансового ринку, сприяє накопиченню довгострокових фінансових ресурсів і зміцненню фінансової стабільності держави" [3, с. 74]. На думку дослідниці, "функціонування ПФУ має багатовимірний характер, оскільки поєднує соціальну місію із економічними та інвестиційними механізмами управління фінансовими ресурсами, що забезпечує його значущість у системі державної фінансової політики" [3, с. 74].

Узагальнення сучасних наукових підходів дає підстави розглядати ПФУ як комплексну інституційну структуру, діяльність якої поєднує реалізацію соціальних гарантій для населення, раціональне управління фінансовими ресурсами пенсійної системи та потенційну інвестиційну функцію. У цьому контексті ефективність функціонування ПФУ має визначальне значення для підтримання соціальної рівноваги в суспільстві, забезпечення фінансової стабільності держави та створення передумов для довгострокового економічного розвитку.

Формування фінансових ресурсів ПФУ ґрунтується "...на солідарному механізмі функціонування пенсійної системи, відповідно до якого кошти, що надходять від економічно активного населення, використовуються для забезпечення пенсійних виплат громадянам, які вже реалізували своє право на пенсійне забезпечення" [6]. У контексті управління фінансовими ресурсами ПФУ така модель передбачає безперервний перерозподіл фінансових потоків між платниками внесків і отримувачами пенсій, що потребує ефективного фінансового планування, контролю та прогнозування в умовах сучасних соціально-економічних викликів (табл. 1).

Таблиця 1. Джерела формування фінансових ресурсів Пенсійного фонду України

№	Джерело надходжень	Зміст та характеристика	Частка у структурі доходів ПФУ, % (2025 р.)
1	Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	Основне джерело формування фінансових ресурсів ПФУ, сплачується роботодавцями та фізичними особами-підприємцями.	≈ 82 %
2	Трансферти з Державного бюджету України	Цільові кошти, що надаються для фінансування пенсійних виплат, які не покриваються за рахунок страхових внесків (військові, чорнобильці, держслужбовці тощо).	≈ 14 %
3	Пеня, штрафи, фінансові санкції	Кошти, що надходять за порушення строків сплати страхових внесків або невиконання зобов'язань страхувальниками.	≈ 1,5 %
4	Добровільні внески та інші надходження	Добровільні страхові платежі, цільові внески підприємств, організацій чи фізичних осіб.	≈ 0,5 %
5	Доходи від тимчасового розміщення вільних коштів	Відсоткові доходи від банківських депозитів або цінних паперів, що тимчасово використовуються до моменту виплат.	≈ 2 %

Джерело: сформовано на основі [5].

Ключовим джерелом формування дохідної частини бюджету ПФУ виступає єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який має обов'язковий характер і сплачується всіма суб'єктами господарювання незалежно від організаційно-правової форми діяльності. Платниками цього внеску є роботодавці та фізичні особи-підприємці, що забезпечує системне надходження фінансових ресурсів та створює необхідну основу для виконання державою соціальних зобов'язань перед населенням. Додаткове формування фінансових ресурсів ПФУ здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, які надходять у вигляді цільових бюджетних трансфертів, а також "...інших надходжень, зокрема пені, штрафних санкцій за порушення порядку сплати внесків, добровільних платежів та доходів, отриманих від тимчасового розміщення вільних фінансових ресурсів" [7, с. 331].

Загалом додаткові джерела формування фінансових ресурсів ПФУ виконують компенсаторну та стабілізаційну функції у системі управління його бюджетними потоками. Вони сприяють підтриманню необхідного рівня ліквідності у випадках виникнення фінансових дисбалансів або тимчасового скорочення основних надходжень. Наявність таких ресурсів підвищує адаптивність і стійкість фінансової системи ПФУ, що має особливе значення в умовах соціально-економічної нестабільності. У результаті це забезпечує безперервність фінансування пенсійних виплат, підтримує стабільність функціонування пенсійної системи та сприяє зміцненню загальної фінансової надійності механізму пенсійного забезпечення.

Вищезазначена структура джерел формування дохідної частини бюджету ПФУ свідчить про значну концентрацію фінансових надходжень навколо одного базового джерела — ЄСВ. З позиції управління фінансовими ресурсами це, з одного боку, забезпечує відносну стабільність фінансування пенсійних виплат за умов своєчасної та повної сплати внесків. Водночас така мо-

дель підсилює залежність фінансової стійкості ПФУ від стану ринку праці, рівня зайнятості населення та динаміки фонду оплати праці. У періоди соціально-економічної нестабільності ці фактори можуть істотно впливати на обсяги надходжень до бюджету ПФУ, що актуалізує необхідність удосконалення механізмів управління його фінансовими ресурсами та диверсифікації джерел фінансування (рис. 1).

Аналіз представлених даних демонструє наявність стійкої тенденції до зростання загального обсягу доходів ПФУ, який збільшився з 512,8 млрд грн у 2021 році до 1 025,2 млрд грн у 2025 році, тобто майже вдвічі. Така динаміка відображає з одного боку, розширення фінансової бази ПФУ, а з іншого — вплив таких макроекономічних факторів як інфляція, підвищення рівня заробітної плати та зміни соціальних стандартів. Зростання загальних доходів також свідчить про активізацію державної політики у сфері пенсійного забезпечення, спрямованої на підтримання платоспроможності системи в умовах підвищеного соціального навантаження.

Власні надходження, які формують основу дохідної частини бюджету ПФУ, демонструють стабільну позитивну динаміку, зростаючи з 318,9 млрд грн у 2021 році до 858,8 млрд грн у 2025 році. Така тенденція вказує на посилення фінансової автономії ПФУ та підвищення ролі страхових внесків як ключового джерела фінансування пенсійних виплат. Водночас зазначене зростання не можна розглядати виключно як наслідок економічного розвитку, оскільки воно значною мірою зумовлене адміністративними рішеннями, зокрема підвищенням мінімальної заробітної плати, змінами у податковому навантаженні та заходами щодо детінізації ринку праці. У цьому контексті актуалізується проблема сталості таких надходжень, оскільки вони залишаються чутливими до демографічних змін, міграційних процесів і загального стану економіки.

Трансферти з державного бюджету відіграють важливу компенсаторну роль у фінансовому забезпеченні

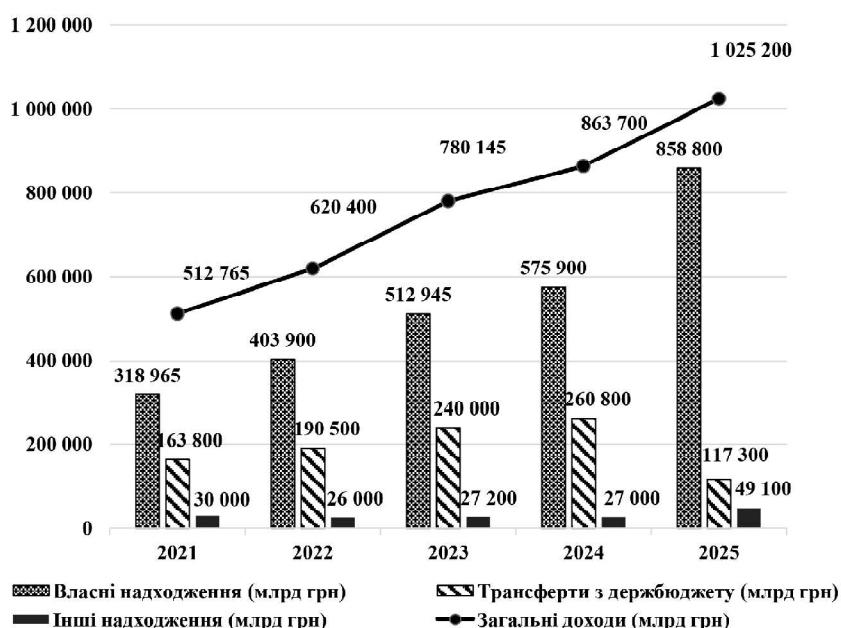


Рис. 1. Структура доходів Пенсійного фонду України у 2021–2025 рр.

Джерело: сформовано на основі [4].

ПФУ, однак їх динаміка є нерівномірною. Спостерігається зростання обсягів бюджетної підтримки до 260,8 млрд грн у 2024 році із подальшим значним скороченням до 117,3 млрд грн у 2025 році [8]. Така варіативність свідчить про залежність пенсійної системи від фінансових можливостей держави та змін бюджетної політики, особливо в умовах соціально-економічної нестабільності та воєнних викликів. Скорочення трансфертів може бути інтерпретоване як прагнення до зниження бюджетного навантаження та стимулювання внутрішніх джерел фінансування, однак за відсутності адекватного зростання власних надходжень це створює ризики виникнення дефіциту фінансових ресурсів.

Інші надходження, попри їх незначну частку у структурі доходів, демонструють тенденцію до поступового зростання, збільшуючись з 30,0 млрд грн у 2021 році до 49,1 млрд грн у 2025 році. Хоча їх внесок у загальний фінансовий ресурс є обмеженим, вони можуть розглядатися як потенційний резерв для диверсифікації доходної бази ПФУ, зокрема за рахунок підвищення ефективності управління тимчасово вільними коштами та вдосконалення механізмів фінансового контролю.

Структурний аналіз доходів дозволяє констатувати поступове зміцнення ролі власних надходжень при одночасному відносному зменшенні частки трансфертів з державного бюджету. Така трансформація відповідає стратегічним орієнтирам реформування пенсійної системи, спрямованим на підвищення її фінансової стійкості та зниження залежності від державного фінансування. Водночас зазначені зміни відбуваються в умовах значних соціально-економічних викликів, серед яких ключовими є демографічне старіння населення, скорочення бази платників єдиного соціального внеску, трудова міграція та вплив воєнних дій на економічну активність.

За таких умов особливої актуальності набуває дослідження напрямів використання акумульованих фінансових ресурсів ПФУ, оскільки саме структура видатків відображає пріоритети функціонування пенсійної системи та рівень її адаптивності до сучасних викликів. У цьому контексті доцільним є проведення аналізу структури видатків ПФУ, що дозволить оцінити ефективність розподілу фінансових ресурсів та визначити ключові тенденції їх використання (табл. 2).

Аналіз наведених даних щодо структури видатків ПФУ в 2021—2025 рр. дозволяє зробити комплексні висновки про особливості управління його фінансовими ресурсами в умовах загострення соціально-економічних викликів. Насамперед простежується чітка тенденція до зростання загального обсягу видатків ПФУ — з 520,9 млрд грн у 2021 році до 1 020,9 млрд грн у 2025 році, тобто майже у два рази. Така динаміка є відобра-

женням як об'єктивного зростання соціальних зобов'язань держави, так і впливу інфляційних процесів, індексації пенсійних виплат та розширення функцій ПФУ як інтегрованого органу соціального забезпечення.

Ключовою особливістю структури видатків є стабільне домінування пенсійних виплат, частка яких у загальних витратах протягом усього періоду перевищує 94%, а в окремі роки сягає понад 97%. Це підтверджується і офіційними даними ПФУ, відповідно до яких у 2022 році на пенсійні виплати спрямовувалося понад 97% усіх видатків, а у 2024 році — близько 89,6%. Така структура свідчить про яскраво виражену соціальну спрямованість діяльності ПФУ та водночас обмеженість можливостей для маневрування фінансовими ресурсами. У контексті управління це означає високий рівень жорсткості бюджетних зобов'язань, що ускладнює оперативне реагування на кризові явища.

Водночас аналіз динаміки пенсійних видатків показує їх стрімке зростання — з 497,5 млрд грн у 2021 році до 994,1 млрд грн у 2025 році. Такий приріст є наслідком як індексаційних механізмів, так і поглиблення демографічного дисбалансу, коли кількість отримувачів пенсій зростає швидше, ніж база платників внесків. Це створює системний тиск на фінансові ресурси ПФУ та підвищує його залежність від зовнішніх джерел фінансування, передусім державного бюджету.

Адміністративні видатки протягом 2021—2024 років демонструють поступове зростання (з 12,4 до 17,2 млрд грн), що відображає розширення функцій ПФУ, зокрема у сфері цифровізації процесів та підвищення якості обслуговування населення. Водночас їх частка у загальній структурі залишається незначною (приблизно 1—2%), що загалом свідчить про відносну ефективність управлінського апарату.

Інші видатки, які включають фінансування субсидій, пільг та страхових виплат, залишаються порівняно невеликою, але стабільною складовою бюджету. Їх обсяг зріс з 11,0 млрд грн у 2021 році до 16,8 млрд грн у 2025 році, що свідчить про поступове розширення функціонального навантаження ПФУ.

У контексті управління фінансовими ресурсами така структура видатків має подвійний характер. З одного боку, вона забезпечує виконання основної функції ПФУ — стабільну виплату пенсій, що є критично важливим для соціальної стабільності держави. З іншого боку, висока концентрація ресурсів у пенсійних виплатах обмежує можливості для інвестиційного розвитку, резервування коштів та впровадження інноваційних фінансових механізмів. Це особливо актуально в умовах сучасних соціально-економічних викликів, таких як воєнні дії, економічна нестабільність, зростання бюджетного де-

Таблиця 2. Структура видатків Пенсійного фонду України у 2021—2025 рр.

Рік	Загальні видатки (млрд грн)	Видатки на пенсійні виплати (млрд грн)	Адміністративні видатки (млрд грн)	Інші видатки (млрд грн)
2021	520 945	497 545	12 400	11 000
2022	620 400	595 800	13 600	11 000
2023	746 277	718 577	15 300	12 400
2024	859 902	830 002	17 200	12 700
2025	1 020 900	994 100	10 000	16 800

Джерело: сформовано на основі [5].

фіциту та демографічне старіння населення.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що управління фінансовими ресурсами ПФУ у 2021—2025 рр. характеризується високим рівнем соціальної орієнтованості, але водночас обмеженою гнучкістю та значною залежністю від зовнішніх факторів. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління, зокрема через диверсифікацію джерел фінансування, підвищення ефективності адміністрування та впровадження довгострокових інструментів забезпечення фінансової стійкості пенсійної системи.

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами ПФУ в умовах соціально-економічних викликів неможлива без виявлення структурних диспропорцій між формуванням доходів і обсягами здійснюваних видатків. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження рівня дефіцитності бюджету ПФУ, оскільки саме він виступає ключовим індикатором фінансової стійкості, збалансованості та ступеня автономності пенсійної системи. Аналіз величини дефіциту дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень щодо розподілу та використання фінансових ресурсів, визначити відповідність існуючій моделі фінансування пенсійних зобов'язань реальним можливостям економіки, а також окреслити ризики для забезпечення довгострокової стабільності функціонування ПФУ (рис. 2).

Аналізуючи наведені дані, зазначимо, що у 2025 році дефіцит бюджету ПФУ становив 162,1 млрд грн при загальних видатках на рівні 1 020,9 млрд грн та власних доходах у розмірі 858,8 млрд грн. Така ситуація є індикатором структурної незбалансованості фінансових ресурсів ПФУ та відображає складність їх ефективного управління в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Передусім, ключовою причиною формування дефіциту є перевищення темпів зростання видатків над динамікою власних доходів. Високий рівень видатків обумовлений необхідністю забезпечення своєчасних та повних пенсійних виплат, які становлять основну частину фінансових зобов'язань ПФУ. При цьому механізми індексації пенсій, підвищення соціальних стандартів та інфляційні процеси додатково збільшують навантажен-

ня на бюджет, що ускладнює досягнення фінансової рівноваги.

Водночас обмеженість власної дохідної бази виступає системним фактором дефіцитності. Незважаючи на зростання власних надходжень, їх обсяг залишається недостатнім для покриття зростаючих видатків. Це значною мірою пов'язано зі звуженням бази платників єдиного соціального внеску внаслідок демографічного старіння населення, трудової міграції та тінізації зайнятості. У результаті формується дисбаланс між кількістю платників і отримувачів пенсій, що підриває фінансову стійкість системи.

Суттєвий вплив на стан фінансових ресурсів ПФУ мають наслідки воєнних дій, які призводять до скорочення економічної активності, зменшення надходжень до бюджету та зростання соціальних виплат. У таких умовах управління фінансовими ресурсами ПФУ набуває кризового характеру, орієнтованого передусім на забезпечення поточних виплат, а не на стратегічну збалансованість.

Крім того, важливою причиною дефіциту є інституційні особливості функціонування ПФУ, зокрема виконання ним розширених соціальних функцій, що виходять за межі класичної пенсійної системи. Це призводить до додаткового навантаження на його фінансові ресурси та потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, насамперед трансфертів із державного бюджету.

Таким чином, дефіцит бюджету ПФУ в 2025 році є результатом комплексної дії демографічних, економічних та інституційних факторів і свідчить про необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами.

У цьому контексті обґрунтованим є перехід до формування цілісної системи стратегічних напрямів удосконалення управління фінансовими ресурсами ПФУ в умовах соціально-економічних викликів. Така система має бути спрямована на зміцнення дохідної бази ПФУ, оптимізацію структури та ефективності використання його видатків, а також впровадження сучасних механізмів управління дефіцитом і формування фінансових резервів. Водночас важливого значення набуває розвиток акту-

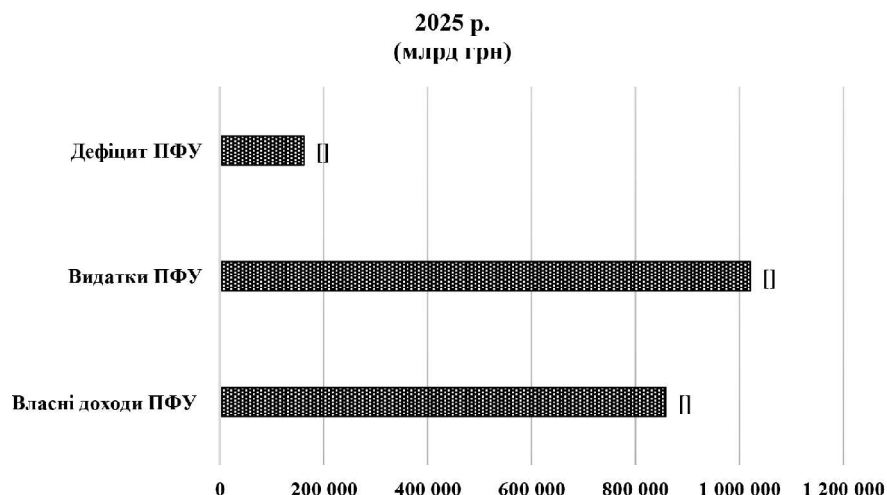


Рис. 2. Структура та співвідношення доходів, видатків і дефіциту Пенсійного фонду України у 2025 році

Джерело: сформовано на основі [5].

арного забезпечення та подальше інституційне реформування пенсійної системи, що дозволить підвищити її довгострокову збалансованість. Не менш актуальними є цифровізація процесів управління, посилення антикорупційних заходів і забезпечення прозорості фінансових потоків, що сприятиме підвищенню довіри до системи.

Оптимізація видаткової частини ПФУ в сучасних умовах виступає однією з ключових передумов забезпечення фінансової стійкості пенсійної системи та підвищення результативності управління її фінансовими ресурсами. В умовах посилення соціально-економічних викликів і стійкої тенденції до зростання дефіциту бюджету ПФУ особливого значення набуває підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів, що формує системний характер управлінських рішень у цій сфері. У цьому контексті оптимізація видатків має розглядатися як комплексний процес, спрямований на впорядкування процедур призначення пенсій, мінімізацію непродуктивних адміністративних витрат, "...посилення фінансового контролю за цільовим використанням коштів" [9, с. 256], а також впровадження сучасних організаційно-технологічних рішень, що сприятимуть підвищенню прозорості, ефективності та адаптивності функціонування ПФУ.

Фінансова стійкість ПФУ значною мірою залежить від ефективності управління його фінансовими ресурсами, зокрема у частині регулювання дефіциту та формування достатнього обсягу резервів. За наявних обставин, управління фінансовими ресурсами потребує впровадження сучасних фінансових інструментів і механізмів, орієнтованих на підвищення ліквідності, мінімізацію ризиків та формування стратегічних резервів, що забезпечить підвищення адаптивності та довгострокової стабільності функціонування ПФУ.

"Запровадження сучасних механізмів управління дефіцитом і формування резервів у системі управління фінансовими ресурсами Пенсійного фонду України є стратегічно важливою передумовою забезпечення довгострокової стабільності пенсійної системи в умовах соціально-економічних викликів" [10, с. 157]. Реалізація комплексного підходу, що передбачає вдосконалення прогнозування ліквідності, поступове нарощення фінансових резервів, диверсифікацію джерел фінансування, активне використання актуарних моделей та ефективне інвестування тимчасово вільних коштів, сприятиме підвищенню якості управлінських рішень. Це, у свою чергу, дозволить мінімізувати ризики дефіцитності бюджету ПФУ, забезпечити більш збалансований розподіл фінансових ресурсів і сформувати надійну основу для стабільного та безперервного виконання пенсійних зобов'язань у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах трансформації публічного сектору цифровізація процесів управління фінансовими ресурсами соціальних фондів, зокрема ПФУ, набуває ключового значення. Модернізація інформаційних систем та впровадження електронної взаємодії з громадянами виступають важливими інструментами підвищення ефективності управління фінансовими потоками, сприяють зміцненню фінансової стійкості пенсійної системи та підвищенню якості надання послуг. "Водночас цифровізація формує інституційну основу для мінімізації

корупційних ризиків, посилення фінансового контролю, підвищення прозорості руху коштів і забезпечення відкритості діяльності Пенсійного фонду України, що є особливо актуальним в умовах сучасних соціально-економічних викликів" [11, с. 33].

Забезпечення прозорості виступає невід'ємною складовою цифрової трансформації системи управління фінансовими ресурсами ПФУ в умовах соціально-економічних викликів. Відкритість інформації про формування доходів і здійснення видатків ПФУ, динаміку надходжень ЄСВ, обсяги державного фінансування, а також результати перевірок і аудитів створює передумови для ефективного зовнішнього контролю та підвищення відповідальності управлінських структур за використання фінансових ресурсів. Водночас доступність таких даних розширює можливості для проведення незалежного аналізу з боку громадськості, наукової спільноти та аналітичних інституцій, що сприяє обґрунтуванню управлінських рішень і формуванню рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансових механізмів функціонування ПФУ.

Комплексна реалізація зазначених напрямів у системі управління фінансовими ресурсами ПФУ має супроводжуватися вдосконаленням соціальної політики та розвитком ефективних компенсаторних механізмів, спрямованих на підтримку вразливих верств населення. Це дозволить забезпечити належний рівень соціального захисту в умовах соціально-економічних викликів, водночас зберігаючи баланс між фінансовою стійкістю пенсійної системи та виконанням її ключових соціальних функцій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що управління фінансовими ресурсами ПФУ в умовах соціально-економічних викликів характеризується високим рівнем складності, що зумовлено поєднанням демографічних, економічних та інституційних факторів. Проведений аналіз засвідчив наявність структурних диспропорцій між доходами і видатками ПФУ, зростання обсягів пенсійних виплат, обмеженість власної дохідної бази та збереження залежності від державного фінансування. Водночас відзначається поступова трансформація підходів до управління фінансовими ресурсами, яка проявляється у посиленні ролі власних надходжень, оптимізації видаткової частини, впровадженні цифрових інструментів та підвищенні прозорості фінансових потоків.

Доведено, що забезпечення фінансової стійкості ПФУ потребує комплексного підходу, який передбачає не лише збалансування доходів і видатків, але й підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток актуарного забезпечення, впровадження сучасних механізмів управління дефіцитом та формування резервів. Важливим напрямом є також удосконалення інституційних засад функціонування ПФУ, що сприятиме підвищенню його адаптивності до зовнішніх викликів і зміцненню довіри з боку суспільства.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з поглибленим дослід-

женням інструментів диверсифікації джерел фінансування пенсійної системи, оцінкою ефективності впровадження накопичувальних механізмів, а також аналізом впливу цифровізації на результативність управління фінансовими ресурсами. Особливої уваги потребує моделювання довгострокової фінансової стійкості ПФУ з урахуванням демографічних прогнозів і макроекономічних сценаріїв, що дозволить сформулювати науково обгрунтовані рекомендації щодо подальшого розвитку пенсійної системи в умовах соціально-економічних викликів.

Література:

1. Horbunova, O., Kartseva, V., Pedchenko, N., & Ostapenko, M. Financial sustainability of the state pension system of Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 15, Issue 2, 2018. P. 17—28.
2. Алексеєнко Л. М. Накопичувальна система пенсійного забезпечення в Україні: теоретико-прикладний дискурс. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 22—32.
3. Шабанова О. В. Специфіка інвестиційної діяльності вітчизняних недержавних пенсійних фондів. *Економіка*. 2014. №4. С. 72—78.
4. Офіційний сайт Пенсійного фонду України URL: <https://www.pfu.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
6. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 р. № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
7. Зварич О. І., Волошин В. В. Законодавчі передумови впровадження обов'язкового накопичувального пенсійного страхування в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 20. Т. 1. С. 327—344. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.327-344>
8. Open budget. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
9. Sysoieva, A., Pukas, Z., Pushkar, S., Radynskyy, N., Yushchenko, N. and Vatslavskyy, O. (2022), "Information Support of Social Audit, 2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)", pp. 255—260, 2022.
10. Федорович І. М., Вацлавський О. І. Інноваційні технології у модернізації фондів соціального страхування. *Таврійський науковий вісник*. 2025. Серія: Економіка, (23). С. 151—160. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.17>
11. Іваненко О. І. Цифровізація як нова реальність в умовах соціальної нестабільності. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2024. № 3. С. 25—46.
3. Shabanova, O.V. (2014), "Specifics of investment activity of domestic non-state pension funds", *Ekonomika*, vol. 4, pp. 72—78.
4. Pension Fund of Ukraine (2025), available at: <https://www.pfu.gov.ua/> (Accessed 01 April 2026).
5. Ministry of Social Policy of Ukraine (2025), available at: <https://www.msp.gov.ua/> (Accessed 01 April 2026).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), Law of Ukraine "On pension provision", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (Accessed 01 April 2026).
7. Zvarych, O.I. and Voloshyn, V.V. (2024), "Legislative prerequisites for the introduction of mandatory funded pension insurance in Ukraine", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 20, no. 1, pp. 327—344, <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.327-344>
8. Open Budget Portal (2025), "State web portal of the budget for citizens", available at: <https://openbudget.gov.ua> (Accessed 01 April 2026).
9. Sysoieva, A., Pukas, Z., Pushkar, S., Radynskyy, N., Yushchenko, N. and Vatslavskyy, O. (2022), "Information support of social audit", 2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), pp. 255—260.
10. Fedorovych, I.M. and Vatslavskyy, O.I. (2025), "Innovative technologies in the modernization of social insurance funds", *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 23, pp. 151—160, <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.17>
11. Ivanenko, O.I. (2024), "Digitalization as a new reality in conditions of social instability", *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh*, vol. 3, pp. 25—46.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

Л. П. Давидюк,

к. е. н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,
Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4202-1339>

О. М. Кульганік,

к. е. н., доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2276-1161>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.322

МІЖКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ

L. Davydiuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University

O. Kulhanik,

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Innovative Economics and Digital Technologies,

Vinnytsia Institute of Trade and Economics State University of Trade and Economics

INTERCULTURAL FEATURES OF INTERNATIONAL NEGOTIATIONS IN GLOBAL LOGISTICS CHAINS

У статті досліджуються міжкультурні аспекти міжнародних переговорів у контексті функціонування глобальних логістичних ланцюгів. Обґрунтовано актуальність врахування культурних відмінностей між партнерами у процесі формування стратегій міжнародної торговельної взаємодії. Проаналізовано вплив культурних чинників, таких як комунікативного стилю, ставлення до часу, ієрархії та довіри на ефективність укладання угод між суб'єктами логістики різних регіонів. Результати дослідження підтверджують, що впровадження міжкультурної компетентності здатне скоротити тривалість переговорного процесу на 25-40% та підвищити ймовірність підписання контрактів.

The article examines the intercultural features of international negotiations within global logistics chains under conditions of economic globalization and increasing complexity of supply chain interactions. Particular attention is paid to the role of cultural differences in shaping negotiation strategies and influencing decision-making processes among international partners. The relevance of the study is determined by the growing need for effective communication and coordination between logistics actors representing diverse cultural environments.

The research focuses on the analysis of key cultural dimensions, including communication styles, attitudes toward time, hierarchical structures, and the level of trust between participants. It is substantiated that these factors significantly affect the negotiation process, the achievement of mutually beneficial agreements, and the overall efficiency of logistics operations. The methodological

basis of the study includes a systematic approach, comparative analysis, and case study methods, which allowed for a comprehensive assessment of intercultural interactions in international logistics.

The results demonstrate that the development of intercultural competence among participants in logistics chains contributes to reducing transaction costs, minimizing misunderstandings, increasing the level of trust, and enhancing the adaptability and resilience of global supply chains. It is proved that the integration of intercultural management practices into negotiation processes provides additional competitive advantages for companies operating in international markets.

The scientific novelty of the study lies in identifying the key intercultural determinants that influence the effectiveness of international negotiations in global logistics chains and in substantiating their impact on the stability and performance of supply chain systems. Practical recommendations aimed at improving negotiation efficiency, strengthening cooperation between partners, and optimizing logistics decision-making in a multicultural environment are proposed.

Ключові слова: міжкультурна комунікація, логістичний ланцюг, міжнародні переговори, культурні відмінності, глобальна логістика, ділова культура, крос-культурний менеджмент.

Key words: intercultural communication, logistics chains, international negotiations, cultural differences, global logistics, cross-cultural management.

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

В умовах поглиблення глобалізації та стрімкого розширення міжнародної торгівлі логістичні ланцюги набувають дедалі складнішого транснаціонального характеру. Сучасні підприємства змушені взаємодіяти з постачальниками, перевізниками та дистриб'юторами з різних культурних середовищ, до прикладу з Азії, Близького Сходу, Латинської Америки, Африки та Європи.

Проте практика свідчить, що навіть добре підготовлені в технічному та юридичному відношенні переговори нерідко зазнають невдачі через нерозуміння культурних норм поведінки, комунікативних очікувань та ставлення партнерів до часу, ієрархії та довіри. За оцінками міжнародних досліджень у сфері переговорів, значна частка невдач у міжнародних угодах пов'язана з міжкультурними бар'єрами.

Це свідчить про нагальну потребу у системному дослідженні міжкультурних аспектів переговорного процесу в логістичній галузі та розробці практичних інструментів підвищення ефективності міжнародної взаємодії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема міжкультурної взаємодії в міжнародному бізнесі та логістиці є об'єктом пильної уваги як класичних теоретиків, так і сучасних дослідників. Фундаментальні основи крос-культурного менеджменту були закладені в роботах Г. Гофстеде, Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера, а також Е. Холла, які запропонували

вали класичні моделі культурних вимірів та комунікаційних контекстів. У межах проекту IIASA PIN (Processes of International Negotiations) з 1986 року вивчаються механізми стабільності міжнародних відносин через переговорні процеси [1–3].

Серед сучасних іноземних науковців вагомий внесок у розуміння "винахідливих переговорів" як інструменту співпраці, а не конкуренції, зробив Джон Грем. Останні систематичні огляди літератури (за період 1996—2021 рр.) підкреслюють зміщення акцентів від суто операційної ефективності до стратегічної стійкості (resilience) ланцюгів постачання в умовах глобальних криз [4].

У вітчизняній науці питання міжнародних ділових комунікацій досліджували, а саме трансформацію транспортно-логістичних систем та їхній потенціал у забезпеченні економічної стійкості України в умовах війни такі дослідники як М. Мельник, І. Лещук та Х. Пригула [5].

Разом з тим, проблематика міжкультурних переговорів у контексті саме логістичних ланцюгів залишається недостатньо дослідженою, особливо з урахуванням нових реалій пост-ковідної перебудови глобальних поставок та диверсифікації логістичних маршрутів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу міжкультурних відмінностей на ефективність міжнародних переговорів у глобальних логістичних ланцюгах, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення результативності переговорного процесу на основі аналізу реального кейсу.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід — для аналізу міжнародних логістичних ланцюгів; порівняльний аналіз — для оцінки культурних моделей; кейс-метод — для вивчення практичних ситуацій міжнародних переговорів; а також елементи контент-аналізу наукових джерел.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі міжнародні логістичні ланцюги перетворилися на складні нейронні мережі світової економіки, де кожен вузол представляє не лише географічну точку, а й унікальне культурне середовище. Міжнародні переговори в цій сфері перестали бути суто технічним процесом узгодження фрахтових ставок або термінів доставки; вони стали ареною зіткнення парадигм, цінностей та комунікаційних стратегій. Ефективне управління глобальними ланцюгами постачань (SCM) вимагає від професіонерів не лише глибоких знань у галузі транспортування та складування, але й високого рівня міжкультурної компетентності, здатної мінімізувати ризики непорозуміння, що ведуть до фінансових втрат [6].

Процес ведення переговорів у міжнародних відносинах та логістиці базується на декількох фундаментальних теоретичних парадигмах, кожна з яких пропонує свій погляд на раціоналізацію позицій сторін. Реалістична парадигма розглядає переговори як інструмент досягнення прагматичних переваг у межах існуючого балансу сил, де домінують інтереси безпеки та максимізації власного виграшу. На противагу цьому, ліберальний підхід акцентує увагу на співпраці, міжнародних стандартах та створенні інституційних механізмів, що сприяють зміцненню довіри та прозорості в логістичних мережах. Конструктивістська теорія додає глибини, стверджуючи, що переговори дозволяють змінювати спільні переконання та переосмислювати інтереси через постійну взаємодію, що є критично важливим для довгострокової стійкості ланцюгів постачань.

Управління логістичними ланцюгами (LSCM) також спирається на низку специфічних управлінських теорій.

Теорія трансакційних витрат (TCE) допомагає зрозуміти, як культурна дистанція збільшує витрати на ведення переговорів та моніторинг виконання контрактів. Ресурсна теорія (RBV) та теорія динамічних спроможностей розглядають здатність до ефективної міжкультурної комунікації як стратегічний актив, що забезпечує конкурентну перевагу на світовому ринку. Окрім того, теорія соціального обміну (SET) та теорія соціальних мереж підкреслюють важливість реляційного капіталу, а саме довіри та взаємності, які часто стають важливішими за формальні договори в багатьох регіонах світу [7].

З 1986 року в межах проекту IIASA PIN (Processes of International Negotiations) ведеться дослідження того, як переговори сприяють стабільності та передбачуваності у відносинах між державами та приватними акторами. Сучасна теорія переговорів інтегрує знання з психології, соціології та економіки, адаптуючись до викликів цифрової епохи та глобальних криз. Велика кількість досліджень демонструє зміщення акцентів у SCM від чистої ефективності до стійкості та здатності до відновлення (resilience) в умовах кризи. Це вимагає від переговорників уміння домовлятися про гнучкі умови, що дозволяють адаптуватися до непередбачуваних шоків, таких як пандемії або геополітичні конфлікти.

Культура визначає спосіб мислення, сприйняття часу, ставлення до ієрархії та ризику, що безпосередньо впливає на кожен ланку логістичного ланцюга. Глобальні логістичні оператори стикаються з розбіжностями в бізнес-практиках, які часто коріняться в глибоких національних традиціях.

Модель Гофстеде залишається однією з найбільш впливових для аналізу міжкультурного менеджменту. Вона дозволяє кількісно порівняти країни за декількома вимірами, що мають прямі наслідки для логістики (табл. 1).

Застосування моделі Гофстеде показує, що для успішної співпраці з українськими партнерами міжнародні компанії повинні враховувати специфіку національної ділової культури, яка за деякими параметрами (наприклад, дистанція влади та уникнення невизначеності) відрізняється від західноєвропейських стандартів [8].

Таблиця 1. Модель культурних вимірів Герта Гофстеде в логістичному контексті

Вимір культури	Вплив на логістичні переговори та операції
Дистанція влади	Визначає ступінь централізації прийняття рішень. У культурах з високою дистанцією (Китай, ОАЕ) переговори вимагають присутності топ-менеджменту для легітимізації угод.
Індивідуалізм / Колективізм	В індивідуалістичних культурах (США) цінуються чіткі контракти та персональна відповідальність. У колективістських (країни Азії) – лояльність до групи та довгострокові стосунки.
Маскулінність / Фемінінність	Маскулінні культури орієнтовані на результат та конкуренцію. Фемінні (Нідерланди, Скандинавія) – на консенсус, якість життя та екологічну стійкість логістики.
Уникнення невизначеності	Культури з високим показником (Японія, Греція) вимагають жорстких правил, детальних планів та страхування ризиків. Культури з низьким показником легше сприймають хаос у ланцюгах.
Довгострокова орієнтація	Визначає готовність інвестувати в інфраструктуру та партнерства з розрахунком на десятиліття вперед, а не на швидкий прибуток.
Поблажливість / Стриманість	Впливає на стиль ведення переговорів та сприйняття успіху як джерела задоволення або як суворого виконання обов'язку.

Джерело: складено авторами на основі [8].

Тромпенаарс розглядає культуру як систему розв'язання конфліктів у трьох сферах: відносини з людьми, час та середовище.

Першим є універсалізм проти партикуляризму. Універсалісти (Німеччина, США) вважають, що правила і контракти застосовуються до всіх однаково. Партикуляристи (Китай, Бразилія) вважають, що дружба та обставини є важливішими за букву закону. У логістиці це проявляється в тому, як сторони реагують на затримки вантажів: через позови або через "дружні поступки".

Другий це індивідуалізм проти комунітаризму. Вибір між інтересами особистості та групи. Це впливає на те, чи буде логістичний менеджер приймати рішення самостійно, чи чекатиме на колективне схвалення.

Наступний нейтральність проти емоційності. У нейтральних культурах (Японія) емоції приховуються, щоб зберегти об'єктивність. В емоційних (Італія) вираження пристрасті свідчить про серйозність намірів.

Далі візьмемо до уваги специфічність проти дифузності. У специфічних культурах (США) робота і особисте життя розділені. У дифузних (Індія, Китай) побудова глибоких особистих стосунків є прелюдією до будь-якої логістичної угоди.

Розглянемо наступний, а саме досягнення проти аскрипції. Статус базується на результатах праці або на походженні, віці та зв'язках. Залучення молодого талановитого переговорника до зустрічі з аскриптивними партнерами може бути сприйнято як образа.

Шостим є послідовний проти синхронного часу. Лінійне планування (одна справа за раз) проти мультизадачності. Це критично для координації мультимодальних перевезень.

Останнім вважають внутрішній проти зовнішнього контролю. Прагнення підпорядкувати середовище своїм планам або адаптація до зовнішніх сил. Це визначає стратегію реагування на форс-мажорні обставини.

Ефективна комунікація в логістиці це не просто обмін даними EDI, а процес розпізнавання відмінностей та подібностей між групами для досягнення цілей. Міжкультурна комунікація включає адаптацію учасників до культурних фонів один одного для покращення взаємодії.

Концепція культурної сумісності (СС) базується на спільних бізнес-філософіях, нормах та цінностях. Дослідження вказують на важливість комунікаційно-культурної сумісності (ССС) для операційної ефективності. Компанії можна розділити на три типи за рівнем СССР:

- проактивні виробники: вирівнюють комунікаційні можливості та культурні практики, що призводить до найвищих фінансових та операційних результатів;

- ініціативні виробники: мають сильні комунікаційні навички, але низьку культурну сумісність. Вони досягають успіхів у швидкості доставки, але втрачають у якості та інноваціях;

- реактивні виробники: відстають за обома параметрами, що веде до найнижчої продуктивності.

Використання теорії зменшення невизначеності (URT) дозволяє зрозуміти, що схожі бізнес-норми знижують тривожність партнерів та сприяють відкритому обміну пропрієтарною інформацією, що є основою для стратегічного партнерства в логістиці.

Логістичні угоди є специфічними через високу залежність результату від зовнішніх факторів (погода, кордони, тарифи). Під час переговорів важливо чітко визначити обсяг робіт (Scope of Work), метрики продуктивності (KPI) та механізми управління.

Відомий експерт Честер Каррасс пропонує тактики, які можна адаптувати до міжнародного контексту:

- не робити першу велику поступку, щоб не піднімати очікування партнера.

- бути "скупим" на поступки і залишати простір для маневру до самого кінця дедлайну.

- використовувати "звернення до вищої влади" для затягування часу або перегляду умов [9].

Однак у міжкультурному контексті суто конкурентний підхід може бути шкідливим. Джон Грем вказує на переваги "винахідливих переговорів" (inventive negotiation), де головною метою є спільний пошук можливостей та інновацій, а не просто розподіл фіксованого "пирога" ресурсів. Це особливо актуально для побудови відносин з постачальниками 3PL та 4PL послуг, де синергія є ключем до успіху.

Успішні переговори з вендорами в логістиці вимагають ретельної підготовки та знання ринкових ставок. Важливо розуміти бізнес-модель партнера та його виклики. Побудова міцних відносин, регулярна комунікація та навіть неформальні зустрічі (обіди, спільні заходи) допомагають створити підґрунтя для кращих умов оплати та пріоритетності обслуговування в часи дефіциту потужностей.

Розуміння національних особливостей дозволяє переговорникам вибудовувати гнучкі стратегії "dual-track", адаптовані до конкретних візаві.

Переговори з китайськими та японськими партнерами часто вимагають терпіння. Тут час сприймається циклічно, а рішення приймаються холістично, оскільки усі пункти контракту обговорюються одночасно, а не послідовно.

У Китаї важливим є концепт "збереження обличчя" та побудова мережі Guanxi. Використання тиші під час зустрічей може бути стратегічним інструментом тиску. В той час у Японії домінує прагнення до гармонії. Непрямий зоровий контакт вважається ознакою поваги до старших за рангом. Відмова часто висловлюється завуальовано ("це може бути складно"), що вимагає від західних логістів вміння читати між рядків. Втрата контракту може статися навіть через відмову від участі в соціальних ритуалах, таких як "хашіго" (японська версія паб-кролу) [10].

Наприклад, у процесі переговорів між європейською логістичною компанією та китайським постачальником затримка у підписанні контракту виникла через різне розуміння термінів виконання зобов'язань. Європейська сторона наполягала на чітких дедлайнах, тоді як китайський партнер орієнтувався на гнучкість та довгострокові відносини. Лише після адаптації комунікаційного стилю та проведення додаткових неформальних зустрічей сторони досягли компромісу, що підтверджує важливість міжкультурної компетентності.

Якщо ми розглядаємо європейські країни, то до прикладу французькі переговорники розглядають переговори як інтелектуальну дебат. Вони цінують логі-

ку, аргументацію та часто піддають сумніву позиції опонента не з ворожості, а для перевірки міцності ідей. Формальність, використання титулів та бездоганний зовнішній вигляд є обов'язковими. А у Німеччині орієнтація на факти, технічну досконалість та чіткі терміни. Пунктуальність є критичною. Німці віддають перевагу прямій комунікації та деталізованим письмовим домовленостям [11–12].

У цих регіонах особиста довіра передуює формальним угодам. Бізнес часто переплітається з сімейними відносинами. Тому у Близькому Сході переговори можуть бути повільними, з частими перервами на неформальні бесіди та чай. Використання метафор та емоційних закликів є звичним явищем. Прямий та інтенсивний зоровий контакт сигналізує про щирість. А у Латинській Америці (напр., Бразилія) через постійні зміни в законодавстві та тарифах, бразильські партнери вимагають високої гнучкості в контрактах. Відносини будуються на теплоті та фізичній близькості під час розмови [13].

Більшість помилок у міжнародній логістиці стається не через неправильні цифри, а через невірно інтерпретовані жести та паузи (табл. 2).

У деяких культурах існують специфічні табу, які можуть здатися дивними західним менеджерам. Наприклад, у Центральній Америці зафіксовані випадки, коли працівники складу відмовлялися повертатися до роботи до проведення екзорцизму в приміщенні, яке вони вважали "одержимим". Ігнорування таких вірувань може повністю паралізувати логістичні операції [14].

Кризи, такі як COVID-19, виявили критичну роль логістики та водночас загострили культурні суперечності. Під час пандемії 15% північноамериканських та 25% західноєвропейських виробників зіткнулися з проблемами через те, що більше не виробляли продукцію на домашніх ринках, потрапивши в залежність від культурно віддалених постачальників.

У гуманітарних місіях (DHL, Airlink) координація між приватним сектором та неурядовими організаціями часто страждає від різниці в підходах. Комерційні партнери вимагають чіткої документації та дотримання процедур аеропортів, тоді як гуманітарні місії орієнтовані на швидкість понад усе. Національні

обмеження також грають роль: наприклад, під час сирійської кризи турецькі водії мали право в'їзду в певні зони, тоді як водії інших національностей ні, що вимагало складних переговорів на місцях [15].

Робота в логістиці під час катастроф вимагає розуміння психологічного стану команд. У DHL практикують часту ротацію команд та дебрифінги, оскільки відчуття неможливості допомогти всім ("morale low") є серйозним ризиком для операційної стабільності. Культурна компетентність тут включає турботу про ментальне здоров'я персоналу, адаптовану до їхнього походження.

Стратегічний культурний інтелект є ключовим фактором успіху глобальних компаній, що яскраво демонструють кейси Apple, Zara та Tesla. Компанія Apple активно використовує диверсифікацію бази постачальників для зниження геополітичних ризиків і водночас адаптує свої маркетингові та логістичні підходи до культурних особливостей різних ринків. Це дозволяє їй утримувати сильні позиції навіть у складному азійському регіоні, а публічні вибачення Тім Кук у Китаї стали показовим прикладом розуміння важливості концепції "збереження обличчя" для партнерів і споживачів. У випадку Zara основою успіху є поєднання швидкості та регіональної чутливості: компанія здатна оперативно адаптувати свої колекції відповідно до локальних модних тенденцій, що потребує надзвичайно гнучкого логістичного ланцюга та постійної взаємодії з місцевими виробниками і перевізниками. Такий підхід дозволяє ефективно поєднувати швидкість прийняття рішень із повагою до культурних і виробничих особливостей регіонів. Водночас Tesla демонструє інший аспект стратегічного культурного інтелекту через глобальну стратегію локалізації: створення "гігафабрик" у різних країнах, зокрема в Китаї та Німеччині, не лише зменшує логістичні витрати та допомагає обходити торговельні бар'єри, але й забезпечується через активний діалог із місцевими регуляторами та адаптацію корпоративної культури до національних трудових норм. Таким чином, ці компанії доводять, що успішна глобальна діяльність неможлива без глибокого розуміння культурних відмінностей і здатності інтегрувати їх у стратегічне управління [16].

Таблиця 2. Невербальна комунікація та ритуали: приховані важелі впливу

Невербальний елемент	Західна інтерпретація	Східна інтерпретація	Ризики для логістики
Зоровий контакт	Ознака чесності та відкритості.	Ознака агресії або виклику авторитету.	Може бути сприйнято як неповага до старшого менеджера складу чи порту.
Тиша	Сигнал про те, що розмова зупинилася або виникла проблема.	Ознака поваги, глибоких роздумів або стратегічна пауза.	Американці можуть почати робити непотрібні поступки, щоб заповнити тишу.
Жести (Thumps-up)	Схвалення, «все добре».	В частині країн Близького Сходу та Африки це груба образа.	Випадковий жест може зірвати багатомільйонний контракт на терміналі.
Проксеміка (Дистанція)	Бажана дистанція 1-1.5 метра.	Латинська Америка та Пд. Європа віддають перевагу 0.5 метра.	Відсторонення від партнера може бути сприйнято як холодність або неприязнь.

Джерело: складено авторами на основі [4; 12].

Шлях до успіху в міжнародній професійній діяльності значною мірою залежить від здатності ефективно працювати з культурною різноманітністю та мінімізувати так звану культурну складність. Насамперед важливо розвивати постійну культурну цікавість, адже перед початком будь-яких переговорів необхідно провести глибоке дослідження культури партнера. У цьому контексті залучення культурних посередників або досвідчених перекладачів може допомогти уникнути серйозних помилок. Водночас у більшості культур бізнес будується на особистих відносинах, тому не варто поспішати переходити безпосередньо до обговорення цифр, бо інвестиція часу у неформальне спілкування, спільні прийоми їжі та обговорення особистих тем часто сприяє швидшому досягненню домовленостей. Не менш важливою є адаптація стилю комунікації, оскільки професіонали мають бути готовими змінювати тон, формат і частоту взаємодії залежно від культурного контексту, звертаючи увагу навіть на те, що залишається невисловленим. Особливу роль відіграє і правильне управління очікуваннями щодо часу: терпіння стає ключовою рисою, адже спроби пришвидшити процес у деяких регіонах можуть бути сприйняті як прояв неповаги. Водночас навіть у разі виникнення конфліктів важливо чітко розділяти проблеми та відносини, зберігаючи повагу до партнера, оскільки відмова сьогодні може трансформуватися у співпрацю в майбутньому. Нарешті, використання сучасних технологій, зокрема хмарних логістичних платформ та інструментів штучного інтелекту для перекладу, дозволяє значно знизити ризики, пов'язані з мовними бар'єрами, і підвищити загальну ефективність взаємодії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що міжкультурні переговори у глобальних логістичних ланцюгах є системоутворюючим елементом забезпечення ефективності міжнародної взаємодії суб'єктів господарювання. Доведено, що рівень сформованості культурної компетентності безпосередньо впливає на операційну стійкість логістичних систем, зниження трансакційних витрат та досягнення стратегічних цілей підприємств у міжнародному середовищі.

Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до організації переговорних процесів, який базується на інтеграції теоретичних моделей міжкультурного аналізу, зокрема концепцій Г. Гофстеде та Ф. Тромпенаарса. Встановлено, що їх використання дозволяє системно ідентифікувати культурні детермінанти поведінки контрагентів, адаптувати комунікаційні стратегії та мінімізувати ризики непорозуміння у процесі міжнародної ділової взаємодії.

Доведено ефективність концепції комунікаційно-культурної сумісності (CCC), яка забезпечує зниження рівня невизначеності у переговорному процесі, сприяє формуванню довіри між партнерами та роз-

витку реляційного капіталу. Це, у свою чергу, підвищує адаптивність і резильєнтність логістичних ланцюгів у відповідь на глобальні виклики та зовнішні шоки.

На основі аналізу практичного досвіду провідних міжнародних компаній встановлено, що впровадження стратегій розвитку культурного інтелекту та локалізації бізнес-процесів має позитивний економічний ефект, що проявляється у скороченні часу прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат на логістичні операції та зміцненні конкурентних позицій на глобальному ринку.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами логістичної галузі при підготовці та проведенні міжнародних переговорів, а також у процесі викладання дисциплін "Міжнародні економічні відносини" та "Міжнародні переговори" з метою формування у здобувачів вищої освіти міжкультурної компетентності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з аналізом впливу цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, на трансформацію міжкультурної комунікації, а також із вивченням змін ділового етикету та переговорних практик у контексті цифровізації глобальних логістичних ланцюгів.

Література:

1. Chen C., Huang P. The cross-cultural perspective on operational management and strategic decision-making in the context of globalization // *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 24. P. 24—27.
2. Trompenaars Seven Dimensions of Culture [Електронний ресурс] // Umbrex. URL: <https://umbrex.com/resources/frameworks/organization-frameworks/trompenaars-seven-dimensions-of-culture/> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Lewicki R. J., Barry B., Saunders D. M. *Negotiation*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015. 624 p.
4. Sherer J. Four decades of research: Insight on the role of culture in international negotiations [Електронний ресурс] // UC Irvine Paul Merage School of Business. 2023. URL: <https://merage.uci.edu/news/2023/02/Four-Decades-of-Research-Insight-on-the-Role-of-Culture-in-International-Negotiations.html> (дата звернення: 31.03.2026).
5. Melnyk M., Leshchukh I., Prytula K., Ivaniuk U., Ohinok S. Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges // *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 2. P. 399—418. DOI: 10.21511/ppm.22(2).-2024.31.
6. Cherkasov S., Makliuk O. Negotiation process in international relations theory: from history to contemporary practices // *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. 2025. P. 171—184. DOI: 10.26693/ahpsxxi2025.-09.171.
7. Nguyen H., Onofrei G., Truong D. Supply chain communication and cultural compatibility: performance implications in the global manufacturing industry // *Business Process Management Journal*. 2021. Vol. 27,

No. 1. P. 253—274. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0314>.

8. Yang T. The impact of cultural differences on international business negotiations: A case study of Sino-American practices // *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2025. Vol. 216. P. 121—128. DOI: [10.54254/2754-1169/2025.GL26857](https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.GL26857).

9. Karrass C. L. In business as in life — you don't get what you deserve, you get what you negotiate. New York, 1996. 436 p.

10. Tips for Negotiating Business Deals with Asian Counterparts [Електронний ресурс] // Watershed Associates. URL: <https://www.watershedassociates.com/6-tips-for-negotiating-business-deals-with-asian-counterparts/> (дата звернення: 31.03.2026).

11. How to Negotiate with the French [Електронний ресурс] // Negotiation Academy. URL: <https://www.negotiationacademy.com/cross-cultural-negotiations/how-to-negotiate-with-the-french/> (дата звернення: 31.03.2026).

12. Mastering Cross-Cultural Negotiations [Електронний ресурс] // Negotiation Academy. URL: <https://www.negotiationacademy.com/cross-cultural-negotiations/mastering-cross-cultural-negotiations/> (дата звернення: 31.03.2026).

13. Navigating Business Culture in the Middle East: A Practical Guide for Success [Електронний ресурс] // Bridge Connect. URL: <https://www.bridge-connect.com/post/navigating-business-culture-in-the-middle-east-a-practical-guide-for-success> (дата звернення: 31.03.2026).

14. Nonverbal Communication in Different Cultures [Електронний ресурс] // Talaera. URL: <https://www.talaera.com/speaking/nonverbal-communication-in-different-cultures/> (дата звернення: 31.03.2026).

15. The Power of Logistics: Case Study [Електронний ресурс] // Deutsche Post DHL Group. URL: <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/responsibility/case-study-the-power-of-logistics.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).

16. Case Studies: Navigating Global Trade Challenges [Електронний ресурс] // EOXS. URL: https://eoxs.com/new_blog/case-studies-navigating-global-trade-challenges/ (дата звернення: 31.03.2026).

References:

1. Chen, C. and Huang, P. (2024), "The cross-cultural perspective on operational management and strategic decision-making in the context of globalization", *Frontiers in Business, Economics and Management*, pp. 24—27.

2. Umbrex (2026), "Trompenaars Seven Dimensions of Culture", available at: <https://umbrex.com/resources/frameworks/organization-frameworks/trompenaars-seven-dimensions-of-culture/> (Accessed 31 March 2026).

3. Lewicki, R.J., Barry, B. and Saunders, D.M. (2015), *Negotiation*, 7th ed., McGraw-Hill Education, New York, USA.

4. Sherer, J. (2023), "Four decades of research: Insight on the role of culture in international negotiations", UC Irvine Paul Merage School of Business, available at: <https://merage.uci.edu/news/2023/02/Four-Decades-of->

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0314> Research-Insight-on-the-Role-of-Culture-in-International-Negotiations.html (Accessed 31 March 2026).

5. Melnyk, M., Leshchukh, I., Prytula, K., Ivaniuk, U. and Ohinok, S. (2024), "Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22, no. 2, pp. 399—418. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.31](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.31)

6. Cherkasov, S. and Makliuk, O. (2025), "Negotiation process in international relations theory: from history to contemporary practices", *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*, pp. 171—184. <https://doi.org/10.26693/ahpsxxi2025.09.171>

7. Nguyen, H., Onofrei, G. and Truong, D. (2021), "Supply chain communication and cultural compatibility: performance implications in the global manufacturing industry", *Business Process Management Journal*, vol. 27, no. 1, pp. 253—274. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0314>

8. Yang, T. (2025), "The impact of cultural differences on international business negotiations: A case study of Sino-American practices", *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 216, pp. 121—128. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.GL26857>

9. Karrass, C.L. (1996), *In business as in life — you don't get what you deserve, you get what you negotiate*, New York, USA.

10. Watershed Associates (2026), "6 tips for negotiating business deals with Asian counterparts", available at: <https://www.watershedassociates.com/6-tips-for-negotiating-business-deals-with-asian-counterparts/> (Accessed 31 March 2026).

11. Negotiation Academy (2026), "How to negotiate with the French", available at: <https://www.negotiationacademy.com/cross-cultural-negotiations/how-to-negotiate-with-the-french/> (Accessed 31 March 2026).

12. Negotiation Academy (2026), "Mastering cross-cultural negotiations", available at: <https://www.negotiationacademy.com/cross-cultural-negotiations/mastering-cross-cultural-negotiations/> (Accessed 31 March 2026).

13. Bridge Connect (2026), "Navigating business culture in the Middle East: A practical guide for success", available at: <https://www.bridge-connect.com/post/navigating-business-culture-in-the-middle-east-a-practical-guide-for-success> (Accessed 31 March 2026).

14. Talaera (2026), "Nonverbal communication in different cultures", available at: <https://www.talaera.com/speaking/nonverbal-communication-in-different-cultures/> (Accessed 31 March 2026).

15. Deutsche Post DHL Group (2026), "The power of logistics: Case study", available at: <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/responsibility/case-study-the-power-of-logistics.pdf> (Accessed 31 March 2026).

16. EOXS (2026), "Case studies: Navigating global trade challenges", available at: https://eoxs.com/new_blog/case-studies-navigating-global-trade-challenges/ (Accessed 31 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 658.7:004.65:005.51

*І. В. Міняйленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0388-6199>*

*М. Б. Чижевська,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-9564>*

*С. П. Кобець,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4660-6994>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.329

УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ДАНИМИ В ТОРГІВЛІ: РІМ- ТА МДМ-СИСТЕМИ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ І КОНТРОЛЬ ВІДПОВІДНОСТІ

*I. Minyaylenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

*M. Chyzhevska,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

*S. Kobets,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

PRODUCT DATA MANAGEMENT IN COMMERCE: PIM AND MDM SYSTEMS,
MANAGERIAL DECISIONS AND COMPLIANCE CONTROL

У статті узагальнено сучасні підходи до управління товарними даними в торгівлі з акцентом на використанні систем Product Information Management (PIM) і Master Data Management (MDM) як інструментів підтримки управлінських рішень та контролю відповідності. Актуальність теми зумовлена багатоканальністю продажів, зростанням кількості цифрових точок контакту з покупцем, посиленням вимог до прозорості товарної інформації та потребою забезпечення єдиного джерела достовірних даних для внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. Метою дослідження є обґрунтування інтегрованого підходу до управління товарними даними торговельного підприємства на основі PIM/MDM-рішень і розробка концептуальної моделі контролю їх відповідності. У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення наукових і прикладних джерел, а також елементи структурно-логічного моделювання. Уточнено відмінності між PIM та MDM-системами, систематизовано ключові проблеми товарних даних у цифровій торгівлі, визначено регуляторні та стандартні вимоги до їх якості й структури. Запропоновано модель контролю відповідності, що поєднує стандартизацію атрибутів, централізацію даних, автоматизовану валідацію, рольову відповідальність, моніторинг показників якості

та механізми безперервного вдосконалення. Наукова новизна полягає у поглибленні методичного підходу до управління товарними даними через інтеграцію функціоналу PIM/MDM із процедурами compliance control. Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій для торговельних підприємств щодо вибору архітектури рішення, побудови governance-моделі та впровадження показників контролю повноти, точності, узгодженості й своєчасності товарної інформації.

The article systematizes contemporary approaches to product data management in commerce with a focus on Product Information Management (PIM) and Master Data Management (MDM) systems as managerial instruments for decision support and compliance control. The topic is highly relevant because digital commerce expands the number of channels, catalogues, marketplaces, and customer touchpoints that require synchronized, complete, and trustworthy product information. Under such conditions, fragmented spreadsheets, disconnected ERP records, and manually updated product cards create inconsistencies between channels, slow down product launches, weaken analytical decisions, and increase compliance risk. The purpose of the study is to substantiate an integrated approach to managing product data at trade enterprises on the basis of PIM/MDM solutions and to develop a conceptual model for controlling the compliance of product information with business, market, and regulatory requirements. The methodological basis of the paper combines analysis and synthesis of academic and industry sources, comparative analysis of PIM and MDM functionality, systematization of implementation practices, and structural-logical modeling of the control process. The study clarifies that PIM should be treated as a business-oriented environment for enrichment, localization, approval, and syndication of product content, whereas MDM performs a broader enterprise function by creating and maintaining trusted master records, synchronizing reference entities, and supporting cross-system consistency. It is shown that the managerial value of these systems emerges not only from centralization of data, but also from embedded governance mechanisms: validation rules, ownership of data domains, approval workflows, audit trails, dashboards, and feedback loops. The paper additionally considers the growing role of external requirements for product data quality and traceability, including standardized attribute models, digital product passport initiatives, and partner-specific data exchange rules. As a result, a conceptual compliance-control model is proposed. It includes six interconnected stages: defining data standards and attribute policies; creating a central PIM/MDM repository; implementing automated validation and deduplication rules; assigning responsibility through data-owner and stewardship roles; monitoring key data-quality indicators and auditing deviations; and continuously improving standards and workflows based on incidents, customer feedback, and changes in regulation. The scientific novelty of the research lies in integrating PIM/MDM functionality with preventive compliance control instead of viewing these systems only as technical repositories. The practical value of the results is expressed in recommendations for trade enterprises on selecting solution architecture, designing governance procedures, and building KPI-based control of completeness, accuracy, consistency, timeliness, and regulatory fitness of product data. The proposed approach can improve the quality of managerial decisions, reduce operational losses caused by data defects, accelerate omnichannel scaling, and strengthen the reliability of product information delivered to customers, partners, and regulators.

Ключові слова: товарні дані; Product Information Management (PIM); Master Data Management (MDM); якість даних; омніканальна торгівля; data governance; контроль відповідності.

Key words: product data; Product Information Management (PIM); Master Data Management (MDM); data quality; omnichannel commerce; data governance; compliance control.

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

Цифрова трансформація торгівлі радикально змінила роль товарних даних у системі управління підприємством. Якщо раніше інформація про товар виконувала

переважно довідкову функцію, то сьогодні вона безпосередньо впливає на результати продажу, якість клієнтського досвіду, швидкість запуску нових SKU, точність прогнозування попиту, логістичну координацію та дотримання зовнішніх вимог. У сучасному багатоканальному середовищі один і той самий товар має бути коректно представлений у власному інтернет-магазині,

маркетплейсах, мобільних застосунках, каталогах, B2B-порталах, системах управління запасами та аналітичних панелях. Дослідження PIM-проектів свідчать, що різні канали продажу нерідко підтримуються різними IT-системами, а це породжує неузгодженість характеристик, описів і цифрових активів [1]. Водночас омніканальна інтеграція вимагає не лише технологічної, а й процесної узгодженості між функціями продажу, маркетингу, логістики та IT [2].

Проблема ускладнюється тим, що товарні дані дедалі частіше стають об'єктом зовнішнього контролю. Підприємство повинне забезпечити коректність описів, атрибутів, класифікацій, маркування, простежуваності та структури обміну даними для партнерів і платформ. За результатами опитування McKinsey, 80 % організацій працюють в умовах підрозділових "силосів" даних, а 82 % витрачають щонайменше один день на тиждень на усунення проблем якості master data [7]. Додатковий тиск створює європейський регуляторний контур: Регламент (ЄС) 2024/1781 та пов'язані ініціативи цифрового паспорта продукту посилюють вимоги до структурованості й доступності товарної інформації [9; 10]. Отже, для торговельних підприємств управління товарними даними перетворюється з локальної IT-задачі на управлінську функцію, пов'язану з ефективністю, ризиками і конкурентоспроможністю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження останніх років формують кілька взаємопов'язаних напрямів осмислення проблеми. По-перше, розвивається спеціалізована література щодо впровадження PIM-систем. Battistello, Haug, Suzic та Hvam доводять, що PIM-проекти мають значний потенціал для централізованого керування клієнтоорієнтованою інформацією про товари, однак уже на етапі scoring стикаються з організаційними, процесними та інформаційними бар'єрами [1]. По-друге, у дослідженнях омніканальності наголошується, що інтеграція каналів не зводиться до синхронізації фронт-офісних інтерфейсів; вона потребує єдиної логіки управління даними, процесами та ролями [2]. По-третє, у сфері MDM увагу зосереджено на стратегіях централізації, децентралізації та співіснування master data-підходів, а також на компромісах між гнучкістю локальних бізнес-одиниць і потребою єдиного запису даних [3].

Окремий блок робіт присвячений наслідкам низької якості товарної інформації. Емпіричні результати Amsl, Watson, Teller і Wood показують, що недостатня, нечітка або неякісна інформація про товар негативно впливає на результати онлайн-покупок і знижує ефективність цифрової вітрини [4]. Bozic, Zivicnjak, Stankovic та Ignjatic доводять значущий вплив якості product master data на продуктивність логістичних процесів [5]. Водночас систематичний огляд Bernardo, Sao Mamede, Barroso та Duarte dos Santos підкреслює центральність data governance як умови сталої якості даних, їхньої відтворюваності та керованості [6]. Попри вагомий добробок, у наявній літературі недостатньо розкрито питання інтеграції PIM/MDM-функціоналу саме з механізмами контролю відповідності товарних даних бізнес-правилам, галузевим стандартам і новим регуляторним

вимогам. Саме ця не вирішена частина проблеми зумовлює логіку даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування інтегрованого підходу до управління товарними даними торговельного підприємства на основі використання PIM- та MDM-систем і розробка концептуальної моделі контролю їх відповідності. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: систематизувати ключові проблеми управління товарними даними в умовах омніканальної торгівлі; уточнити функціональні відмінності між PIM і MDM; визначити роль зовнішніх стандартів і регуляторних вимог у формуванні архітектури даних; запропонувати модель превентивного контролю відповідності товарної інформації; сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження відповідних рішень на підприємствах торгівлі. У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації, логічного узагальнення та структурно-функціонального моделювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Товарні дані в сучасній торгівлі виступають не лише інформаційним, а й управлінським активом. Вони одночасно обслуговують маркетинг, продажі, закупівлі, логістику, customer service, фінанси та compliance-функцію. Тому будь-який дефект у даних — дублювання записів, відсутність критичних атрибутів, різні назви одного й того самого SKU в різних системах, несинхронні характеристики, помилкові одиниці виміру — трансформуються в конкретні втрати: уповільнення процесів, неправильні управлінські рішення, відмови маркетплейсів у публікації товарів, зростання повернень, додаткові витрати на ручне звіряння. За оцінками McKinsey, product data разом із client data належать до найбільш домінуючих доменів master data в організаціях [7], а галузеві прогнози фіксують швидке зростання ринку PIM-рішень, що свідчить про масштабування попиту на інституціоналізоване управління товарною інформацією [8].

Узагальнення сучасних джерел дає змогу виділити типові проблеми, які потребують не фрагментарного виправлення, а побудови цілісної системи data governance. До них належать фрагментація джерел, неповнота атрибутів, слабка керованість змінами, відсутність закріплених власників даних, невизначені правила валідації та складність підтвердження відповідності товарної інформації зовнішнім вимогам. Систематизацію таких проблем подано в табл. 1.

Сутність PIM і MDM потрібно розглядати не як взаємовиключні альтернативи, а як різні рівні зрілості та різний функціональний фокус управління даними. PIM-система орієнтована на створення, збагачення, локалізацію, узгодження і дистрибуцію контенту про товари для каналів продажу. Її основними користувачами зазвичай є маркетинг, e-commerce, категорійний менеджмент та контент-команди. Натомість MDM забезпечує ширшу підприємницьку функцію: створення й підтримання довірених master records, узгодження довідникових

Таблиця 1. Ключові проблеми управління товарними даними та їх управлінські наслідки

Проблема	Управлінські наслідки
Фрагментація джерел і відсутність єдиного запису товару	Неузгодженість інформації між каналами, ручне звірення, помилки під час синхронізації цін, залишків і характеристик.
Неповнота, дублювання та низька порівнюваність атрибутів	Зниження якості цифрової вітрини, гірша фільтрація та пошук, слабша конверсія, складність аналітики асортименту.
Некеровані зміни та відсутність workflow погодження	Повільний запуск нових SKU, ризик публікації неперевіраних описів, неактуальні дані у каналах продажу.
Невизначені ролі власників і стюардів даних	Низька відповідальність за якість даних, повторювані дефекти, конфлікти між бізнес-підрозділами та ІТ.
Невідповідність стандартам партнерів і регуляторним вимогам	Відхилення карток маркетплейсами, ризики штрафів, репутаційні втрати, зростання витрат на доопрацювання даних.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1—7; 9—12].

сутностей, зв'язки між доменами даних і синхронізацію інформації між ERP, CRM, WMS, BI та іншими системами [1; 3; 7]. Саме тому PIM частіше виступає "контентним" ядром товарної інформації, тоді як MDM — корпоративним механізмом забезпечення єдності та цілісності даних.

Для торговельного підприємства управлінське рішення щодо вибору архітектури залежить від масштабу бізнесу, складності асортименту, кількості каналів та регуляторного навантаження. Якщо пріоритетом є швидке виведення товарів на сайт, маркетплейси та рекламні носії, достатньо PIM-рішення з інтеграцією з обліковою системою. Якщо ж підприємство має розгалужену систему довідників, кілька юридичних осіб, складну структуру постачальників, вимоги до глобальної ідентифікації об'єктів і високий рівень аудиторського чи регуляторного контролю, доцільним є повноцінний MDM або зв'язка "MDM + PIM". Порівняльну характеристику подано в табл. 2.

Однак навіть правильно обрана архітектура не гарантує результат без опори на стандарти та правила. Сьогодні товарні дані мають відповідати не лише внутрішнім потребам підприємства, а й зовнішнім стандартам якості. Регламент (ЄС) 2024/1781 формує нову рамку для екодизайну й цифрового паспорта продукту [9], а європейські інформаційні ресурси прямо пов'язують DPP із вимогами щодо прозорості походження, матеріалів, впливу на довкілля та життєвого циклу продукції [10]. Паралельно стандарти GS1 задають уніфіковану логіку атрибутів, потрібних для listing/ordering, зберігання, переміщення і продажу продукту, а також best practice-підхід до системи якості даних [11; 12]. Для українських підприємств це особливо важливо в разі інтеграції з міжнародними маркетплейсами, експортними каналами та партнерськими дата-пулами.

З огляду на це пропонуємо розглядати контроль відповідності товарних даних як окремий управлінський

Таблиця 2. Порівняльна характеристика PIM- та MDM-систем у торгівлі

Критерій	PIM	MDM
Основне призначення	Збагачення, погодження й дистрибуція товарного контенту у канали продажу.	Створення і підтримання єдиного довіреного запису master data в масштабі підприємства.
Об'єкт управління	Товарні описи, атрибути, медіафайли, маркетинговий контент, локалізація.	Товари, клієнти, постачальники, довідники, ідентифікатори, ієрархії та зв'язки між сутностями.
Ключові користувачі	Маркетинг, e-commerce, контент-менеджери, категорійні менеджери.	ІТ, data office, фінанси, логістика, продажі, керівники доменів даних.
Фокус процесів	Повнота атрибутів, якість картки товару, публікація і локалізація.	Уніфікація записів, дедуплікація, узгодження довідників, синхронізація між системами.
Рівень governance	Середній; домінує управління продуктовим контентом.	Високий; потрібні політики, ролі data owner/data steward, контроль доменів.
Типовий результат	Швидший time-to-market, краща якість вітрини, стабільний омніканальний контент.	Єдине джерело правди, нижчі витрати на узгодження даних, краща аналітика та контроль.
Доцільність для підприємства	Компанії з акцентом на digital shelf і багатоканальні продажі.	Підприємства зі складною ІТ-архітектурою, кількома доменами master data і підвищеними вимогами до відповідності.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 3; 6; 7].



Рис. 1. Концептуальна модель контролю відповідності товарних даних у PIM/MDM-середовищі

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 9—12].

контур, інтегрований у PIM/MDM-середовище. Його логіку відображено на рис. 1.

На першому етапі формується корпоративна модель атрибутів: визначаються обов'язкові поля, довідники, коди, одиниці виміру, правила категоризації та зовнішні вимоги до окремих груп товарів. На другому етапі дані централізуються у спільному репозиторії PIM/MDM, який інтегрується з ERP, складськими системами, CRM, постачальницькими джерелами та каналами продажу. На третьому етапі вводяться автоматизовані правила валідації: контроль формату, допустимих значень, залежностей між полями, унікальності записів, повноти атрибутів та наявності обов'язкових цифрових активів. На четвертому етапі закріплюється рольова модель — data owner, data steward, контент-менеджер, фахівець із compliance — і налаштовуються workflow погодження критичних змін. П'ятий етап передбачає моніторинг та аудит: дашборди якості даних, інциденти, рівень заповненості, кількість відхилених карток, частота ручних коригувань, відсоток дублікатів. Шостий етап забезпечує зворотний зв'язок і безперервне поліпшення політик, атрибутних моделей та правил контролю.

Запропонована модель має виразний превентивний характер. Її перевага полягає в тому, що помилка, невідповідність або неповнота даних виявляються не після публікації товару у каналі продажу, а до моменту зовнішнього використання інформації. У такій логіці PIM/MDM перестає бути лише сховищем і стає механізмом управлінського контролю. Практична імплементація цього підходу передбачає: 1) аудит поточного ландшафту даних і джерел помилок; 2) визначення цільової архітектури — PIM або зв'язка PIM/MDM; 3) затвердження відповідальних ролей і політик; 4) впровадження набору KPI якості даних (повнота, точність, узгодженість, своєчасність, частка відхилених записів); 5) зв'язок цих KPI з бізнес-результатами — time-to-market, конверсією, кількістю повернень, витратами на ручну обробку та стабільністю публікацій у каналах.

Таким чином, управління товарними даними доцільно розглядати як багаторівневу систему, у якій технологічний контур, процесний контур і контур відповідальності взаємопідсилюють один одного. PIM забезпечує керування контенту й публікації, MDM — корпоративну узгодженість і довіреність записів, а compliance control — нормативну і бізнесову прийнятність даних. Лише за поєднання цих трьох рівнів підприємство отримує реальний ефект від цифровізації товарної інформації.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті доведено, що в умовах омніканальної торгівлі товарні дані перетворилися на критичний ресурс управління, який одночасно впливає на продажі, логістику, аналітику, клієнтський досвід і відповідність зовнішнім вимогам. Узагальнення сучасних наукових і прикладних джерел дозволило встановити, що основними джерелами проблем виступають фрагментація систем, неповнота атрибутів, відсутність закріплених ролей відповідальності та слабка інтеграція процедур data governance із щоденними бізнес-процесами. Уточнено, що PIM та MDM мають різний функціональний фокус, але найбільший ефект досягається не за рахунок їх протиставлення, а через комбінування контентної, довідникової та контрольної логіки.

Наукова новизна дослідження полягає у запропонованій концептуальній моделі контролю відповідності товарних даних, яка інтегрує стандартизацію атрибутів, централізацію даних, автоматизовану валідацію, рольову відповідальність, моніторинг показників якості та механізми постійного вдосконалення. Практичне значення результатів полягає у можливості використання цієї моделі торговельними підприємствами для вибору цільової архітектури PIM/MDM, побудови governance-процедур та зниження операційних і регуляторних ризиків. Перспективами подальших досліджень є розробка галузевих моделей атрибутів для різних груп товарів, формування системи кількісної оцінки економічного ефекту від впровадження PIM/MDM та дослідження впливу штучного інтелекту на автоматизацію валідації, нормалізації й семантичного збагачення товарних даних.

Література:

1. Battistello L., Haug A., Suzic N., Hvam L. Implementation of product information management systems: Identifying the challenges of the scoping phase. *Computers in Industry*. 2021. vol. 133 (1) Article 103533. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103533>
2. Mirzabeiki V., Saghir S.S. From ambition to action: How to achieve integration in omni-channel? *Journal of Business Research*. 2020. vol. 110 (3), p. 1—11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.028>

3. Haug A., Staskiewicz A.M., Hvam L. Strategies for Master Data Management: A Case Study of an International Hearing Healthcare Company. *Information Systems Frontiers*. 2023. vol. 25, p. 1903—1923. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10323-z>

4. Amsl S., Watson I., Teller C., Wood, S. Presenting products on websites — the importance of information quality criteria for online shoppers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2023. vol. 51 (9—10). p. 1213-1238. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2023-0266>

5. Bozic D., Zivicnjak M., Stankovic R., Ignjatic, A. Impact of the Product Master Data Quality on the Logistics Process Performance. *Logistics*, 2024. vol. 8 (2). p. 1—19. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics8020043>

6. Bernardo B.M.V., Mamede S.H., Barroso J., Santos V. Data governance & quality management — Innovation and breakthroughs across different fields. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. vol. 9 (4). p. 1—35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100598>

7. Master data management: The key to getting more from your data. McKinsey & Company. May 15, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/master-data-management-the-key-to-getting-more-from-your-data> (дата звернення: 05.04.2026).

8. Product Information Management Market Size & Share 2024 to 2032. *Global Market Insights*. April 2024. URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/product-information-management-market> (дата звернення: 05.04.2026).

9. Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products, amending Directive (EU) 2020/1828 and Regulation (EU) 2023/1542 and repealing Directive 2009/125/EC (Text with EEA relevance). European Union, URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng> (дата звернення: 05.04.2026).

10. EU's Digital Product Passport: Advancing transparency and sustainability. European Union. 27 September 2024. URL: <https://data.europa.eu/en/news-events/news/eus-digital-product-passport-advancing-transparency-and-sustainability> (дата звернення: 05.04.2026).

11. GS1 Global Data Model Attribute Implementation Guide. GS1 AISBL. Dec 2020, URL: <https://ref.gs1.org/guidelines/gdm-implementation/1.0.0/> (дата звернення: 05.04.2026).

12. What is the GS1 Data Quality Framework? GS1 GO Customer Service Portal. 30 Aug, 2024 URL: <https://support.gs1.org/support/solutions/articles/43000734211-what-is-the-gs1-data-quality-framework> (дата звернення: 05.04.2026).

References:

1. Battistello, L., Haug, A., Suzic, N. and Hvam, L. (2021), "Implementation of product information management systems: Identifying the challenges of the scoping phase", *Computers in Industry*, vol. 133 (1), Article 103533. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103533>

2. Mirzabeiki, V. and Saghiri, S.S. (2020), "From ambition to action: How to achieve integration in omni-channel?", *Journal of Business Research*, vol. 110 (3), pp. 1—11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.028>

3. Haug, A., Staskiewicz, A.M. and Hvam, L. (2023), "Strategies for Master Data Management: A Case Study of an International Hearing Healthcare Company", *Information Systems Frontiers*, vol. 25, pp. 1903—1923. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10323-z>

4. Amsl, S., Watson, I., Teller, C. and Wood, S. (2023), "Presenting products on websites — the importance of information quality criteria for online shoppers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 51 (9—10), pp. 1213—1238. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2023-0266>

5. Bozic, D., Zivicnjak, M., Stankovic, R. and Ignjatic, A. (2024), "Impact of the Product Master Data Quality on the Logistics Process Performance", *Logistics*, vol. 8 (2), pp. 1—19. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics8020043>.

6. Bernardo B.M.V., Mamede S.H., Barroso J. and Santos V. (2024), "Data governance & quality management — Innovation and breakthroughs across different fields", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 9 (4), pp. 1—35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100598>.

7. McKinsey & Company (2024), "Master data management: The key to getting more from your data", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/master-data-management-the-key-to-getting-more-from-your-data> (Accessed 5 Apr 2026).

8. Global Market Insights (2024), "Product Information Management Market Size & Share 2024 to 2032", available at: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/product-information-management-market> (Accessed 5 Apr 2026).

9. European Parliament and the Council of the European Union (2024), Regulation (EU) 2024/1781 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng> (Accessed 5 Apr 2026).

10. data.europa.eu (2024), "EU's Digital Product Passport: Advancing transparency and sustainability", available at: <https://data.europa.eu/en/news-events/news/eus-digital-product-passport-advancing-transparency-and-sustainability> (Accessed 5 Apr 2026).

11. GS1 AISBL (2020), GS1 Global Data Model Attribute Implementation Guide, available at: <https://ref.gs1.org/guidelines/gdm-implementation/1.0.0/> (Accessed 5 Apr 2026).

12. GS1 GO Customer Service Portal (2024), "What is the GS1 Data Quality Framework?", available at: <https://support.gs1.org/support/solutions/articles/43000734211-what-is-the-gs1-data-quality-framework>— (Accessed 5 Apr 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

П. В. Пірнікоза,
к. е. н., докторант кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8239-5880>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.335

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БОРГОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

P. Pirnykoza,
PhD in Economics, Doctoral Student, Department of Finance named after S.I. Yuri, West Ukrainian National University

PROBLEMS OF ENSURING UKRAINE'S DEBT SUSTAINABILITY IN THE FACE OF MARTIAL LAW CHALLENGES

У статті досліджено проблеми забезпечення боргової стійкості України в умовах воєнного стану. Виявлено, що в умовах різкого зростання бюджетного дефіциту державний борг трансформується у ключовий механізм фінансування фіскального розриву, при цьому відбувається переорієнтація на зовнішні пільгові кредити міжнародних організацій та ЄС. Встановлено, що така трансформація супроводжується зменшенням ролі ринкових інструментів, посиленням валютної концентрації боргу та зростанням залежності від зовнішніх джерел фінансування.

На основі емпіричного аналізу динаміки боргу за кредиторами, інструментами, валютами та строками погашення встановлено посилення структурної вразливості боргового портфеля, попри подовження середньозважених строків погашення та часткову стабілізацію процентних ставок. Особливу увагу приділено зростанню витрат на обслуговування боргу та їхньому фіскальному навантаженню, що обмежує простір бюджетної політики.

Обґрунтовано, що забезпечення боргової стійкості в сучасних умовах потребує поєднання пільгового зовнішнього фінансування з розвитком внутрішнього ринку державних запозичень, а також підвищення інституційної спроможності бюджетної системи України.

The article examines the issue of ensuring Ukraine's debt sustainability under martial law. It is substantiated that due to the growth of the budget deficit and the limited domestic resources, the public debt becomes a key mechanism for financing the fiscal gap, ensuring the continuity of the state's performance of its functions. At the same time, such a transformation is accompanied by increased dependence on external sources of financing and changes in the qualitative characteristics of the debt portfolio.

The empirical basis of the study is an analysis of the dynamics of Ukraine's public debt in terms of creditors, instruments, currency structure, types of interest rates and maturity. A significant increase in the share of external debt has been established, primarily due to loans from international financial organizations and the EU, which are gradually displacing market instruments, in particular bonds of external government loans. The limited ability of the national capital market to provide significant amounts of financing in crisis conditions has been revealed.

Particular attention is paid to the transformation of the currency structure of debt, which is characterized by an increase in the share of the euro and a decrease in the role of the national currency and the US dollar, which forms a new configuration of currency risks. It is shown that despite the extension of weighted average maturity and the prevalence of fixed rates, the debt portfolio remains sensitive to external financial shocks and changes in the global interest rate environment.

The article establishes an increase in the burden on the budget in terms of servicing the public debt, which is manifested in an increase in the share of interest payments in GDP and state budget revenues. This limits the fiscal space and intensifies competition between debt and other items of public expenditure.

It is concluded that ensuring the debt sustainability of Ukraine in conditions of military-economic instability requires a comprehensive approach that combines the attraction of preferential external financing with the development of the domestic market for public borrowing, increasing the efficiency of budget policy and reducing structural imbalances in the public finance system.

Ключові слова: державний борг, боргова стійкість, бюджетний дефіцит, внутрішні та зовнішні запозичення, пільгове фінансування, управління державним боргом.

Key words: public debt, debt sustainability, budget deficit, domestic and external borrowing, concessional financing, public debt management.

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

Сучасний етап українського державотворення характеризується глибинними структурними зрушеннями, зумовлені впливом воєнного стану на функціонування державних фінансів. У цих умовах запозичення трансформуються у базовий інструмент покриття фіскального розриву, формуючи фінансову основу для функціонування держави. Їх використання забезпечує можливість фінансування оборонних видатків, виконання соціальних зобов'язань і підтримання зовнішньої фінансової рівноваги. Це посилює ризики для боргової стійкості, оскільки на перший план виходить не лише здатність обслуговувати державний борг, а й забезпечувати безперервність фінансових потоків.

Нарощення державного боргу України супроводжується змінами його структури. Переважання зовнішніх запозичень, значна частка пільгового фінансування від міжнародних партнерів, а також пролонгація строків погашення створюють специфічну конфігурацію боргового портфеля. З одного боку, це дозволяє мінімізувати поточне навантаження на бюджет через низьку вартість обслуговування і відтермінування виплат, а з іншого — формує довгострокову залежність від зовнішніх джерел фінан-

сування та підвищує чутливість до змін у міжнародному фінансовому середовищі. Посилює проблему валютна структура боргу, яка створює потенційні виклики через девальваційні процеси.

Специфіка української ситуації полягає у поєднанні боргового навантаження з високим рівнем зовнішньої підтримки, що формує особливий тип боргової стійкості. Вона аж ніяк не є класичною, так як базується не стільки на внутрішніх економічних передумовах, скільки на стабільності міжнародної фінансової допомоги та політичній підтримці партнерів. Це означає, що боргова стійкість визначається не лише показниками платоспроможності держави, а й параметрами зовнішнього середовища, включаючи доступ до фінансування, умови кредитування та геополітичну кон'юнктуру. У такій системі координат боргова політика набуває багатогранності, поєднуючи економічні, інституційні та політичні аспекти, що ускладнює її формалізацію, але розширює інструментарій реалізації.

Поглиблення проблеми забезпечення боргової стійкості України пов'язане також з необхідністю узгодження короткострокових і довгострокових цілей фінансової політики. Поточні потреби фінансування, зумовлені надмірними воєнними видатками, об'єктивно стимулюють зростання державного боргу, тоді як довгострокова стабільність вимагає його обмеження та оптимізації структури. Ця супе-

речність не може бути вирішена шляхом простого скорочення запозичень, оскільки це призведе до дестабілізації фінансової системи. Натомість ключове значення набуває ефективність використання боргових ресурсів, яка визначає здатність економіки генерувати доходи. Саме в цій площині формується зв'язок між борговою стійкістю та економічним зростанням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика державного боргу посідає вагомe місце у вітчизняному науковому дискурсі. У працях Т. Бондарук [1], Н. Галайко [2], В. Гобели [3], Т. Коляди [4], О. Посаднєвої [5] та інших аргументовано на доцільності синхронізації жорсткої фіскальної дисципліни із адаптивними інструментами боргового фінансування. С. Бей [6], Д. Бірюк [7], У. Ватаманюк-Зелінська [8], В. Павленко [9], Ю. Романовська [10] та інші зосереджують увагу на трансформаційних змінах боргової політики в умовах військової агресії, підкреслюючи, що державний борг набуває подвійної ролі: ключового інструменту фінансування бюджетного дефіциту й чинника підвищених ризиків для боргової та фінансової безпеки.

Попри вагомі наукові доробки, залишаються недостатньо дослідженими питання адаптації боргової політики до умов воєнної економіки та зумовлених нею викликів. Це актуалізує необхідність подальшого поглиблення підходів до оцінювання боргової стійкості з урахуванням сучасних трансформацій фінансового середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та удосконаленні підходів до забезпечення боргової стійкості України в умовах воєнно-економічної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах воєнного стану боргова стійкість України набуває особливої ваги як один з ключових індикаторів здатності держави підтримувати макрофінан-

сову рівновагу в середовищі тривалих шоків і структурних обмежень. Різке зростання бюджетних видатків й об'єктивне зменшення доходів формують стійкий дефіцит ресурсів, який компенсується переважно за рахунок боргового фінансування. У таких умовах державний борг виходить за межі інструменту покриття тимчасових розривів. Накопичення боргових зобов'язань, зміна їх структури на користь зовнішніх запозичень і зростання витрат на обслуговування державного боргу формують комплекс ризиків, які посилюють залежність від зовнішніх джерел фінансування та обмежують автономність фінансової політики.

Динаміка державного боргу України у розрізі кредиторів відображає глибоку перебудову джерел забезпечення боргової стійкості (Табл. 1). Найпомітніша тенденція 2021—2025 рр. — це стрімке зростання обсягу зовнішніх запозичень з 1300 до 5562 млрд грн. Водночас змінюється і внутрішня конфігурація зовнішнього боргу. Якщо у 2021 р. вагому роль відігравали ринкові інструменти (ОЗДП), то у 2023—2025 рр. домінують кредити від міжнародних організацій та ЄС, частка яких зросла з 25% до 59%. Зменшення частки власників ОЗДП (до 10%) виглядає закономірним на тлі реструктуризації та обмеженого доступу до ринків капіталу. При цьому відносно стабільною у борговому фінансуванні залишається частка урядів іноземних держав, що вказує на інституціоналізацію двосторонньої підтримки.

Внутрішній борг демонструє більш стриману динаміку. За досліджуваний період його частка скоротилася з 45% до 25%, що є прямим наслідком обмежених можливостей внутрішнього ринку в умовах кризи. При цьому змінюється структура власників: різке зростання ролі НБУ у 2022 р. (до 19%) було реакцією на необхідність екстреного фінансування бюджету, але надалі його частка поступово знижується, що сигналізує про спроби повернення до більш ринкових механізмів. Натомість активізується сегмент власників ОВДП, частка яких після провалу у 2022 р. відновлюється і стабілізується на рівні 12—14%. Зменшення частки державних банків і пов'язаних інституцій (до 3%) виглядає неоднозначно. З одного боку, це знижує концентрацію ризиків у державному секторі, з іншого — обмежує можливості оперативної мобілізації ресурсів.

Таблиця 1. Динаміка державного боргу України за кредиторами за 2021 р. — 2 кв. 2025 р.

	2021		2022		2023		2024		2 кв. 2025	
	млрд грн	% заг. суми	млрд грн	% заг. суми	млрд грн	% заг. суми	млрд грн	% заг. суми	млрд грн	% заг. суми
Зовнішній борг	1300	55%	3225	63%	3600	69%	4829	72%	5562	75%
Міжнародні організації, ЄС	584	25%	1254	34%	2416	47%	3655	55%	4373	59%
Уряди іноземних держав	41	2%	183	5%	263	5%	346	5%	365	5%
Комерційні банки	51	2%	60	2%	59	1%	62	1%	65	1%
Власники ОЗДП	625	26%	829	22%	865	17%	766	11%	759	10%
Внутрішній борг	1063	45%	1390	37%	1588	31%	1863	28%	1841	25%
НБУ	314	13%	703	19%	690	13%	678	10%	674	9%
Власники ОВДП	529	22%	438	12%	648	12%	923	14%	917	12%
Держ. банки, держ. компанії та ФГВФО	219	9%	249	7%	249	5%	253	4%	250	3%

Джерело: сформовано на основі [11].

Таблиця 2. Динаміка державного боргу України за інструментами за 2021 р. — 2 кв. 2025 р.

	2021		2022		2023		2024		2 кв. 2025	
	млрд грн	% заг. суми	млрд грн	% заг. суми	млрд грн	% заг. суми	млрд грн	% заг. суми	млрд грн	% заг. суми
Ринкові цінні папери	1299	55%	1691	46%	1938	37%	2124	35%	2101	28%
ОВДП	529	22%	438	12%	648	12%	923	14%	917	12%
НБУ (з прив'язкою до інфляції та облікової ставки)	145	6%	425	11%	425	8%	425	6%	425	6%
ОЗДП	625	26%	829	22%	865	17%	766	11%	759	10%
Кредити від НБУ та ком. банків	53	2%	62	2%	61	1%	64	1%	67	1%
Пільгові кредити	624	26%	1437	39%	2676	52%	4001	60%	4738	64%
Кредити від міжнародн. орг. та ЄС	584	25%	1254	34%	2413	47%	3655	55%	4373	59%
Кредити від інших країн	41	2%	183	5%	263	5%	346	5%	365	5%
Інші цінні папери	387	16%	525	14%	513	10%	504	8%	497	7%
Держ. банки, держ. компанії та ФГВФО	219	9%	249	7%	249	5%	253	4%	250	3%
НБУ (вкл. рекапітал.)	167	7%	276	7%	263	5%	251	4%	247	3%

Джерело: сформовано на основі [11].

Структура державного боргу України за інструментами характеризує чіткий зсув до пільгових кредитних ресурсів (Табл. 2). Частка ринкових цінних паперів скоротилася з 55% до 28%, причому це відбувалося поступово, але невпинно. Найбільш показовим є зниження ролі зовнішніх облігацій, обсяг яких зростав у номінальному вимірі лише до 2023 р., після чого почав стагнувати, а їхня частка впала (до 10%). Це відображає фактичну втрату повноцінного доступу до міжнародних ринків капіталу. Внутрішні облігації (ОВДП) виглядають стабільніше, однак і тут немає ознак значного зростання (після просідання у 2022 р. їх частка відновилася лише частково). Цікаво, що інструменти, які прив'язані до політики НБУ, різко зросли у кризовий момент, що вказує на їхню роль як антикризового, але не домінуючого механізму.

На цьому тлі пільгові кредити демонструють протилежну траєкторію: їх частка зросла з 26% до 64%, а обсяг збільшився більш ніж у сім разів. Кредити від міжнародних організацій та ЄС фактично стали основним джерелом фінансування бюджетного дефіциту, досягши обсягу 4373 млрд грн у 2 кв. 2025 р. Попри те, що кредити від інших держав також зростають, їхня роль залишається допоміжною і стабільною на рівні близько 5%. Інші інструменти боргового фінансування втрачають значення. Це свідчить про поступове згортання квазіфіскальних

механізмів, які активно використовувалися на початку повномасштабного вторгнення. У результаті формується концентрована, але вразлива модель боргу, де ключову роль відіграють зовнішні пільгові кредити, тоді як ринкові інструменти та внутрішні джерела відходять на другий план.

Валютна структура державного боргу України за 2021—2025 рр. зазнала суттєвого переформатування, що прямо відображає зміну джерел фінансування та посилення зовнішньої залежності (Табл. 3). Найпомітніше виглядає поступове зниження частки боргу, номінованого у національній валюті з 40% у 2021 р. до 23% у 2025 р. Це означає, що внутрішній борговий сегмент втрачає позиції не лише кількісно, але й у валютному вимірі. Паралельно скорочується і частка долара США (до 23%), що виглядає не як зменшення валютного ризику, а радше як результат перерозподілу на користь інших валют. Найбільш динамічним елементом структури стає євро. Його частка зросла з 12% до 40%, фактично перетворивши цю валюту на домінуючу у борговому портфелі.

Інші валютні складові залишаються відносно стабільними. Частка спеціальних прав запозичення (XDR) утримується на рівні близько 10%, що свідчить про значну участь міжнародних фінансових організацій у формуванні державного боргу України. Натомість японська єна та британський фунт стерлінгів займають низькі позиції і не впливають на загальну конфігурацію. Поступове зростання частки канадського долара (до 3%) є індикатором розширення географії фінансування, хоча його значення поки що обмежене. У підсумку валютна структура державного боргу України стає менш диверсифікованою і більш чутливою до коливань курсу євро, що створює новий тип валютного ризику (якщо раніше ключовим орієнтиром був долар США, то тепер боргова стійкість більше залежить від європейської валюти).

Структура державного боргу України за типом відсоткової ставки характеризується відносною стабільністю з

Таблиця 3. Структура державного боргу України за валютами за 2021 р. — 2 кв. 2025 р.

	2021	2022	2023	2024	2 кв. 2025
UAH	40%	34%	28%	26%	23%
USD	35%	29%	25%	26%	23%
EUR	12%	23%	33%	33%	40%
GBP	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
XDR	10%	10%	10%	11%	10%
JPY	1%	1%	1%	1%	1%
CAD	0%	1%	2%	3%	3%

Джерело: сформовано на основі [11].



Рис. 1. Структура державного боргу України за типом відсоткової ставки за 2021 р. — 2 кв. 2025 р.

Джерело: сформовано на основі [11].

домінуванням інструментів з фіксованою ставкою (Рис. 1). Певне зниження цього показника у 2022 р. до 66% виглядає як реакція на кризові умови, коли зростає частка зобов'язань з плаваючими ставками (до 34%), що пов'язано з активнішим залученням зовнішніх кредитів, прив'язаних до ринкових індикаторів або макрофінансових параметрів. У наступні роки спостерігається часткове відновлення балансу на користь фіксованих ставок (до 70% у 2025 р.), що свідчить про прагнення обмежити процентний ризик у довгостроковій перспективі. Водночас збереження значної частки боргу з плаваючими ставками означає підвищену чутливість до змін глобальних фінансових умов, зокрема до коливань базових процентних ставок.

Динаміка середньозваженого строку погашення державного боргу України за 2021—2025 рр. відображає поступове подовження боргового горизонту (Рис. 2).

Загальний строк погашення зріс з 6,3 до 12,1 року, що свідчить про зниження короткострокового рефінансійного тиску та певне покращення керованості боргового портфеля. Вирішальну роль у цьому відіграє зовнішній борг, для якого характерне суттєве подовження строків з 6,3 до 14,3 року, що прямо пов'язано із залученням пільгового фінансування від міжнародних партнерів на довгострокових умовах. Внутрішній борг демонструє іншу траєкторію. У підсумку формується асиметрична модель боргу, де подовження строків досягається за рахунок зовнішніх джерел, тоді як внутрішній сегмент залишається більш коротким і чутливим до ризиків рефінансування.

Прогнозна динаміка платежів за державним боргом України до 2028 р. свідчить про збереження високого, хоча й поступово знижуваного боргового навантаження

(Табл. 4). Загальний обсяг виплат зростає з 1050 до 1292 млрд грн, що відображає як накопичений ефект попередніх запозичень, так і потребу в обслуговуванні значного портфеля зовнішніх зобов'язань. Водночас відносні показники демонструють певну стабілізацію: співвідношення боргових виплат до ВВП зменшується з 11,7% до 9,5%, а до доходів державного бюджету — з 28,5% до 25,5%. Фактично кожна четверта гривня бюджетних доходів спрямовуватиметься на обслуговування державного боргу України, що обмежує фінансовий простір для інших видатків і підвищує чутливість бюджетної системи до макроекономічних коливань.

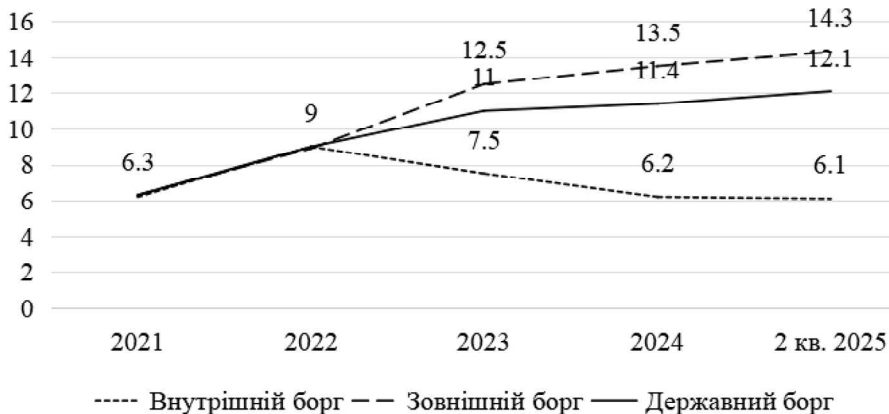


Рис. 2. Структура державного боргу України за середньозваженим строком погашення за 2021 р. — 2 кв. 2025 р.

Джерело: сформовано на основі [11].

Таблиця 4. Динаміка платежів за державним боргом України за 2025—2028 рр.

	2025	2026	2027	2028
Всього платежів, млрд грн	1050	1170	1259	1292
Середнє значення, млрд грн	1193			
Боргові виплати / ВВП	11,7%	11,3%	10,5%	9,5%
Виплата боргу / Доходи державного бюджету	28,5%	27,8%	26,9%	25,5%

Джерело: сформовано на основі [11].

Таблиця 5. Динаміка видатків на обслуговування державного боргу України за 2022–2025 рр.

	2022	2023	2024	2025
Виплата відсотків за державним внутрішнім боргом (екв. млрд грн)	117,9	199,1	208,5	259,4
млрд дол. США	3,6	5,4	5,2	5,8
% до ВВП	2,3%	3,0%	2,7%	2,9%
% до доходів державного бюджету	6,6%	7,5%	6,7%	7,0%
Виплата відсотків за державним зовнішнім боргом (екв. млрд грн)	38,6	48,5	92,1	164,3
млрд дол. США	1,3	1,3	2,3	3,7
% до ВВП	0,7%	0,7%	1,2%	1,8%
% до доходів державного бюджету	2,2%	1,8%	2,9%	4,5%
Виплата відсотків за загальним державним боргом (екв. млрд грн)	156,5	247,6	300,6	423,7
млрд дол. США	4,8	6,8	7,5	9,4
% до ВВП	3,0%	3,7%	3,9%	4,7%
% до доходів державного бюджету	8,8%	9,3%	9,6%	11,5%

Джерело: сформовано на основі [11].

Обґрунтування підходів до забезпечення боргової стійкості України в умовах викликів воєнного стану потребує аналізу динаміки видатків на обслуговування державного боргу України (Табл. 5). Так, загальний обсяг процентних виплат зріс майже у 2,7 раза (з 156,5 до 423,7 млрд грн), що є прямим наслідком накопичення боргових зобов'язань та поступового підвищення вартості їх обслуговування. У доларовому еквіваленті зростання також є відчутним (з 4,8 до 9,4 млрд дол. США). При цьому показник відсоткових витрат до ВВП збільшився з 3,0% до 4,7%, а до доходів державного бюджету — з 8,8% до 11,5%. Ці цифри вказують на поступове посилення фіскального тиску, коли обслуговування боргу починає займати дедалі більшу частку бюджетних ресурсів, витісняючи інші напрями фінансування.

Внутрішній борг залишається основним джерелом процентних витрат, хоча його структура також зазнає змін. Виплати за внутрішніми зобов'язаннями зросли з 117,9 до 259,4 млрд грн, а їх частка у ВВП коливається в межах 2,3–3,0%. Після різкого зростання у 2023 р. спостерігається певна стабілізація відносних показників, однак у 2025 р. вони знову демонструють підвищення. Це пов'язано з активним використанням внутрішніх інструментів фінансування, зокрема ОВДП, що супроводжується необхідністю пропонувати вищі дохідності для підтримання попиту. Разом з тим частка цих виплат у бюджетних доходах залишається відносно стабільною.

Найбільш динамічні зміни спостерігаються у сегменті зовнішнього боргу, де за 2022–2025 рр. процентні виплати зросли більш ніж у чотири рази з 38,6 до 164,3 млрд грн. Особливо показовим є зростання їх частки у ВВП (до 1,8%) та у доходах бюджету (до 4,5%), що сигналізує про поступове посилення ролі зовнішніх зобов'язань у формуванні боргового навантаження. Це суперечить поширеному уявленню про дешевизну зовнішнього фінансування, оскільки навіть за пільгових умов обсяги запозичень настільки значні, що загальні витрати на їх обслуговування стрімко зростають. У підсумку формується ситуація, де зовнішній борг з джерела фінансової підтримки трансформується у вагомий фактор фіскального навантаження, що

для забезпечення боргової стійкості потребує більш жорсткого контролю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах викликів воєнного стану забезпечення боргової стійкості України фактично перейшло з площини управління у площину макрофінансового виживання держави. На цьому тлі зниження вартості державного боргу виглядає як необхідна умова уникнення боргової пастки в середньостроковій перспективі. Пільгове фінансування в цій конструкції виконує роль ключового стабілізатора, оскільки саме воно зменшує частку дорогого ринкового ресурсу і дозволяє утримувати вартість обслуговування боргу на рівні, сумісному з функціонуванням державних фінансів. Водночас це створює специфічну залежність від зовнішньої підтримки, яка не може бути довготривалим заміником внутрішньої фіскальної спроможності.

Залучення приватних інвесторів і доступ до міжнародних ринків капіталу є критичними і для теперішньої фази війни, і для майбутнього етапу післявоєнного відновлення. У нинішніх умовах ринок закладає високу премію за ризик, що обмежує ефективність запозичень і підвищує їхню вартість. Це означає, що головним завданням є не стільки максимізація обсягів залучення, скільки формування передбачуваної траєкторії боргової політики, яка дозволяє поступово знижувати ризикову надбавку. У цьому контексті взаємодія України з рейтинговими агентствами набуває практичного значення як механізм зниження інформаційної асиметрії між державою та інвесторами.

Зовнішня фінансова допомога на пільгових умовах у воєнний період фактично виконує функцію компенсації структурного розриву між доходами та видатками бюджету. Вона дозволяє забезпечувати майже безкінечні оборонні видатки, здійснювати соціальні виплати, стабілізувати платіжний баланс без різкого нарощування ринкового боргу. Проте така модель має межу ефективності, оскільки вона не усуває причини фіскального дисбалансу, а лише пом'якшує його наслідки. Тому важливим стає одночасне посилення внутрішньої ресурсної бази держави через податкову систему, детінізацію економіки та підвищення ефективності бюджетних витрат. Без цього пільгове фінансування ризикує закріпити хронічну залежність від зовнішніх донорів, а в найгіршому варіанті призвести до дефолту.

Внутрішній борговий ринок виконує функцію інституційного ядра боргової стійкості. Його значення полягає не лише у фінансуванні бюджетного дефіциту, а й у формуванні внутрішньої кривої дохідності, яка задає орієнтири для всієї фінансової системи. Здатність держави рефінансувати внутрішні зобов'язання навіть в умовах війни свідчить про наявність довіри з боку внутрішніх інвесторів. Однак ця довіра є чутливою до інфляційних очікувань, валютних коливань і загальної макроекономічної стабільності. Тому розвиток формування повноцінної інфраструктури

ринку, здатної забезпечити стабільний попит на боргові інструменти держави, не може розглядатися ізольовано від загальної стратегії управління державного боргу.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення адаптивних економіко-математичних моделей боргової динаміки, які здатні коректно відображати високий рівень невизначеності, притаманний економіці в умовах війни та післявоєнної трансформації. Йдеться про моделі, що інтегрують змінні воєнного ризику, стохастичну волатильність макроекономічних показників, а також асиметричні шоки зовнішнього фінансового середовища, які впливають на вартість запозичень, доступ до капіталу та траєкторію державного боргу. Ключовим методологічним викликом у цьому контексті є перехід від детермінованих підходів до ймовірнісного та сценарного моделювання, де боргова стійкість оцінюється не як статичний показник, а як розподіл можливих траєкторій з різними рівнями ризику дефолту, рефінансування та валютної нестабільності.

Література:

1. Бондарук Т.Г., Богріновцева Л.М., Бондарук О.С. Методологічні підходи до оптимізації боргової політики України в контексті фінансової безпеки. Статистика України. 2025. № 1. С. 13—24. DOI: 10.31767/su.1(108)-2025.01.02
2. Галайко Н. Оцінка впливу окремих показників на зовнішній борг України. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-73
3. Гобела В.В., Леськів Г.З., Фляк В.М. Забезпечення боргової стійкості держави в сучасних умовах. Економічний простір. 2022. № 181. С. 192—196. DOI: 10.32782/2224-6282/181-34
4. Коляда Т., Бенч Л., Пожиткова П. Державний борг України в умовах військової агресії: виклики та тенденції розвитку. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2023. № 2. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/download/360/342/713>
5. Посаднієва О., Березинська М. Вплив гарантованого державою боргу на прогностичні показники державного бюджету України. Сталі розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 296—303. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-44
6. Бей С., Головай Н., Долюк А. Стан державного боргу України в умовах воєнного стану. Механізм регулювання економіки. 2023. № 3 (101), С. 55—61. DOI: 10.32782/mer.2023.101.08
7. Бірюк Д.О. Боргові інструменти підтримки стабільності фінансової системи України в період воєнного стану. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 400—407. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-2-400-407
8. Ватаманюк-Зелінська У.З., Біда М.С. Аналіз державного боргу України в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_25
9. Павленко В.В. Боргова безпека України в умовах воєнного конфлікту. Право і безпека. 2023. № 3 (90). С. 154—186. DOI: 10.32631/pb.2023.3.13
10. Романовська Ю., Смоляр Л. Аналіз державного боргу України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 6. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-106
11. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2026—2028 рр.: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2025 р. № 1716. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1716-2025-%D0%BF#Text>

References:

1. Bondaruk, T.H., Bohrinovtseva, L.M. and Bondaruk, O.S. (2025), "Methodological approaches to optimizing Ukraine's debt policy in the context of financial security", *Statystyka Ukrainy*, vol. 1, pp. 13—24, DOI: 10.31767/su.1(108)2025.01.02
2. Halaiko, N. (2023), "Assessment of the impact of selected indicators on Ukraine's external debt", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48, DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-73
3. Hobela, V.V., Leskiv, H.Z. and Fliak, V.M. (2022), "Ensuring sovereign debt sustainability in modern conditions", *Ekonomichniy prostir*, vol. 181, pp. 192—196, DOI: 10.32782/2224-6282/181-34
4. Koliada, T., Bench, L. and Pozhytkova, P. (2023), "Public debt of Ukraine under military aggression: challenges and development trends", *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, vol. 2, available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/download/360/342/713> (Accessed 25 March 2026).
5. Posadnieva, O. and Berezynska, M. (2024), "Impact of state-guaranteed debt on forecast indicators of the state budget of Ukraine", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (50), pp. 296—303, DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-44
6. Bei, S., Holovai, N. and Doliuk, A. (2023), "State of Ukraine's public debt under martial law", *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, vol. 3 (101), pp. 55—61, DOI: 10.32782/mer.2023.101.08
7. Biriuk, D.O. (2025), "Debt instruments for maintaining stability of Ukraine's financial system during martial law", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 400—407, DOI: 10.32983/2222-4459-2025-2-400-407
8. Vatamaniuk-Zelinska, U.Z. and Bida, M.S. (2023), "Analysis of Ukraine's public debt under martial law", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_25 (Accessed 25 March 2026).
9. Pavlenko, V.V. (2023), "Debt security of Ukraine in the conditions of military conflict", *Pravo i bezpeka*, vol. 3 (90), pp. 154—186, DOI: 10.32631/pb.2023.3.13
10. Romanovska, Yu. and Smoliar, L. (2024), "Analysis of Ukraine's public debt under wartime conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 6, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-106
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Medium-term Public Debt Management Strategy for 2026-2028", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1716-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 25 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

А. В. Ращенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7603-072X>
А. В. Лесъ,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1746-3744>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.342

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛЕЙ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО ШУМУ: ДІДЖИТАЛ-ДОСЛІДЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО СЕГМЕНТА MESSY MIDDLE

A. Rashchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University
A. Les,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University

ADAPTATION OF CONSUMER BEHAVIOR MODELS UNDER INFORMATION OVERLOAD:
A DIGITAL STUDY OF THE MESSY MIDDLE IN THE UKRAINIAN MARKET SEGMENT

У статті досліджується трансформація поведінки українських споживачів у цифровому середовищі в умовах сучасних викликів, зокрема макротренд зміщення фокусу з пошуку найдешевших товарів на пошук найкращих рішень. Теоретико-методологічною базою дослідження слугують концепція Messy Middle (заплутаної середини), яка описує нелінійний шлях покупця через когнітивні фази дослідження (exploration) та оцінки (evaluation), а також Information Foraging Theory (теорія інформаційного фуражування). Емпіричний аналіз проведено на основі даних аналітичної платформи Google Trends за період 2021–2026 років, що дозволило відстежити еволюцію популярності ключових пошукових модифікаторів. У роботі виокремлено та детально проаналізовано два лексико-семантичні кластери запитів: альтернативи категорії "дешево" ("недорого", "акція", "знижка", "б/в") та альтернативи категорії "найкраще" ("відгуки", "рейтинг", "топ", "як вибрати"). Доведено, що сучасний український споживач еволюціонує від імпульсивної економії до прагматичного розрахунку та глибокого аналізу, де використання ментальних ярликів, таких як соціальне підтвердження (відгуки) та експертні оцінки (рейтинги), стає більш вагомим фактором прийняття рішень, ніж виключно ціновий критерій. Результати дослідження свідчать про зростаючу роль інформаційного шуму в процесі прийняття рішень споживачами.

тати дослідження мають практичну цінність для бізнесу, обґрунтовуючи необхідність інвестування в репутацію, доказову якість та управління користувацьким досвідом на всіх етапах купівельного шляху замість використання неефективних стратегій цінового демпінгу.

This study examines the transformation of consumer behavior in the Ukrainian e-commerce market under conditions of economic instability. Over the past decade, the internet has evolved from a price comparison tool into a complex decision-making environment where consumers systematically evaluate multiple alternatives. In Ukraine, this shift is intensified by local factors, including approximately 20–22% inflation in the consumer basket during 2024–2025, which significantly increases the cost of suboptimal purchasing decisions. As a result, consumers increasingly prioritize reliability and long-term value over initial price savings, particularly when purchasing critical goods such as energy-related devices.

The theoretical framework is based on the Messy Middle model developed by Google and the Information Foraging Theory. The Messy Middle conceptualizes the consumer journey as a non-linear process between trigger and purchase, where users alternate between exploration and evaluation phases. Information Foraging Theory explains how users navigate this environment by relying on informational cues to efficiently assess value. Under conditions of uncertainty, this behavior aligns with principles of Prospect Theory, where consumers demonstrate risk aversion and seek to minimize potential losses.

Empirical analysis is based on Google Trends data for 2021–2026, focusing on the popularity of search modifiers in Ukraine. Queries were grouped into two semantic clusters: price-oriented ("inexpensive", "discount", "used") and value-oriented ("reviews", "rating", "how to choose"). The findings reveal a clear macro-trend: declining interest in price-driven queries and growing demand for evaluative information. Notably, searches for "reviews" show significant growth, indicating the increasing importance of social proof in decision-making.

The study concludes that Ukrainian consumers are shifting from price optimization to risk minimization strategies. In this context, trust, product reliability, and verified information become key competitive factors, rendering price-based competition less effective.

Ключові слова: поведінка споживачів, заплутана середина, теорія інформаційного фуражування, когнітивні упередження, електронна комерція, діджитал-дослідження, шлях покупця.

Key words: consumer behavior, Messy Middle, information foraging theory, cognitive biases, e-commerce, digital research, customer journey.

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

Макротренд еволюції: "дешево" проти "найкращого" є свідченням трансформації свідомості споживачів. У сучасному діджитал-просторі, перенасиченому даними, вартість перетворилася на один із багатьох технічних показників, що враховується при прийнятті рішення зробити покупку. Сьо-

годнішній покупець чітко розуміє, що за мінімальним ціником часто стоять приховані видатки: низький рівень енергоощадності, дефіцит сервісного обслуговування чи обмежений термін експлуатації [1]. Для українського ринку, де близько 70% споживачів змушені зменшувати навіть витрати на продукти харчування, ціна невдалого (помилкового вибору) стала критично високою [5]. Це спонукає аудиторію витрачати більше ресурсів на попередній аналіз, через що категорія "найкращий" трансфор-

мується з атрибута преміальності на інструмент прагматичного розрахунку.

Трансформація купівельної поведінки найбільш помітно проявляється у сегменті товарів, що гарантують енергонезалежність. Обираючи зовнішні акумулятори, мультифункціональні зарядні станції або системи клімат-контролю, українці дедалі частіше відмовляються від бюджетних "no-name" моделей. Замість економії на старті, пріоритет надається перевіреним брендам із кращою репутацією, навіть за умови вищого чека. У вітчизняних реаліях поняття "best" фактично пройшло через семантичний зсув: тепер це не синонім престижу, а гарантія безперебійної роботи та надійності в екстремальних обставинах [6].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема трансформації споживчої поведінки в цифровому середовищі займає центральне місце в роботах як глобальних аналітиків, так і вітчизняних дослідників. Фундаментальним підґрунтям для розуміння сучасного купівельного шляху стала концепція Messy Middle (заплутана середина), розроблена групою дослідників Google (A. Rennie, J. Protheroe та ін.). Автори доводять, що між тригером та покупкою існує нелінійний простір, де споживачі циклічно переходять від фази дослідження (exploration) до оцінки (evaluation) [1, 2]. У цьому контексті особливої ваги набуває Information Foraging Theory (теорія інформаційного фуражування), яка пояснює, як користувачі використовують специфічні ментальні маркери для навігації в інформаційному шумі. На вітчизняному ринку дослідження макротренду переходу від стратегії економії до стратегії якості активно проводяться маркетинговими та соціологічними інституціями. Зокрема, аналітика агенції Promodo за 2025—2026 роки підтверджує, що для українського споживача ціна перестає бути єдиним визначальним фактором [6]. Це корелює з висновками Gradus Research, які вказують на зростання вимогливості покупців: навіть за умови обмеженого бюджету пріоритет надається брендам, що мають високе "соціальне підтвердження" [7]. Попри наявність ґрунтовних праць, питання адаптації цих глобальних моделей до специфічних пошукових стратегій українців, виражених через конкретні лексико-семантичні кластери в Google Trends, залишається недостатньо висвітленим, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Незважаючи на те, що глобальні тенденції трансформації споживчої поведінки та концепція Messy Middle активно вивчаються провідними світовими дослідниками, специфіка їх прояву на українському ринку електронної комерції залишається недостатньо розкритою. Сучасні вітчизняні реалії, що супроводжуються економічною турбулентністю, інфляційними процесами та зміною базових потреб населення (зокрема, необхідністю інвестувати у товари для енерго-

незалежності), вимагають глибокого емпіричного аналізу того, як саме український покупець адаптує свої пошукові стратегії в умовах перенасиченого цифрового простору.

Метою даної статті є емпіричне дослідження та наукове обґрунтування трансформації пошукової поведінки українських споживачів у цифровому середовищі в рамках концепції Messy Middle, зокрема доведення фундаментального макротренду переходу від виключно цінової орієнтації ("дешево") до ціннісно-орієнтованого вибору ("найкраще"). Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено такі основні завдання:

1. Адаптувати та застосувати теорію інформаційного фуражування для класифікації пошукових модифікаторів українських користувачів, розділивши їх на специфічні лексико-семантичні кластери, що відповідають когнітивним фазам "дослідження" (exploration) та "оцінки" (evaluation).

2. Проаналізувати динаміку популярності запитів-маркерів раціональної економії (наприклад, "недорого", "акція", "б/в") у порівнянні з маркерами глибокого аналізу та експертності (наприклад, "відгуки", "топ", "рейтинг") за допомогою інструментів Google Trends за період 2021—2026 років.

3. Довести зростаючу роль когнітивних упереджень та ментальних ярликів, зокрема соціального доказу (відгуків покупців) та упередження авторитету (експертних рейтингів), як головних інструментів подолання вибору у "заплутаній середині".

4. Сформулювати практичні рекомендації для українського бізнесу щодо необхідності відходу від стратегій цінового демпінгу на користь побудови репутації, доказової якості та управління клієнтським досвідом.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну базу дослідження формує маркетингова модель Google щодо поведінки споживачів. Це концепція, згідно з якою шлях покупця більше не є лінійною воронкою, а є нелінійним процесом, що складається з двох ключових когнітивних фаз: дослідження (exploration) та оцінки (evaluation) [1]. У даній моделі Messy Middle розглядається як час між реакцією споживача на перший тригер і самою покупкою, де споживачі здійснюють дослідження: шукають інформацію та оцінюють варіанти. У фазі дослідження споживачі перебувають у розширеному стані мислення, додаючи нові бренди та інформацію до свого набору варіантів, тоді як у фазі оцінки вони використовують редуکتивне мислення для звуження вибору [1].

Для пояснення того, як українські споживачі шукають інформацію в інтернеті, у роботі також застосовано Information Foraging Theory. Згідно з цією теорією, поведінка людей під час пошуку інформації в цифровому середовищі аналогічна до поведінки тварин під час пошуку їжі. Зокрема, люди використовують ментальні стратегії, подібні до тих, що використовують тварини: вони шукають візуальні або текстові "підказки" (маркери), щоб швидко оцінити цінність джерела інформації [2, 3]. Зі зростанням складності цифрового середови-

ща пошукові стратегії еволюціонують, а запити стають більш точними та нюансованими [2].

У рамках даного дослідження проводився збір цифрового матеріалу за допомогою аналітичної платформи Google Trends. Цей інструмент дозволив відстежити популярність специфічних пошукових модифікаторів у часі, надаючи нормалізовані дані у вигляді індексу від 0 до 100 (де 100 — це пік популярності запиту у визначеному регіоні за обраний час) [4]. Використання модифікаторів у пошукових запитах виконує роль когнітивного знімка, що дозволило побачити, як еволюціонують потреби та емоції споживачів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З розвитком цифрового середовища у зоні Messy Middle сформувався чіткий макротренд: пошукові запити користувачів еволюціонували від фокуса на "найдешевшому" до пошуку "найкращого". Цей зсув яскраво ілюструє, як інтернет перетворився з простого інструменту для порівняння цін на глобальну платформу для порівняння абсолютно всього [1]. Оскільки поняття "найкраще" є складним і багатогранним, воно вимагає вивчення відгуків чи експертних рейтингів, через що сучасний покупець проводить значно більше часу в "заплутаній середині", ретельно аналізуючи інформацію для прийняття зваженого та безпомилкового рішення.

Підтвердження гіпотези про перехід споживача від категорій "cheap" до "best" в українському сегменті ринку вимагає глибшого підходу, ніж просто лінгвістична адаптація термінів. Специфіка вітчизняного досвіду та лексичні нюанси мови диктують потребу у формуванні цілих семантичних кластерів, які б маркували різні етапи формування купівельного

наміру. Опираючись на дані про активність користувачів на таких майданчиках, як Hotline, Rozetka та OLX, було ідентифіковано чотири стратегічні лексико-семантичні групи, що відображають еволюцію запитів.

Кластер 1: Альтернативи "cheap". В українському інформаційному просторі категорія "дешево" нерідко асоціюється з компромісом щодо якості або технічною недосконалістю. Відтак, у дослідженні використано наступну групу слів: "недорого", "акція" / "знижка", "б/в" / "вживаний". Результат наведено на рис. 1.

Графік демонструє, що "недорого" є найбільш поширеним евфемізмом для позначення доступності. Популярність цього запиту відображає намагання знайти "вхідний квиток" у категорію, зберігши при цьому необхідний мінімум експлуатаційних характеристик. При цьому він демонструє поступове зниження з рівня близько 80—90 пунктів у 2021 році до 50—60 пунктів у 2026 році. Популярність пошукових запитів "акція" та "знижка" стабільна і тримається на рівні 10—25 пунктів. Ці маркери свідчать про те, що клієнт не готовий до компромісів із якістю, а шукає фінансові механізми, які дозволять придбати преміальний продукт за ціною мас-маркету. Це стратегія отримання "найкращого" за рахунок моніторингу вигідних пропозицій. І останні маркери, "б/в" та "вживаний" мають найнижчу, але стабільну популярність (зазвичай нижче 5—10 пунктів). Вони є специфічними індикаторами пріоритетів, де вживаний продукт авторитетного бренду (наприклад, Apple, Bosch чи Sony) ціниться вище, ніж новий, але безіменний аналог.

Кластер 2: Альтернативи "best". Ця категорія запитів безпосередньо ілюструє роль цифрового простору як глобального інструменту порівняльного аналізу. Тут

Популярність запитів у часі



Рис. 1. Динаміка популярності пошукових запитів кластеру 1 в Україні за період з березня 2021 року по березень 2026 року

Джерело: побудовано на основі даних Google Trends.

споживач виступає в ролі дослідника. Вивчено динаміку наступної групи запитів: "відгуки", "рейтинг" / "топ", "як вибрати" (рис. 2).

На графіку можна побачити, що запит "відгуки" демонструє найбільше зростання. Якщо у 2021 році він був на рівні 25—30 пунктів, то до 2025—2026 років він зріс до 60—80 пунктів. Він є фундаментальним маркером перевірки, оскільки включення цього слова до пошукового запиту сигналізує про перехід від імпульсивного бажання до етапу верифікації якості. Це прагнення переконалися в оптимальності вибору через досвід інших. Це показує, що довіра до досвіду інших покупців стала критично важливою.

"Рейтинг" та "топ" — найстабільніший та найпопулярніший тип запитів у цьому кластері. Він постійно тримається на високому рівні (60—80 пунктів), що свідчить про те, що користувачі активно шукають готові добірки та порівняння. Ці слова відображають запит споживачів на експертну підтримку. Користувач не просто шукає продукт, а прагне отримати "соціально детермінований список лідерів", делегуючи фахівцям чи алгоритмам первинний відбір найкращих варіантів.

Останній запит "як вибрати" має дуже низьку популярність (зазвичай 2—4 пункти) порівняно з іншими. Це своєрідна інтелектуальна підготовка до придбання продукту з категорії "best", де споживач прагне мінімізувати ризики через самоосвіту. І низька популярність цього пошукового запиту може свідчити, що люди віддають перевагу готовим рішенням (топам) або думкам інших (відгукам), аніж загальним інструкціям з вибору.

Порівняння цих пар є критично важливим, оскільки вони відображають різні рівні трансформації споживчої поведінки — від базових психологічних

установок до конкретних інструментів прийняття рішень. Ось детальне обґрунтування важливості кожної пари (рис. 3).

Графік дозволяє наочно побачити, як змінювалися споживчі пріоритети в Україні з 2021 по 2026 рік. Порівняння базової пари "дешево" vs "найкращий" засвідчує актуальність тренду глибокого дослідження у споживчому виборі в Україні. Пошук "найкращого" замість "дешевого" може свідчити про перехід від миттєвої економії до стратегії виживання, де якісний товар із довгим терміном експлуатації є вигіднішою інвестицією, ніж дешевий аналог, що швидко вийде з ладу. Пара "недорого" vs "топ" дозволяє побачити еволюцію від пасивного пошуку бюджетних пропозицій до активного відбору лідерів ринку. Порівняння цих слів доводить, що інтернет-користувачі делегують право вибору алгоритмам та лідерам думок, прагнучи отримати "найкраще серед доступного". І остання пара "ціна" vs "відгуки" є найбільш показовою для підтвердження тези, що інтернет став інструментом порівняння абсолютно всього. Їх порівняння доводить, що соціальне підтвердження ("чи працює це в інших?") стає важливішим за фінансовий аспект ("скільки це коштує?").

Аналіз цих пар дозволяє бізнесу зрозуміти, що конкуренція лише за ціною стає менш ефективною. Оскільки 97% споживачів орієнтуються на відгуки для зменшення ризиків, а довіра та якість сервісу стають головними факторами лояльності у 2026 році, компаніям важливо інвестувати не в демпінг, а в репутацію та доказову якість свого продукту. Український споживач еволюціонує від простого пошуку найнижчої ціни ("дешево") до глибокого аналізу якості через рейтинги ("топ") та соціальне підтвердження ("відгуки").

Популярність запитів у часі



Рис. 2. Динаміка популярності пошукових запитів кластеру 2 в Україні за період з березня 2021 року по березень 2026 року

Джерело: побудовано на основі даних Google Trends.

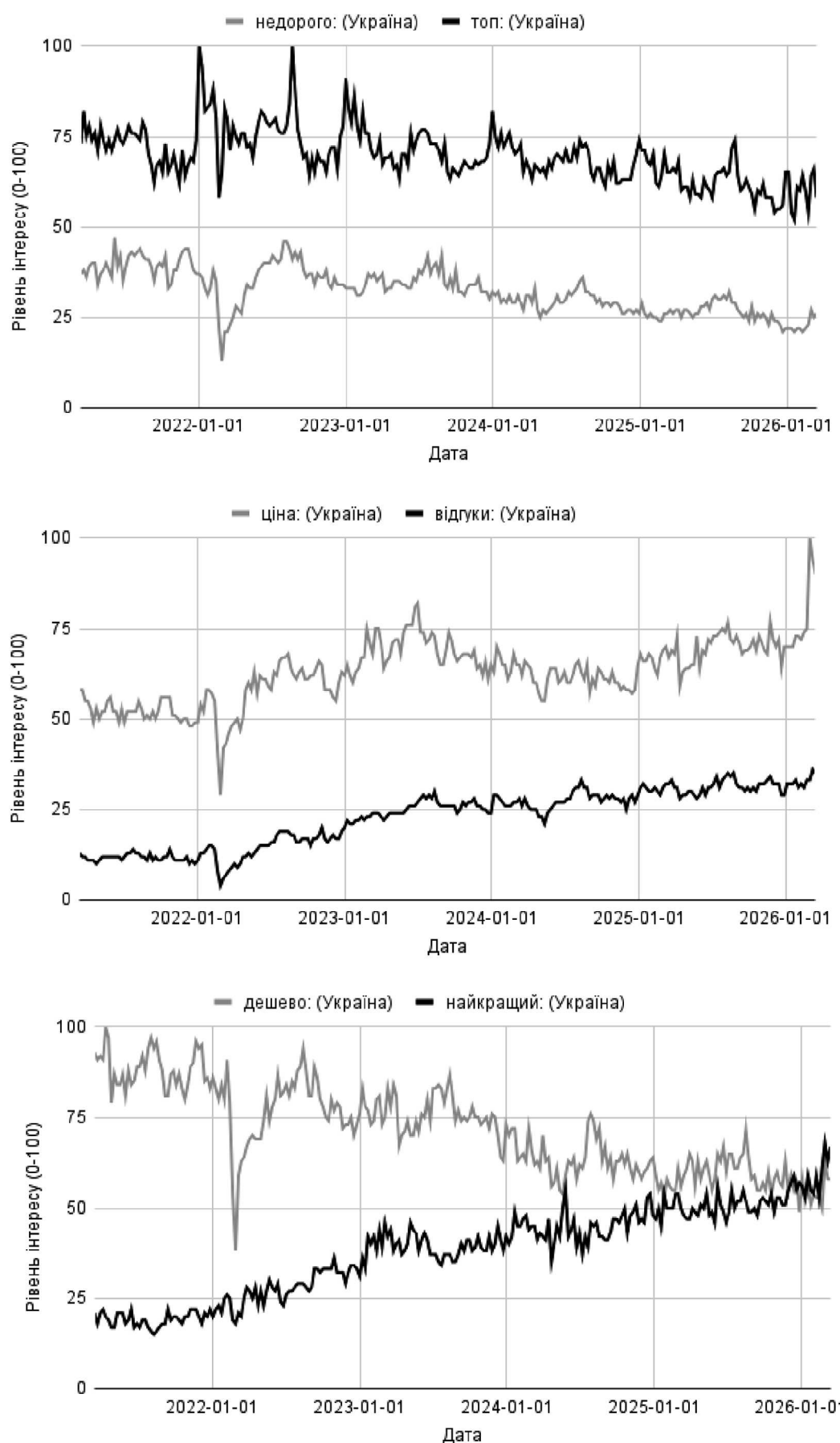


Рис. 3. Динаміка популярності пошукових запитів кластеру 2 в Україні за період з березня 2021 року по березень 2026 року

Джерело: побудовано на основі даних Google Trends.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Застосування теорії інформаційного фуражування дозволило класифікувати пошукові запити українських споживачів на лексико-семантичні кластери, що відповідають когнітивним фазам дослідження та оцінки у "заплутаній середині". Аналіз даних Google Trends за 2021—2026 роки підтвердив фундаментальний макротренд: популярність запитів раціональної економії (наприклад, "недорого") стабільно знижується, тоді як частота використання маркерів глибокого аналізу ("відгук", "топ") стрімко зростає. Це свідчить про глобальне зміщення фокусу інтернет-користувачів з простого пошуку найнижчої ціни на комплексне порівняння характеристик абсолютно всіх товарів та послуг.

Доведено, що в умовах надлишку інформації когнітивні упередження, зокрема соціальний доказ (читання відгуків) та упередження авторитету (орієнтація на експертні рейтинги), стають вирішальними інструментами прийняття рішення щодо покупки товару. Сучасний покупець усе частіше делегує свій вибір алгоритмам та досвіду інших людей, щоб звужити набір варіантів та мінімізувати ризики хибної покупки практичних рекомендацій для бізнесу: На основі отриманих результатів українському бізнесу рекомендовано відмовитися від стратегій цінового демпінгу, оскільки конкуренція виключно за ціною втрачає свою ефективність. Натомість компаніям критично важливо інвестувати у побудову репутації, стимулювання позитивного соціального підтвердження (відгуків) та безперервне управління користувацьким досвідом на всіх етапах купівельного шляху.

Література:

1. Rennie A., Protheroe J., Charron C., Breatnach G. Decoding Decisions: Making sense of the messy middle. Google, 2020. 98 p.
2. Ashley S., Protheroe J., Perez P., Allen E., Bos T., Bandyopadhyay D., Davies S., Mistry D. Marketing in the messy middle. Part 2 of the Decoding Decisions series. Google, 2022. 102 p.
3. Budiu R. Information Foraging: A Theory of How People Navigate on the Web. URL: <https://www.nngroup.com/articles/information-foraging/> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Google Trends. URL: <https://newsinitiative.withgoogle.com/resources/trainings/google-trends/> (дата звернення: 18.03.2026).
5. Як війна змінила харчові звички українців? / Gradus Research. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-has-war-changed-ukrainians-eating-habits/> (дата звернення: 18.03.2026).
6. Дослідження українського ринку eCommerce 2026 / Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-2> (дата звернення: 18.03.2026).
7. Споживчий прагматизм: як війна змінила наше споживання / Gradus Research. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-pragmatism-how-war-has-changed-our-consumption-habits/> (дата звернення: 18.03.2026).

References:

1. Rennie, A. Protheroe, J. Charron, C. and Breatnach, G. (2020), Decoding Decisions: Making sense of the messy middle, Google, UK.
2. Ashley, S. Protheroe, J. Perez, P. Allen, E. Bos, T. Bandyopadhyay, D. Davies, S. and Mistry, D. (2022), Marketing in the messy middle. Part 2 of the Decoding Decisions series, Google, UK.
3. Budiu, R. (2026), "Information Foraging: A Theory of How People Navigate on the Web", available at: <https://www.nngroup.com/articles/information-foraging/> (Accessed 18 March 2026).
4. Google Trends (2026), "Google Trends Training Resources", available at: <https://newsinitiative.withgoogle.com/resources/trainings/google-trends/> (Accessed 18 March 2026).
5. Gradus Research (2026), "How has war changed Ukrainians' eating habits?", available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-has-war-changed-ukrainians-eating-habits/> (Accessed 18 March 2026).
6. Promodo (2026), "Research of the Ukrainian eCommerce market 2026", available at: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-2> (Accessed 18 March 2026).
7. Gradus Research (2026), "Consumer pragmatism: how war has changed our consumption", available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-pragmatism-how-war-has-changed-our-consumption-habits/> (Accessed 18 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Професійно / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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 658.512.2:339.37:005.334

О. В. Хадартцев,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3520-4164>
А. С. Скряльник,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9622-4217>
С. Ю. Кулакова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7149-0356>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.349

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ AGILE-ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ОМНІКАНАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ: РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

О. Khadartsev,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
А. Skrylnyk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
S. Kulakova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

IMPLEMENTATION OF AGILE APPROACHES IN OMNICHANNEL TRADE PROJECT MANAGEMENT: A RISK-ORIENTED EFFICIENCY ASSESSMENT

У статті обґрунтовано доцільність використання Agile-підходів в управлінні проєктами омніканальної торгівлі в умовах високої турбулентності ринку, цифровізації каналів збуту та зростання ризиків, пов'язаних із війною, перебоями постачання, змінами споживчої поведінки й необхідністю швидкого оновлення сервісів. Показано, що для торговельних підприємств, які одночасно координують онлайн-магазин, маркетплейси, мобільні сервіси, контакт-центр, доставку та фізичні точки продажу, критичною стає не лише швидкість реалізації проєкту, а й здатність команди оперативно реагувати на відхилення в попиті, логістиці, бюджеті та вимогах клієнтів. Запропоновано ризик-орієнтовану методику оцінювання ефективності проєктів, що поєднує чотири базові критерії успішності — дотримання строків, дотримання бюджету, якість/повноту функціональності та задоволеність стейкхолдерів — з інтегральною оцінкою впливу реалізованих ризиків. На основі сценарного порівняння традиційного та Agile-підходів показано, що гнучка організація робіт забезпечує вищий інтегральний показник ефективності завдяки коротким циклам планування, пріоритизації беклогу, прозорій комунікації та ранньому виявленню проблем. Практична цінність результатів полягає у формуванні інструментарію, який може бути використаний для обґрунтування переходу торговельних компаній до Agile-моделі управління цифровими та омніканальними ініціативами.

The article substantiates the feasibility of applying Agile approaches to omnichannel trade project management under conditions of market turbulence, digital channel expansion, supply instability and customer expectations for seamless interaction across online and offline touchpoints. Omnichannel retail projects integrate e-commerce platforms, marketplaces, mobile services, CRM systems, order management, delivery processes and store operations; therefore, their success depends not only on meeting deadlines and budgets but also on the ability to reconfigure priorities, manage risks early and preserve customer value during

implementation. The paper argues that traditional linear project models are insufficient in highly volatile retail environments because requirement changes, disruptions in logistics, shifts in demand and stakeholder feedback emerge continuously throughout the project lifecycle. A risk-oriented method for evaluating project effectiveness is proposed. It combines four core performance criteria — schedule adherence, budget discipline, quality and completeness of functionality, and stakeholder satisfaction — with an integrated risk adjustment that reflects the losses caused by realized threats. The resulting indicator, RA-PEI, is designed as a practical tool for comparing project scenarios and for supporting managerial decisions on the choice of project methodology. To illustrate the method, the paper uses a scenario-based comparison of a traditional waterfall project and an Agile-managed project for implementing an omnichannel order management solution in a retail company. The scenario demonstrates that Agile organization improves responsiveness to change, reduces the cumulative negative impact of risks, increases transparency of intermediate results and raises customer-oriented value creation. Particular attention is paid to the Ukrainian context, where wartime conditions, infrastructure constraints, staff shortages and uneven demand make adaptive governance especially important. The study contributes to project management methodology by linking Agile execution logic with a risk-adjusted efficiency assessment and offers a structured basis for monitoring digital transformation projects in retail. The proposed framework can be adapted by enterprises through changing indicator weights, risk scales and target thresholds according to their business model, project type and maturity of omnichannel processes.

Ключові слова: Agile-підходи; управління проектами; омніканальна торгівля; оцінка ефективності; ризик-менеджмент; цифрова трансформація; роздрібна торгівля.

Key words: Agile approaches; project management; omnichannel trade; efficiency assessment; risk management; digital transformation; retail.

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

Сучасна роздрібна торгівля трансформується у бік омніканальної моделі, за якої споживач очікує безперервної взаємодії з брендом незалежно від того, чи використовує він сайт, мобільний застосунок, маркетплейс, соціальні мережі, кол-центр або фізичний магазин. Для торговельного підприємства це означає необхідність паралельного управління багатьма взаємопов'язаними процесами: цифровими сервісами, логістикою, асортиментом, клієнтськими даними, програмами лояльності та комунікаціями. Огляди наукової літератури свідчать, що омніканальність сьогодні розглядається не лише як набір каналів збуту, а як цілісна архітектура клієнтського досвіду та операційної взаємодії [2; 6]. Для України така трансформація відбувається в особливо складних умовах. За матеріалами галузевих оглядів, ринок e-commerce продовжує зростати, а частка електронної комерції у структурі роздрібного товарообороту в 2024 р. перевищила 10% [10; 14]. Одночасно воєнний стан загострив проблеми логістики, кадрового забезпечення, безпеки даних, стабільності енергопостачання та прогнозованості попиту, що безпосередньо впливає на успішність торговельних проєктів [12]. У такому середовищі класичні каскадні підходи до управління проектами не завжди дозволяють вчасно переглядати обсяг робіт, пріоритети функціональності та порядок використання ресурсів. Натомість Agile-підходи орієнтують команду на короткі цикли поставки цінності, постійний зворотний зв'язок, гнучке перепланування і раннє виявлення ризиків [1; 11]. Проте для менеджменту підприємства сама декларація "гнучкості" не є достатньою підставою для зміни управлінської моделі. Необхідна методика, яка дозволяє кількісно оцінити, чи справді Agile підвищує ефективність омніканального проєкту та якою

мірою зменшує втрати від ризиків. Саме потреба в такому інструменті визначає актуальність дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика Agile-управління давно вийшла за межі розроблення програмного забезпечення. D. Rigby, J. Sutherland та A. Noble показали, що масштабування Agile забезпечує організаціям вищу адаптивність і пришвидшує прийняття рішень у складних середовищах [1]. Подальші узагальнення літератури засвідчують, що Agile-практики застосовуються у виробництві, транспорті, публічному управлінні та сервісних галузях, але потребують контекстуалізації відповідно до специфіки проєкту та організації [4; 11; 15]. Для оцінювання успішності проєктів важливими залишаються класичні показники — строки, бюджет, результат та задоволеність зацікавлених сторін, що систематизовано у стандартах PMI [3]. Водночас A. Agbejule та L. Lehtineva доводять, що співвідношення між традиційним і Agile-менеджментом не є суто альтернативним: на результат суттєво впливають якість командної взаємодії та здатність комбінувати елементи різних підходів [7]. У сфері торгівлі основну увагу науковців зосереджено на особливостях омніканального середовища. Системний огляд Ya-Jun Cai та Chris K. Y. Lo окреслив омніканальне управління як інтеграцію каналів, даних і процесів, де якість взаємодії між точками контакту стає джерелом конкурентної переваги [2]. Alexander Hubner, Jonas Hense та Christian Dethlefs показали, що саме операційна синхронізація онлайн та офлайн каналів визначає ефективність сучасного ритейлу [6]. Пізніші роботи розвивають цю логіку в напрямі Retail 4.0, де збалансованість каналів і сервісів базується на даних, гнучких процесах і швидкому коригуванні рішень [13; 16]. Окремим напрямом є ризик-менеджмент. Дослідження S. Singh та співавторів підтверджує, що в Agile проєктах

управління ризиками має бути вбудованим у процес планування, комунікації та огляду результатів, а не функціонувати ізольовано [9]. Для української практики значущими є роботи, присвячені розвитку електронної комерції та проблемам торговельних підприємств в умовах воєнного стану [5; 8; 12]. Проте наявні публікації переважно описують тенденції ринку або загальні переваги Agile. Недостатньо опрацьованим залишається питання ризик-скоригованої кількісної оцінки ефективності проєктів омніканальної торгівлі, що і становить наукову прогалину цієї статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення ризик-орієнтованої методики оцінювання ефективності імплементації Agile-підходів в управління проєктами омніканальної торгівлі та демонстрація її застосування на сценарному прикладі. Для досягнення поставленої мети передбачено: узагальнити сучасні тенденції розвитку омніканального ритейлу в Україні; визначити критерії, за якими доцільно оцінювати результативність проєкту; інтегрувати показники ризику в підсумковий індекс ефективності; порівняти результати традиційної та Agile-моделі управління проєктом; сформулювати практичні рекомендації для торговельних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналітичне тло дослідження підтверджує посилення ролі електронних і змішаних каналів у структурі українського ритейлу. За даними IAB Ukraine, у 2019—2024 рр. обсяг e-commerce в Україні зріс з 73,3 до 229,6 млрд грн, а його частка у роздрібному товарообороті — з 5,7% до 10,4% [14]. Матеріали Української ради торгових центрів також показують, що після спаду 2022 р. ринок перейшов до відновлення: кількість онлайн-покупців у 2023 р. досягла 9,9 млн осіб, а підприємства активніше перебудовували клієнтські сервіси, доставку та взаємодію з маркетплейсами [10]. Вітчизняні автори пов'язують ці зміни не лише з цифровізацією, а й з адаптацією бізнесу до зовнішніх шоків, коли онлайн-канали частково компенсують втрати фізичної інфраструктури та географічні обмеження [8; 12]. Для менеджменту це означає, що проєкти розвитку омніканальності мають реалізовуватися в середовищі підвищеної невизначеності. Змінюються пріоритети клієнтів, умови логістики, рекламні бюджети, способи оплати та обслуговування, а отже і вимоги до проєктних команд. У таких умовах оцінювання успіху не може зводитися лише до формального завершення робіт; воно має враховувати фактичну цінність створеного рішення для бізнесу і клієнта.

Таблиця 1. Динаміка основних показників e-commerce в Україні у 2019—2024 рр.

Рік	Обсяг e-commerce, млн грн	Частка e-commerce у роздрібному товарообороті, %
2019	73 278	5,7
2020	111 311	7,9
2021	137 302	8,2
2022	133 870	8,4
2023	181 193	8,8
2024	229 573	10,4

Джерело: сформовано авторами за даними IAB Ukraine [14].

Для розв'язання окресленої проблеми пропонується використовувати інтегральний показник RA-PEI (Risk-Adjusted Project Efficiency Index), який поєднує базові метрики успіху проєкту з коригуванням на реалізовані ризики. У логіці PMI і сучасних досліджень Agile до ключових критеріїв доцільно віднести: дотримання строків, дотримання бюджету, якість / повноту реалізованої функціональності та задоволеність стейкхолдерів [3; 7; 15]. Для омніканальних проєктів останній критерій є принципово важливим, оскільки навіть технічно завершене впровадження не можна вважати ефективним, якщо нове рішення погіршує клієнтський шлях або не забезпечує інтеграцію каналів [2; 16]. Інтегральна оцінка пропонується у вигляді суми зважених нормованих показників ефективності, зменшеної на величину інтегрального ризику. Нормування здійснюється так, щоб значення кожного критерію перебувало в інтервалі від 0 до 1. Для строків і бюджету доцільно застосовувати відношення планового значення до фактичного з обмеженням верхньої межі на рівні 1; для якості — частку реалізованої функціональності або досягнутих цільових параметрів; для задоволеності — частку від максимальної можливої оцінки. Показник ризику R відображає сумарний негативний ефект реалізованих ризиків на результати проєкту: затримки, перевитрати, деградація якості, відтік клієнтів, повторні доробки або перезапуск окремих модулів. На відміну від жорсткої одноразової оцінки наприкінці проєкту, запропонований підхід придатний для періодичного моніторингу після кожної ітерації або контрольної точки. Це узгоджується з природою Agile, де аналіз проміжних результатів є умовою швидкого коригування пріоритетів і запобігання накопиченню відхилень [4; 9; 11]. Вагові коефіцієнти можна адаптувати під конкретний тип проєкту, але для омніканальної торгівлі доцільно надавати підвищену вагу якості інтеграції та задоволеності стейкхолдерів. У цій статті запропоновано базову конфігурацію ваг, придатну для проєктів запуску або модернізації цифрових каналів продажу.

$$RA-PEI = \sum w_i \times E_i - R \quad (1),$$

де E_i — нормоване значення i -го показника ефективності проєкту; w_i — ваговий коефіцієнт показника ($\sum w_i = 1$); R — інтегральна оцінка впливу реалізованих ризиків на результативність проєкту.

Таблиця 2. Базова система ваг для розрахунку RA-PEI

Критерій оцінювання	Позначення	Вага
Дотримання строків	w_{time}	0,25
Дотримання бюджету	w_{cost}	0,20
Якість / повнота функціональності	w_{qual}	0,25
Задоволеність стейкхолдерів	w_{sat}	0,30
Разом		1,00

Джерело: авторська розробка.

Для ілюстрації методики розглянемо умовний проєкт впровадження омніканальної системи управління замовленнями у мережевому ритейлері. Проєкт охоплює інтеграцію сайту, CRM, складу, сервісу доставки та фізичних магазинів. У сценарії А використовується традиційний каскадний підхід із фіксованим технічним завданням, послідовними фазами та обмеженням коригуванням вимог. У сценарії Б проєкт організовано за Agile-логікою: спільний беклог, короткі ітерації, регулярні демо, пріоритизація функцій за цінністю для

клієнта та окремих огляд ризиків у межах кожного спринту. У традиційному сценарії фактична тривалість становила сім місяців замість шести, бюджет було перевищено на 15%, а частину низькопріоритетних інтеграційних функцій перенесено на післяпроектний період. Умовна оцінка задоволеності ключових стейкхолдерів дорівнює 6 балам із 10 через затримку запуску та повторні доробки. В Agile-сценарії тривалість проєкту майже відповідала плану, бюджет було втримано в межах затверджених ресурсів, функціональність реалізовано повністю, а задоволеність користувачів і замовника оцінено на 9 балів із 10. Зниження ризикового впливу пояснюється не тільки частішим контролем, а й можливістю оперативно переналаштовувати черговість робіт при появі зовнішніх змін, що характерно для омніканального середовища [6; 13]. Розрахунок RA-PEI показує, що гнучка модель забезпечує вищий інтегральний результат. Це означає, що Agile не просто "прискорює виконання", а зменшує сукупні втрати від невизначеності. Для торговельної компанії така різниця має безпосередній економічний зміст: швидший запуск функцій, менше витрат на переробку, нижчі втрати лояльності клієнтів і короткий цикл отримання зворотного зв'язку. Отже, порівняння двох сценаріїв підтверджує доцільність розгляду Agile як інструменту не лише операційної, а й ризик-орієнтованої ефективності.

Таблиця 3. Порівняння інтегральної ефективності традиційного та Agile-підходів

Показник	Сценарій А: традиційний підхід	Сценарій Б: Agile-підхід
E_{time}	0,86	0,98
E_{cost}	0,87	1,00
E_{qual}	0,90	1,00
E_{sat}	0,60	0,90
$\Sigma(w_i \cdot E_i)$	0,79	0,96
R	0,12	0,04
$RA-PEI$	0,67	0,92

Джерело: авторські розрахунки на основі сценарного прикладу.

Практичне значення запропонованої моделі полягає в можливості її використання як елемента системи управлінського контролю проєктів цифрової трансформації. Для підприємств омніканальної торгівлі доцільно формувати спільний беклог для каналів продажу та сервісних функцій, поєднувати огляд результатів спринту з переглядом ризик-реєстру, а також застосовувати єдину панель показників, де поряд із фінансовими та часовими параметрами відображаються індикатори клієнтського досвіду. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про Retail 4.0, де конкурентна перевага формується через поєднання швидкості, аналітики і цінності для клієнта [13; 16]. Для українських компаній, що працюють в умовах нестабільної інфраструктури та змінних обмежень, регулярне оновлення оцінки RA-PEI може стати основою для рішень щодо перепланування бюджету, перегляду складу команди, залучення підрядників або зміни масштабу впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті розроблено ризик-орієнтовану методику оцінювання ефективності імплементації Agile-підходів в уп-

равлінні проєктами омніканальної торгівлі. На відміну від підходів, що зосереджуються лише на факті завершення проєкту, запропонована модель інтегрує чотири ключові критерії результативності — строки, бюджет, якість/повноту функціональності та задоволеність стейкхолдерів — із показником впливу реалізованих ризиків. Це дозволяє оцінювати не тільки формальний рівень виконання плану, а й реальну втрату або приріст цінності внаслідок управлінських рішень. Проведений сценарний аналіз показав, що Agile-підхід забезпечує вищий інтегральний показник ефективності порівняно з традиційною моделлю управління. Ключовими джерелами цієї переваги є короткі цикли планування, прозорість проміжних результатів, систематичне отримання зворотного зв'язку, можливість раннього виявлення відхилень та гнучке коригування беклогу. Для омніканального ритейлу, де проєктна діяльність безпосередньо впливає на безшовність клієнтського досвіду, такі властивості мають стратегічне значення. Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропонований індекс RA-PEI може бути використаний як для попереднього вибору методології управління проєктом, так і для поточного моніторингу його результативності. Підприємства можуть адаптувати ваги критеріїв і шкалу ризику залежно від специфіки проєкту — запуску нового каналу, модернізації CRM, інтеграції складу, застосування чи маркетингу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією моделі на масиві реальних проєктів торговельних компаній, розробленням галузевих бенчмарків для окремих типів омніканальних ініціатив та поєднанням запропонованого підходу з інструментами бізнес-аналітики в режимі реального часу.

Література:

1. Rigby D. K., Sutherland J., Noble A. Agile at Scale. Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 3. P. 88—96.
2. Cai Y.-J., Lo C. K. Y. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. International Journal of Production Economics. 2020. Vol. 229. Art. 107729. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>.
3. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 370 p.
4. Simckova J., Buganova K., Moskova E. Specifics of the Agile Approach and Methods in Project Management and Its Use in Transport. Transportation Research Procedia. 2021. Vol. 55. P. 1436—1443. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.07.130>.
5. Козицька Г. В. Розвиток міжнародної електронної торгівлі в умовах діджиталізації економіки. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 2 (74). С. 103—114. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.103>.
6. Hubner A., Hense J., Dethlefs C. The revival of retail stores via omnichannel operations: A literature review and research framework. European Journal of Operational Research. 2022. Vol. 302, No. 3. P. 799—818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.12.021>.
7. Agbejule A., Lehtineva L. The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success. International Journal of Organizational Analysis. 2022. Vol. 30 (7). P. 124—136. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3149>.

8. Колупаєва І. В., Безсонов С. Стан і напрями розвитку електронної комерції в Україні. Проблеми економіки. 2023. № 2 (56). С. 74—80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-74-80>.

9. Singh S., Madaan G., Singh A., Sood K., Grima S., Rupeika-Apoga R. The AGP Model for Risk Management in Agile I.T. Projects. Journal of Risk and Financial Management. 2023. Vol. 16 (2). Art. 129. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020129>.

10. Як змінився український ринок онлайн-ритейлу за останні роки — дослідження. Українська рада торгових центрів: офіційний сайт. 25 червня 2024. URL: <https://www.ucsc.org.ua/yak-zminyvsya-ukrayinskyj-rynok-onlajn-rytejlu-za-ostanni-roky-doslidzhennya/> (дата звернення: 05.04.2026).

11. Dong H., Dacre N., Baxter D., Ceylan S. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. Project Management Journal. 2024. Vol. 55, No. 6. P. 668—688. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>.

12. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>.

13. Osiyevskyy O., Umantsiv Y., Kavun O. Strategy for striking the omnichannel balance in Retail 4.0. Strategy & Leadership. 2024. Vol. 52 (3—4). P. 7—19. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2023-0120>.

14. IAB Ukraine. Digital Market Overview. 2025. URL: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/IAB-Ukraine-Digital-Market-Overview_2025-1.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

15. Koudriachov C., Tam C., Aparicio M. Success with Agile Project Management: Looking back and into the future. Journal of Systems and Software. 2025. Vol. 226. Art. 112428. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jss.-2025.112428>.

16. Asante I. O., Jiang Y., Luo X. Leveraging Online Omnichannel Commerce to Enhance Consumer Engagement in the Digital Transformation Era. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2025. Vol. 20 (1), No. 1. Art. 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20010002>.

References:

1. Rigby, D.K., Sutherland, J. and Noble, A. (2018), "Agile at Scale", Harvard Business Review, vol. 96, no. 3, pp. 88—96.

2. Cai, Y.-J. and Lo, C.K.Y. (2020), "Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda", International Journal of Production Economics, vol. 229, art. 107729. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>.

3. Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7th ed, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA.

4. Simckova, J., Buganova, K. and Moskova, E. (2021), "Specifics of the Agile Approach and Methods in Project Management and Its Use in Transport", Transportation Research Procedia, vol. 55, pp. 1436—1443. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.07.130>.

5. Kozytska, H.V. (2021), "Development of international electronic trade in the context of digitalization of the economy", Ekonomichnyj visnyk Dniprovs'koi politekhniki, vol. 2 (74), pp. 103—114. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.103>.

6. Hubner, A., Hense, J. and Dethlefs, C. (2022), "The revival of retail stores via omnichannel operations: A literature review and research framework", European Journal of Operational Research, vol. 302, no. 3, pp. 799—818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.12.021>.

7. Agbejule, A. and Lehtineva, L. (2022), "The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success", International Journal of Organizational Analysis, vol. 30 (7), pp. 124—136. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3149>.

8. Kolupaieva, I.V. and Bezsonov, S. (2023), "The state and directions of development of e-commerce in Ukraine", Problemy ekonomiky, vol. 2 (56), pp. 74—80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-74-80>.

9. Singh, S., Madaan, G., Singh, A., Sood, K., Grima, S. and Rupeika-Apoga, R. (2023), "The AGP Model for Risk Management in Agile I.T. Projects", Journal of Risk and Financial Management, vol. 16 (2), art. 129. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020129>.

10. Ukrainian Council of Shopping Centers (2024), "How the Ukrainian online retail market has changed in recent years — research", available at: <https://www.ucsc.org.ua/yak-zminyvsya-ukrayinskyj-rynok-onlajn-rytejlu-za-ostanni-roky-doslidzhennya/> (Accessed 5 April 2026).

11. Dong, H., Dacre, N., Baxter, D. and Ceylan, S. (2024), "What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review", Project Management Journal, vol. 55, no. 6, pp. 668—688. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697-28241254095>.

12. Hyrych, S.V. (2024), "Problems of trade enterprises under martial law and ways to solve them", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>.

13. Osiyevskyy, O., Umantsiv, Y. and Kavun, O. (2024), "Strategy for striking the omnichannel balance in Retail 4.0", Strategy & Leadership, vol. 52 (3—4), pp. 7—19. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2023-0120>.

14. IAB Ukraine (2025), "Digital Market Overview", available at: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/IAB-Ukraine-Digital-Market-Overview_2025-1.pdf (Accessed 5 April 2026).

15. Koudriachov, C., Tam, C. and Aparicio, M. (2025), "Success with Agile Project Management: Looking back and into the future", Journal of Systems and Software, vol. 226, art. 112428. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jss.-2025.112428>.

16. Asante, I.O., Jiang, Y. and Luo, X. (2025), "Leveraging Online Omnichannel Commerce to Enhance Consumer Engagement in the Digital Transformation Era", Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, vol. 20, no. 1, art. 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20010002>.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

І. В. Шурдук,

*к. т. н., головний судовий експерт відділу товарознавчих та гемологічних досліджень,
Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5287-1241>*

В. Б. Васюта,

*к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7469-3968>*

О. А. Івасенко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9536-3677>*

О. В. Григор'єва,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7524-7161>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.354

ЕКСПЕРТИЗА ЯКОСТІ І СЕРТИФІКАЦІЯ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ЦИФРОВІ ПАСПОРТИ ТОВАРІВ, ПРОСТЕЖУВАНІСТЬ ТА АНАЛІТИКА ВІДПОВІДНОСТІ

I. Shurduk,

*PhD in Technical Sciences, Chief Forensic Expert of the Commodity and Gemological Research Department,
Poltava Scientific Research Forensic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine*

V. Vasiuta,

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

O. Ivasenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

O. Hryhorieva,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

QUALITY EXPERTISE AND CERTIFICATION IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: DIGITAL PRODUCT PASSPORTS, TRACEABILITY AND COMPLIANCE ANALYTICS

У статті досліджено трансформацію систем експертизи якості й сертифікації під впливом цифровізації ланцюгів постачання, регуляторних змін у ЄС та зростання вимог до прозорості товарної інформації. Уточнено зміст цифрового паспорта товару як інтегрованого набору даних про походження, склад, відповідність, ремонтпридатність, рух товару та інші характеристики, доступ до яких забезпечується через унікальний ідентифікатор і цифровий носій даних. На основі аналізу сучасних наукових праць, норм ЄС, стандартів GS1 та українських публікацій систематизовано регуляторні, технологічні й організаційні передумови впровадження цифрової експертизи якості. Запропоновано поетапну модель її запровадження на торговельних підприємствах, що поєднує цифрову ідентифікацію продукції, збір первинних даних, формування електронного дос'є товару, аналітику відповідності, кіберзахист і підготовку доказової бази для аудиту. Доведено, що практична цінність цифрових паспортів полягає не лише у виконанні регу-

ляторних вимог, а й у зниженні трансакційних витрат, прискоренні перевірок, посиленні довіри споживачів і розширенні експортних можливостей підприємств. Обґрунтовано, що для України пріоритетними є гармонізація із правом ЄС, стандартизація форматів даних, розвиток міжсистемної сумісності та підвищення цифрової зрілості бізнесу.

The article examines the transformation of quality expertise and certification systems under the influence of supply chain digitalization, new European regulatory requirements and the growing demand for transparent product information. The study clarifies the essence of a digital product passport as an integrated dataset on origin, composition, conformity, repairability, movement and other product characteristics that becomes accessible through a unique identifier and a machine-readable data carrier. Based on the analysis of recent academic publications, EU legal acts, GS1 standards and Ukrainian scholarly contributions, the paper systematizes the regulatory, technological and organizational prerequisites for the implementation of digital quality expertise.

The paper argues that digital certification should not be reduced to the simple replacement of paper certificates with electronic copies. Its real effect appears when product identification, traceability data, laboratory results, supplier documents, logistics events and compliance records are integrated into a single digital evidence environment. In such an environment, expertise shifts from ex post verification of fragmented documents to continuous risk-based monitoring supported by data analytics. This makes it possible to identify incomplete or outdated certificates, detect inconsistencies between batches and declarations, strengthen recall procedures and provide consumers, auditors and market surveillance bodies with more reliable product information.

A phased implementation model for trade enterprises is proposed. It includes the standardization of identifiers, the deployment of traceability infrastructure, the creation of an electronic product dossier, the introduction of compliance analytics and alert mechanisms, and the development of cybersecurity controls and internal governance rules. The study demonstrates that the practical value of digital product passports lies not only in regulatory compliance, but also in lower transaction costs, faster audits, improved trust, better supplier discipline and stronger export readiness. For Ukrainian enterprises, the key priorities are legal approximation to the EU acquis, interoperability of data formats, integration with international identification standards, and the development of organizational capabilities required for data-driven quality management. The article substantiates that the competitiveness of trade enterprises in the medium term will increasingly depend on their ability to transform quality expertise into a digitally verifiable, transparent and auditable process.

Ключові слова: цифровий паспорт товару; простежуваність; сертифікація; аналітика відповідності; GS1; цифрова трансформація; торговельне підприємство.

Key words: digital product passport; traceability; certification; compliance analytics; GS1; digital transformation; trade enterprise.

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

Цифровізація торгівлі, ускладнення глобальних ланцюгів постачання, посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності виробників, а також зростання ризиків фальсифікації продукції суттєво змінюють логіку забезпечення якості товарів. Паперові сертифікати, розрізнені реєстри та вибіркові перевірки дедалі гірше відповідають потребам ринку, де рішення про закупівлю, допуск товару до продажу, митне оформлення та аудит мають ухвалюватися швидко і на основі верифікованих даних. За цих умов експертиза якості переходить від локальної перевірки документів до управління цифровими доказами відповідності, які формуються протягом усього життєвого циклу товару. Особливої актуальності ця проблематика набуває для українських торговельних підприємств, які одночасно працюють у внутрішньому регуляторному полі та мають адаптуватися до нових правил ЄС щодо екодизайну, цифрових паспортів товарів, простежуваності та прозорості інформації про продукцію.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній літературі сформувалося кілька взаємопов'язаних напрямів досліджень. По-перше, цифровий паспорт товару розглядається як інструмент циркулярної економіки, що дає змогу поєднати інформацію про продукт, його компоненти, ремонтпридатність, повторне використання та перероблення [1—4; 8—11]. По-друге, значна увага приділяється технологічним стандартам ідентифікації та обміну подієвими даними, без яких неможливо досягти міжсистемної сумісності між виробником, логістичним оператором, ритейлером, органом сертифікації та контролюючим органом [5—7]. По-третє, розвивається напрям аналітики відповідності, де акцент робиться на автоматизованій перевірці документів, статусів, строків дії сертифікатів, а також на використанні інструментів штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення аномалій у постачанні та контролі якості [12—15]. Окрему групу становлять праці, присвячені ризикам цифрової простежуваності, насамперед кібербезпеці, цілісності даних і захисту комерційно чутливої інформації [13]. В українському науковому дискурсі досліджуються питання цифрової

трансформації управління підприємствами та концептуальні моделі державної цифрової простежуваності, однак переважно на загальнометодологічному рівні [16; 17].

Попри значний інтерес до цифрових паспортів товарів, недостатньо розкритими залишаються питання адаптації цієї концепції до практики торговельних підприємств України. Потребує уточнення місце цифрової експертизи якості в системі управління торговельним підприємством, взаємозв'язок між цифровим паспортом, системою простежуваності та аналітикою відповідності, а також послідовність дій, яка дає змогу перейти від фрагментарної цифровізації окремих документів до цілісної моделі цифрового підтвердження якості та відповідності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад цифрової експертизи якості та сертифікації у сфері торгівлі на основі концепції цифрових паспортів товарів, простежуваності й аналітики відповідності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити регуляторний і технологічний зміст цифрового паспорта товару; зіставити міжнародний та український підходи до цифрової сертифікації; розробити поетапну модель впровадження цифрової експертизи якості на торговельних підприємствах; систематизувати управлінські пріоритети, які забезпечують практичну результативність цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному регуляторному середовищі цифровий паспорт товару слід розглядати не як універсальний електронний сертифікат, а як інфраструктурний механізм доступу до стандартизованого набору даних про продукцію. Нова європейська рамка екодизайну для сталих продуктів передбачає використання цифрового паспорта як інструменту доступу до інформації про характеристики, походження, склад, вміст небезпечних речовин, ремонтпридатність, утилізацію та інші параметри, але конкретні інформаційні вимоги встановлюються не одномоментно для всіх товарів, а через подальші делеговані акти за групами продукції [1—3]. Такий підхід є принципово важливим для коректного наукового висновку: цифрові паспорти не можна трактувати як уже однаково обов'язкові для всіх секторів. Наприклад, у секторі батарей спеціальний режим запроваджує електронний battery passport для визначених категорій батарей з 18 лютого 2027 р. [4]. Водночас робочий план Єврокомісії на 2025—2030 рр. окреслює пріоритетні товарні групи, для яких цифрові вимоги розвиватимуться насамперед, що створює для бізнесу часовий горизонт підготовки [3].

Звідси випливає перший методологічний висновок: цифровий паспорт є не самодостатньою формою документа, а вузлом інтеграції даних. Його ефективність визначається не лише змістом нормативної вимоги, а й якістю цифрової ідентифікації, архітектурою обміну даними та довірою до джерел первинної інформації. Для цього використовуються міжнародні стандарти GS1, які забезпечують уніфіковані ідентифікатори товарів, еко-

номічних операторів і локацій, веб-орієнтований синтаксис GS1 Digital Link для доступу до інформації через QR-коди та моделі подієвого обміну даними EPCIS/CBV [5—7]. Якщо підприємство лише додає QR-код без зміни внутрішньої логіки управління даними, воно отримує візуальну цифровізацію без реальної простежуваності. Натомість повноцінна цифрова експертиза виникає тоді, коли код є точкою входу до електронного дос'є товару, яке містить технічні специфікації, сертифікати, протоколи випробувань, дані про партію, логістичні події, зміни власника, реклаमाції та результати повторної перевірки.

Наукові публікації останніх років підтверджують, що цифрові паспорти здатні виконувати не лише інформаційну, а й управлінську функцію. Вони підтримують циркулярність, післяпродажний сервіс, повторне використання компонентів, контроль походження та комунікацію зі споживачем [8—11]. Для торговельного підприємства це означає перехід від суто документарного контролю "на вході" до безперервного управління достовірністю товарних даних. Особливо важливо, що практична цінність цифрового паспорта зростає у поєднанні з аналітикою відповідності. Йдеться про автоматизовані правила перевірки, які в режимі, близькому до реального часу, оцінюють повноту пакета документів, актуальність сертифікатів, узгодженість маркування і декларацій, наявність ризиків для окремих партій, а також можливі відхилення у поведінці постачальників [12; 14; 15].

Для торговельних підприємств цифрова експертиза якості може бути представлена як послідовність із п'яти взаємопов'язаних блоків. Перший блок — цифрова ідентифікація товару і партії. На цьому етапі формується унікальний зв'язок між фізичним товаром, партією, постачальником та електронним записом у внутрішній системі. Другий блок — агрегування первинних даних. Сюди входять документи постачальника, дані лабораторних випробувань, відомості про походження, сертифікати, декларації, логістичні події, результати вхідного контролю. Третій блок — формування електронного дос'є або цифрового паспорта товару, що має стандартизовану структуру і допускає як внутрішнє, так і зовнішнє використання. Четвертий блок — аналітика відповідності, де застосовуються правила, контрольні сценарії та алгоритми виявлення аномалій. П'ятий блок — аудиторська й комунікаційна функція, коли система формує доказову базу для перевірки органами нагляду, контрагентами та споживачами. Саме така послідовність дає підстави стверджувати, що цифрова експертиза є ширшим поняттям, ніж електронний сертифікат: вона охоплює всю логіку роботи з доказами якості та відповідності.

У практичному вимірі для України принципове значення має порівняння міжнародної та національної моделей цифрової сертифікації. Міжнародний підхід, насамперед у ЄС, орієнтується на регуляторне закріплення набору цифрових атрибутів, інтероперабельність форматів даних і зв'язок між цифровим паспортом, системами ринкового нагляду та вимогами циркулярної економіки. Український підхід поки що характеризується фрагментарною цифровізацією: електронні документи застосовуються ширше, ніж раніше, однак механізмів цілісного цифрового супроводу товару, єдиних моделей міжсистемного обміну та обов'язкових паспортів товарів ще не сформовано. Це зумовлює різницю в якості доказової бази та витратах на перевірку.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика міжнародного та українського підходів до цифрової сертифікації і простежуваності

Критерій	Міжнародна практика	Ситуація в Україні та пріоритет для бізнесу
Регуляторна модель	Цифровий паспорт розвивається як елемент продуктового регулювання: рамкові вимоги задає ESPR, а конкретні атрибути та строки деталізуються делегованими актами і секторальними нормами.	Єдиного режиму цифрового паспорта товару поки немає. Для бізнесу пріоритетом є підготовка до вимог ЄС за товарними групами та узгодження внутрішніх процедур із майбутніми правилами.
Стандарти даних та ідентифікації	Широко використовуються уніфіковані ідентифікатори, машиночитані носії даних, GS1 Digital Link, EPCIS/CBV та інші інструменти міжсистемного обміну.	Використання штрих-кодів і QR-кодів є нерівномірним, а структурований обмін подієвими даними майже не стандартизований. Пріоритетом є уніфікація кодів товару, партії, локації та постачальника.
Архітектура доказів відповідності	Документи, події простежуваності, дані про склад і відповідність дедалі частіше інтегруються в електронне досьє товару, доступне для аудиту й ринкового нагляду.	Документи часто зберігаються у вигляді окремих PDF, сканів і листування. Пріоритетом є формування єдиного електронного досьє товару або партії.
Аналітика відповідності	Поширюються автоматизовані правила перевірки, ризик-орієнтовані сценарії контролю, дашборди та системи попередження про невідповідність.	Контроль переважно здійснюється вручну і вибірково. Доцільно впроваджувати автоматичні сигнали про відсутні документи, завершення строку дії сертифікатів та розбіжності між партією і декларацією.
Кібербезпека і управління даними	Забезпечуються контроль доступу, аудит змін, цілісність записів, резервування та вимоги до автентичності джерел даних.	Питання безпеки і відповідальності за якість даних часто залишаються вторинними. Пріоритетом є розмежування ролей, журналювання змін і перевірка надійності інтеграцій з контрагентами.

Джерело: систематизовано авторами на основі [1—7; 16; 17].

Дані табл. 1 свідчать, що ключова відмінність полягає не лише в темпах цифровізації, а у самій управлінській логіці. У міжнародній практиці цифрові вимоги дедалі частіше вбудовуються у регулювання продукту як такого, тоді як в Україні цифрові інструменти поки що здебільшого залишаються допоміжними сервісами. Це означає, що українським підприємствам не варто чекати повного нормативного завершення реформи, а доцільно формувати цифрову готовність наперед: упорядковувати довідники, стандартизувати реквізити документів, запроваджувати уніфіковані коди, інтегрувати модулі простежуваності з обліковими системами, розподіляти відповідальність за якість даних між закупівлею, складом, відділом якості та IT-підрозділом.

Окремої уваги потребує аналітика відповідності. Її доцільно визначати як сукупність правил, індикаторів і аналітичних моделей, що забезпечують автоматизоване виявлення ризиків невідповідності на основі потоків даних про товар. У найпростішому варіанті така аналітика включає контроль обов'язкових полів, строків дії документів, відповідності між кодом товару, партією та сертифікатом, а також сигналізацію про відсутність підтверджувальних документів до моменту приймання товару. У розвинутому варіанті аналітика доповнюється алгоритмами машинного навчання для виявлення нетипових сценаріїв: різких змін постачальницької поведінки, аномалій у рекламаціях, невідповідностей між лабораторними результатами та фактичними параметрами поставок, ризикових маршрутів чи підозрілих прогалів у цифровому сліді [12; 14; 15]. Проте важливо підкреслити, що аналітика не скасовує ролі експерта. Вона підвищує адресність перевірки, але остаточний висновок про якість і відповідність залишається за фахівцем, який оцінює контекст, джерело даних і ступінь ризику.

Разом з тим цифрова простежуваність несе нові ризики. Чим більше учасників, інтерфейсів і джерел даних об'єднано в одну систему, тим вищими стають вимоги до кібербезпеки, автентичності записів, прав доступу та журналювання змін. Дослідження з кібербезпе-

ки систем простежуваності переконливо демонструють, що найуразливішими є шари збору даних, інтеграційні інтерфейси та користувацькі застосунки, через які інформація потрапляє до системи або витягується з неї [13]. Для торговельного підприємства це означає потребу в багаторівневому захисті: електронному підписі або контрольних механізмах автентичності документів, розмежуванні доступу, аудиті змін, резервуванні даних, перевірці надійності контрагентських інтеграцій, а також у формуванні політик поведінки з комерційно чутливою інформацією.

З урахуванням вищезазначеного цифрова експертиза якості має впроваджуватися поетапно. Передчасна спроба створити "великий" цифровий паспорт без очищення довідників, без відповідальних за дані та без мінімальної інтеграції з логістикою та закупівлями призводить до накопичення формально повних, але фактично недостовірних записів. Тому доцільно використовувати поетапну модель, орієнтовану на нарощування зрілості системи.

Запропонована модель має дві принципові переваги. По-перше, вона знижує інвестиційний ризик, оскільки підприємство не розгортає складну інфраструктуру одномоментно, а переходить від базової цифрової дисципліни до зрілої аналітичної моделі. По-друге, така послідовність сприяє управлінню змінами: персонал спочатку звикає до нових вимог щодо даних, а вже потім переходить до роботи з автоматичними правилами, дашбордами і сценаріями ризик-менеджменту. Для українських підприємств саме цей підхід видається найбільш реалістичним, оскільки він враховує обмеженість ресурсів, нерівномірний рівень цифрової зрілості та потребу в поступовій гармонізації з європейськими практиками.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифровий паспорт товару для торговельного підприємства виконує щонайменше чотири функції: доказову, операційну, комунікаційну та стратегічну. Доказова функція полягає у формуванні структурованої бази підтверджень відповідності. Операційна — у прискоренні приймання, відбо-

Таблиця 2. Поетапна модель упровадження цифрової експертизи якості на торговельному підприємстві

Етап	Ключові дії	Очікуваний результат
1. Дані та ідентифікація	Очищення номенклатурних довідників; уніфікація кодів товару, партії, постачальника і локації; переведення сертифікатів та протоколів у керований електронний архів; визначення відповідальних за якість даних.	Підприємство отримує базову цифрову дисципліну, скорочує втрати часу на пошук документів і створює основу для простежуваності.
2. Інтегрована простежуваність	Інтеграція закупівель, складу, логістики та відділу якості; використання QR-кодів або інших 2D-носіїв; формування електронного дос'є товару чи партії; фіксація ключових логістичних та контрольних подій.	Забезпечується наскрізний цифровий слід товару і можливість швидко сформувати пакет доказів для аудиту або реклаमाції.
3. Аналітика відповідності	Запровадження правил перевірки повноти даних, строків дії сертифікатів, відповідності маркування, а також системи сповіщень і КРІ для ризиків якості; застосування інструментів ML для виявлення аномалій.	Контроль переходить від реактивного до превентивного; підприємство швидше виявляє ризикові партії та проблемних постачальників.
4. Зовнішня сумісність і довіра	Налагодження обміну даними з контрагентами і лабораторіями за стандартизованими форматами; підготовка до вимог зовнішніх ринків; впровадження політик кібербезпеки, журналів змін і механізмів підтвердження автентичності.	Зростає експортна готовність, довіра контрагентів і споживачів, а цифровий паспорт стає частиною конкурентної переваги підприємства.

Джерело: розроблено авторами на основі [5—7; 12—17].

ру, вилучення та повернення товарів. Комунікаційна — у підвищенні прозорості для споживача, контрагента та контролюючого органу. Стратегічна — у зміцненні конкурентоспроможності підприємства на ринках, де прозорість даних і доведена відповідність стають частиною ділової репутації. Саме тому цифрову експертизу якості доцільно включати не лише до ІТ-порядку денного підприємства, а й до його стратегії управління ризиками, постачанням та експортною готовністю.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що цифровізація експертизи якості й сертифікації означає перехід від перевірки розрізнених документів до управління цифровими доказами відповідності на всіх етапах руху товару. Цифровий паспорт товару доцільно трактувати як інструмент доступу до стандартизованого електронного дос'є продукції, а його практична ефективність залежить від якості ідентифікації, повноти первинних даних, міжсистемної сумісності та наявності аналітики відповідності. З'ясовано, що міжнародна практика формує системний підхід до цифрової сертифікації через поєднання регуляторних норм, стандартів GS1 та цифрових інструментів контролю, тоді як в Україні переважає фрагментарна цифровізація без єдиного механізму цифрового супроводу товару.

Наукова сувизна одержання результатів полягає в уточненні змісту цифрової експертизи якості як інтегрованої моделі, що об'єднує цифрову ідентифікацію, простежуваність, електронне дос'є товару, аналітику відповідності та кіберзахист. Практичне значення має запропонована поетапна модель упровадження цифрової експертизи на торговельному підприємстві, яка дає змогу підвищити прозорість операцій, скоротити тривалість перевірок, знизити ризики допуску невідповідної продукції та посилити готовність до вимог зовнішніх ринків. Перспективами подальших досліджень є розроблення галузевих профілів цифрових паспортів для окремих товарних груп, формалізація показників економічної ефективності цифрової експертизи, а також створення методик оцінювання зрілості підприємств щодо впровадження цифрової простежуваності й аналітики відповідності.

Література:

1. Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of codesign requirements for sustainable products, EUR-Lex, URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>.
2. Commission launches consultation on the Digital Product Passport. European Commission. 9 April 2025. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en.
3. Plan to boost circular and efficient products on the European market. European Commission. 11 July 2025. URL: https://green-forum.ec.europa.eu/news/2025-2030-working-plan-2025-07-11_en.
4. Regulation (EU) 2023/1542 of the European Parliament and of the Council of 12 July 2023 concerning batteries and waste batteries. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1542/oj/eng>.
5. GS1. Provisional GSCN 23-103 Digital Product Passport (DPP). 09 Apr 2025. URL: <https://ref.gs1.org/standards/genspecs/gscn/2023/Provisional-GSCN-23-103-DP.pdf>.
6. GS1. GS1 Digital Link Standard: URI Syntax. Release 1.6.0. Mar 2025. URL: <https://ref.gs1.org/standards/digital-link/uri-syntax/>.
7. GS1. EPCIS and CBV Implementation Guideline. Release 2.0. Mar 2023. URL: <https://ref.gs1.org/guidelines/epcis-cbv/>.
8. Langley D.J., Rosca E., Angelopoulos M., Kamminga O., Hooijer C. Orchestrating a smart circular economy: Guiding principles for digital product passports. Journal of Business Research. 2023. Vol. 169. Article 114259. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114259>.
9. Psarommatis F., May G. Digital Product Passport: A Pathway to Circularity and Sustainability in Modern Manufacturing. Sustainability. 2024. Vol. 16(1). Article 396. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16010396>.
10. Voulgaridis K., Lagkas T., Angelopoulos C.M., Boulogeorgos A.-A.A., Argyriou V., Sarigiannidis P. Digital product passports as enablers of digital circular economy: a framework based on technological perspective. Telecommunication Systems. 2024. Vol. 85. p. 699-715. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11235-024-01104-x>.

11. Lopes C., Barata J. Digital Product Passport: A Review and Research Agenda. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 246. p. 981—990. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.517>.

12. Chaudhuri A., Wahrens B.V., Treiblmaier H., Jensen S.F. Impact pathways: digital product passport for embedding circularity in electronics supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*. 2025. Vol. 45 (6). p. 1213—1226. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2024-0012>.

13. Syed N.F., Shah S.W., Trujillo-Rasua R., Doss R. Traceability in supply chains: A Cyber security analysis. *Computers & Security*. 2022. Vol. 112. Article 102536. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102536>.

14. Khedr A.M., Sheeja S. Enhancing supply chain management with deep learning and machine learning techniques: A review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 10 (4). Article 100379. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100379>.

15. Liakos K.G., Athanasiadis V., Bozinou E., Lalas S.I. Machine Learning for Quality Control in the Food Industry: A Review. *Foods*. 2025. Vol. 14 (19). Article 3424. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods14193424>.

16. Олійник О.М. Концептуальна модель державної цифрової простежуваності у харчовій промисловості в контексті розвитку електронної та швидкої комерції України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 4 (95). Т. 2. С. 255—264. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.4.2.33>.

17. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2. С. 465—479. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>.

References:

1. European Parliament and the Council of the European Union (2024), "Regulation (EU) 2024/1781 of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of eco-design requirements for sustainable products", *EUR-Lex*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng> (Accessed 6 Apr 2026).

2. European Commission (2025), "Commission launches consultation on the Digital Product Passport", available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en (Accessed 6 Apr 2026).

3. European Commission (2025), "Plan to boost circular and efficient products on the European market", available at: https://green-forum.ec.europa.eu/news/2025-2030-working-plan-2025-07-11_en (Accessed 6 Apr 2026).

4. European Parliament and the Council of the European Union (2023), Regulation (EU) 2023/1542 of 12 July 2023 concerning batteries and waste batteries, *EUR-Lex*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1542/oj/eng> (Accessed 6 Apr 2026).

5. GS1 (2025), "Provisional GSCN 23-103 Digital Product Passport (DPP)", available at: <https://ref.gs1.org/standards/genspecs/gscn/2023/Provisional-GSCN-23-103-DP.pdf> (Accessed 6 Apr 2026).

6. GS1 (2025), "GS1 Digital Link Standard: URI Syntax. Release 1.6.0", available at: <https://ref.gs1.org/standards/digital-link/uri-syntax/> (Accessed 6 Apr 2026).

7. GS1 (2023), "EPCIS and CBV Implementation Guideline. Release 2.0", available at: <https://ref.gs1.org/guidelines/epcis-cbv/> (Accessed 6 Apr 2026).

8. Langley, D.J., Rosca, E., Angelopoulos, M., Kamminga, O. and Hooijer, C. (2023), "Orchestrating a smart circular economy: Guiding principles for digital product passports", *Journal of Business Research*, vol. 169, article 114259, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.-2023.114259>.

9. Psarommatas, F. and May, G. (2024), "Digital Product Passport: A Pathway to Circularity and Sustainability in Modern Manufacturing", *Sustainability*, vol. 16 (1), article 396, DOI: <https://doi.org/10.3390/su16010396>.

10. Voulgaridis, K., Lagkas, T., Angelopoulos, C.M., Boulogeorgos, A.-A.A., Argyriou, V. and Sarigiannidis, P. (2024), "Digital product passports as enablers of digital circular economy: a framework based on technological perspective", *Telecommunication Systems*, vol. 85, pp. 699—715, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11235-024-01104-x>.

11. Lopes, C. and Barata, J. (2024), "Digital Product Passport: A Review and Research Agenda", *Procedia Computer Science*, vol. 246, pp. 981—990, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.517>.

12. Chaudhuri, A., Wahrens, B.V., Treiblmaier, H. and Jensen, S.F. (2025), "Impact pathways: digital product passport for embedding circularity in electronics supply chains", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 45 (6), pp. 1213—1226, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2024-0012>.

13. Syed, N.F., Shah, S.W., Trujillo-Rasua, R. and Doss, R. (2022), "Traceability in supply chains: A Cyber security analysis", *Computers & Security*, vol. 112, article 102536, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102536>.

14. Khedr, A.M. and Sheeja, S. (2024), "Enhancing supply chain management with deep learning and machine learning techniques: A review", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 10 (4), article 100379, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.-2024.100379>.

15. Liakos, K.G., Athanasiadis, V., Bozinou, E. and Lalas, S.I. (2025), "Machine Learning for Quality Control in the Food Industry: A Review", *Foods*, vol. 14 (19), article 3424, DOI: <https://doi.org/10.3390/foods14193424>.

16. Oliinyk, O.M. (2025), "Conceptual model of state digital traceability in the food industry in the context of the development of electronic and quick commerce in Ukraine", *Visnyk Khersonskoho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 2, no. 4 (95), pp. 255—264, doi: [10.35546/kntu2078-4481.2025.4.2.33](https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.4.2.33).

17. Tsyupak, V., Bodnar, A. and Romaniuk, A. (2024), "Implementation of digital technologies in enterprise management: opportunities and challenges", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34, No. 2, pp. 465—479, DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Процецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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>
О. В. Фраєр,
к. е. н., завідувач відділу підтримки академічних стартапів,
Державна наукова установа "Київський академічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5468-6026>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.360

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА РАНЖУВАННЯ ПРОЄКТІВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ

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
O. Fraier,
PhD in Economics, Head of the Academic Startup Support Department,
State Scientific Institution "Kyiv Academic University"

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR EVALUATING AND RANKING PROJECTS BASED ON A SYSTEM OF CRITERIA

У статті обґрунтовано методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв в умовах зростання конкуренції за фінансові та організаційні ресурси. Запропоновано комплексний підхід, що поєднує експертний аналіз із кількісною бальною оцінкою та базується на використанні чотирьох взаємопов'язаних критеріїв: інноваційності проєкту, компетентності команди, ресурсної забезпеченості та фінансової обґрунтованості. Розроблено розгорнуту модель оцінювання з деталізацією критеріїв через підкритерії та спрощену модель для експрес-аналізу, що забезпечує гнучкість застосування методики. Запропоновано шкалу інтерпретації результатів, яка дозволяє здійснювати класифікацію проєктів за рівнем їх перспективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Проведено апробацію підходу на вибірці з 17 проєктів, що підтвердила його здатність забезпечувати об'єктивне порівняння та ранжування заявок. Виявлено типові недоліки проєктних пропозицій і визначено напрями підвищення їх якості.

The article substantiates the methodological foundations for evaluating and ranking projects based on a system of criteria in the context of increasing competition for financial, organizational, and intellectual resources, as well as the growing number of project initiatives. It is demonstrated that the lack of a systematic evaluation framework leads to increased subjectivity in expert decision-making and complicates the project selection process. A comprehensive approach is proposed that combines qualitative expert analysis with quantitative scoring and is based on four interrelated criteria: project innovativeness, team competence, resource availability, and financial feasibility. The expediency of their integrated application is justified to ensure a balanced assessment of both the substantive characteristics of a project and its implementation potential.

Two evaluation models are developed: a detailed model that involves the decomposition of criteria into sub-criteria and provides an in-depth analysis of project proposals, and a simplified model designed for rapid assessment of a large number of projects. This ensures the adaptability of the methodology to different conditions of competitive selection. An interpretation scale of evaluation results is proposed, enabling the classification of projects according to their level of перспективність and supporting informed managerial decision-making regarding project support.

The proposed approach was tested on a sample of 17 projects, which confirmed its practical applicability, analytical sensitivity, and ability to ensure objective comparison and ranking of project proposals. It was found that leading projects are characterized by a balanced combination of all key components, while a significant share of proposals requires improvement in specific aspects. Typical shortcomings of project proposals were identified, including insufficient justification of the financial model, unclear sources of funding, weak formalization of partnerships, and a declarative nature of the innovation component. Practical recommendations for improving the quality of project preparation and the effectiveness of selection procedures are substantiated.

Ключові слова: оцінювання проєктів, ранжування проєктів, інноваційний проєкт, стартап, система критеріїв, багатокритеріальний підхід, бальна оцінка, інноваційність, компетентність команди, ресурсне забезпечення, фінансова обґрунтованість, відбір проєктів, управлінські рішення, ефективність.

Key words: project evaluation, project ranking, innovative project, startup, criteria system, multi-criteria approach, scoring method, innovativeness, team competence, resource provision, financial feasibility, project selection, managerial decision-making, efficiency.

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

В умовах зростаючої конкуренції за обмежені фінансові, інституційні та людські ресурси питання обґрунтованого відбору проєктів набуває особливої актуальності. Це стосується як науково-дослідних ініціатив, так і інвестиційних, інноваційних та соціально-економічних проєктів, реалізація яких потребує значних витрат і супроводжується підвищенням рівнем невизначеності. За таких умов прийняття управлінських рішень щодо підтримки або відхилення проєктних пропозицій має базуватися на чітких, прозорих і обґрунтованих підходах до їх оцінювання.

Практика відбору проєктів свідчить про наявність низки проблем, пов'язаних із суб'єктивністю експертних оцінок, відсутністю уніфікованих критеріїв, недостатньою формалізацією процедур оцінювання та складністю порівняння проєктів різної спрямованості. У багатьох випадках рішення приймаються на основі фрагментарного аналізу окремих характеристик проєктів без урахування їх комплексної взаємодії, що знижує ефективність використання ресурсів і підвищує ризик підтримки недостатньо обґрунтованих ініціатив.

Особливої значущості набуває проблема забезпечення об'єктивності та порівнюваності результатів оцінювання в умовах одночасного розгляду значної кількості проєктних заявок. У таких випадках необхідним є застосування системного підходу, який дозволяє структурувати процес оцінювання, визначити ключові критерії та забезпечити можливість їх кількісного вимірювання. Важливим аспектом є також поєднання якісних і кількісних характеристик проєктів, що дає змогу врахувати як інноваційний потенціал, так і реалістичність їх практичної реалізації.

У цьому контексті зростає потреба у розробленні методичних засад оцінювання та ранжування проєктів, які б забезпечували комплексний підхід до аналізу їх характеристик, дозволяли здійснювати порівняння альтернативних варіантів та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх підтримки. Запровадження системи критеріїв оцінювання, що охоплює ключові аспекти проєктної діяльності, створює передумови для підвищення прозорості, об'єктивності та ефективності процесу відбору проєктів.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення підходів до оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв, що забезпечує підвищення якості прийняття управлінських

рішень і більш ефективне використання ресурсів у сучасних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі питання оцінювання проєктів розглядається як багатокритеріальне завдання, що поєднує кількісні та якісні параметри аналізу. Загалом наукові підходи до оцінювання проєктів формувалися у межах інвестиційного аналізу, проєктного менеджменту, інноваційного менеджменту та систем підтримки прийняття рішень [1—3]. У працях зарубіжних дослідників наголошується, що традиційні підходи, засновані лише на фінансових показниках, не дають змоги повною мірою врахувати стратегічну значущість проєкту, рівень його новизни, ресурсну забезпеченість і спроможність команди до реалізації запланованих результатів [2; 4]. Саме тому в останні роки посилюється інтерес до комплексних моделей оцінювання, побудованих на системі критеріїв і процедурі ранжування альтернатив [3; 5].

Вагомий внесок у розвиток методології оцінювання проєктів зробили дослідження, присвячені багатокритеріальному аналізу рішень. У цих працях обґрунтовується доцільність застосування MCDM-підходів для відбору та пріоритизації проєктів, особливо у випадках, коли необхідно одночасно враховувати інноваційність, ризики, фінансову стійкість, масштабованість, складність реалізації та очікувану результативність [6—8]. Зокрема, у дослідженнях показано можливості використання інструментів багатокритеріального аналізу для оцінювання й ранжування інноваційних проєктів, а новіші роботи розвивають цю логіку через поєднання експертного оцінювання, зважування критеріїв і процедур пріоритизації [7; 8].

Окремий напрям досліджень стосується оцінювання стартапів та інноваційних ініціатив з позицій інвесторів і венчурного капіталу. У межах цього підходу особлива увага приділяється характеристикам команди, ринковому потенціалу, інноваційності продукту, наявності партнерств, фінансовій життєздатності та можливостям масштабування [9; 10; 11—14]. Систематичні огляди критеріїв, що застосовуються інвесторами, засвідчують, що рішення про підтримку проєкту формується на основі комплексної оцінки кількох взаємопов'язаних параметрів [9]. Подібну логіку підтверджують і сучасні дослідження, у яких для оцінювання стартапів поєднуються експертні судження з аналізом технологічного, командного та фінансового потенціалу [10].

Поряд із цим у міжнародній практиці поширеним є критеріальний підхід до оцінювання проєктів, програм і політик, що базується на визначенні релевантності, результативності, ефективності, впливу та сталості [15]. Такі критерії широко використовуються в системах публічного управління та міжнародних організаціях як основа для формування оцінних суджень і забезпечення прозорості управлінських рішень. Хоча цей підхід переважно застосовується до програм і проєктів розвитку, його методологічна логіка підтверджує доцільність використання системи критеріїв як бази для порівняння альтернативних проєктних рішень [15].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що, при значну кількість розробок, у літературі зберігається низка невирішених аспектів. Частина підходів є надто складною для практичного застосування в умовах експрес-відбору великої кількості заявок, інші — зосереджено переважно на фінансових або інвестиційних характеристиках і недостатньо враховують ресурсну готовність, інституційну підтримку та збалансованість проєктної команди. Крім цього, не всі моделі є достатньо універсальними для використання в різних сферах проєктної діяльності. Це зумовлює потребу у розробленні більш прикладних і водночас методично обґрунтованих підходів до оцінювання та ранжування проєктів на основі чітко визначеної системи критеріїв.

З урахуванням викладеного можна зробити висновок, що сучасний науковий дискурс підтверджує доцільність використання критеріального та експертного підходів до оцінювання проєктів, однак потребує подальшого розвитку методичних засад, які б поєднували структурованість, практичну простоту застосування, порівнюваність результатів і можливість ранжування проєктів за рівнем їх перспективності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування методичних засад оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв, що забезпечує підвищення об'єктивності, прозорості та ефективності процесу відбору проєктних пропозицій в умовах обмежених ресурсів.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволяє розглядати проєкт як комплексну систему, що поєднує інноваційні, організаційні, ресурсні та фінансові характеристики. Для забезпечення комплексності оцінювання використано критеріальний підхід, що передбачає визначення сукупності ключових параметрів проєкту та їх структурування у вигляді системи критеріїв і підкритеріїв. У процесі дослідження застосовано методи аналізу й узагальнення, експертного оцінювання, бального оцінювання, порівняльного аналізу, ранжування та систематизації.

Запропонований методичний підхід передбачає використання комбінованої моделі оцінювання, що поєднує якісні та кількісні характеристики проєктів. Оцінювання здійснюється за чотирма ключовими критеріями: інноваційність проєкту, компетентність команди виконавців, ресурсна база та фінансове забезпечення. Кожен критерій деталізується через систему підкритеріїв, що дозволяє підвищити точність і обґрунтованість оцінювання.

Для забезпечення практичної адаптивності методики передбачено використання двох варіантів оцінювання: розширеного, який базується на деталізованій системі підкритеріїв, та спрощеного, що орієнтований на експрес-оцінювання великої кількості проєктів. Такий підхід забезпечує гнучкість застосування методики залежно від умов проведення відбору та обсягу проєктних заявок. Апробацію запропонованого методичного підходу здійснено на основі оцінювання та ранжування 17 проєктних пропозицій, що дозволило пе-

Таблиця 1. Система критеріїв оцінювання проєктів

Критерій	Змістовне наповнення критерію	Методичне значення
Інноваційність проєкту	Характеризує рівень новизни ідей, рішення, продукту, технології або підходу, а також їх практичну цінність	Дозволяє відокремити проєкти з реальною новизною від тих, що мають переважно декларативний характер
Компетентність команди виконавців	Відображає професійну спроможність, досвід, кваліфікацію учасників та їх здатність реалізувати заявлені завдання	Дає змогу оцінити не лише ідею, а й реальну можливість її виконання
Ресурсна база для реалізації проєкту	Охоплює матеріально-технічні, організаційні, інформаційні та інституційні ресурси	Визначає ступінь практичної готовності проєкту до реалізації
Фінансове забезпечення	Характеризує обґрунтованість бюджету, наявність джерел фінансування та фінансову стійкість	Дозволяє встановити реалістичність проєкту з позиції його фінансової здійсненності

Джерело: складено авторами на основі [12—14].

ревірити його практичну придатність, виявити типові проблеми проєктних заявок та підтвердити можливість використання для формування обґрунтованих управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах посилення конкуренції за фінансові, організаційні та інтелектуальні ресурси проблема обґрунтованого відбору проєктів набуває особливої ваги. Це зумовлено не лише збільшенням кількості проєктних заявок, а й зростанням вимог до якості управлінських рішень щодо їх підтримки, фінансування та подальшої реалізації. За відсутності чітко структурованої методики оцінювання відбір проєктів нерідко здійснюється на основі часткових, непов'язаних між собою характеристик, що призводить до підвищення суб'єктивності експертних суджень, ускладнює порівняння альтернативних заявок і знижує ефективність використання наявних ресурсів. Саме тому у межах дослідження обґрунтовано методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв, які поєднують якісний експертний аналіз із кількісною бальною оцінкою та дозволяють забезпечити цілісність, прозорість і практичну придатність процедури відбору.

Логіка запропонованого підходу ґрунтується на послідовному переході від загального змістовного аналізу проєктної ідеї до її формалізованої кількісної інтерпретації. Такий підхід дає змогу розглядати проєкт не як сукупність ізольованих параметрів, а як комплексну систему, у якій інноваційна складова, кадровий потенціал, ресурсне забезпечення та фінансова спроможність перебувають у тісному взаємозв'язку. Відповідно, оцінювання не зводиться до перевірки окремих позицій заявки, а спрямовується на встановлення загального рівня її підготовленості, реалістичності та потенціалу практичної реалізації.

Вихідним етапом методики є формування системи критеріїв оцінювання (табл. 1), оскільки саме вона задає внутрішню логіку всього подальшого аналізу. Узагальнення розроблених матеріалів показало, що найбільш доцільним є використання чотирьох базових критеріїв: інноваційності проєкту, компетентності команди виконавців, ресурсної бази та фінансового забезпечення. Таку структуру прямо закладено в процедуру оцінювання та використано при аналізі й ранжуванні проєктних пропозицій, де оцінювання здійснювалося саме за цими чотирма напрямками. Кожен із критеріїв відображає окремий вимір якості проєкту, однак лише в сукупності вони дають змогу сформувати збалансоване уявлення про його перспективність.

Дані табл. 1 засвідчують, що запропонована система критеріїв охоплює як змістовні характеристики проєкту, так і параметри його реалізаційної спроможності. Принципово важливо, що інноваційність у цій структурі не розглядається як самодостатня підстава для підтримки заявки. Вона співвідноситься з командним, ресурсним і фінансовим блоками, завдяки чому проєкти з яскравою ідеєю, але слабким організаційним чи фінансовим опрацюванням, не отримують необґрунтованої переваги. Саме така внутрішня збалансованість критеріїв робить методику придатною для використання в умовах конкурсного відбору, коли необхідно приймати рішення не лише про наукову чи прикладну цінність проєкту, а й про можливість його реалізації у визначених умовах.

Для підвищення аналітичної глибини кожен із зазначених критеріїв деталізовано через систему підкритеріїв (табл. 2). Така деталізація дозволяє перейти від загальної експертної оцінки до більш точного виявлення сильних і слабких сторін проєктної заявки. Розроблена структура підкритеріїв передбачає, що інноваційність аналізується через рівень новизни, тип інновації, ступінь її обґрунтованості, потенціал мас-

Таблиця 2. Система підкритеріїв оцінювання проєктів

Критерій	Підкритерії	Змістовне призначення
Інноваційність	Рівень новизни; тип інновації; обґрунтованість інноваційності; потенціал масштабування; практична цінність	Дає можливість оцінити не лише факт новизни, а й її доказовість, прикладний сенс і перспективу поширення
Компетентність команди	Професійний досвід; кваліфікація ключових виконавців; розподіл ролей; досвід реалізації проєктів; залученість партнерів / експертів	Дозволяє встановити рівень кадрової готовності та керованості проєкту
Ресурсна база	Матеріально-технічні ресурси; організаційна підтримка; інституційне середовище; доступ до даних / інформації; реалістичність ресурсного плану	Відображає фактичні умови реалізації проєкту та відповідність ресурсів його цілям
Фінансове забезпечення	Обґрунтованість бюджету; адекватність кошторису; джерела фінансування; фінансова стійкість; план подальшого фінансування	Характеризує економічну реалістичність і фінансову життєздатність проєкту

Джерело: складено авторами на основі [12—14].

Таблиця 3. Порівняльна характеристика розгорнутої та спрощеної моделей оцінювання

Ознака	Розгорнута модель	Спрощена модель
Структура оцінювання	За критеріями і підкритеріями	За чотирма агрегованими критеріями
Шкала	0–5 балів за підкритерієм	0–10 балів за критерієм
Максимальний бал	100	40
Рівень деталізації	Високий	Середній
Основне призначення	Глибоке експертне оцінювання окремих проєктів	Швидкий відбір великої кількості заявок
Методична перевага	Дас можливість глибоко виявити сильні та слабкі сторони	Забезпечує оперативність за збереження загальної логіки оцінювання

Джерело: складено авторами.

штабування та практичну цінність; компетентність команди — через професійний досвід, кваліфікацію ключових виконавців, розподіл ролей, наявність досвіду реалізації аналогічних ініціатив і партнерських зв'язків; ресурсна база — через матеріально-технічне забезпечення, організаційну підтримку, інституційне середовище, доступ до необхідної інформації та реалістичність ресурсного плану; фінансове забезпечення — через обґрунтованість бюджету, адекватність кошторису, визначеність джерел фінансування, фінансову стійкість та перспективи подальшого фінансування.

Табл. 2 має принципове методичне значення, оскільки саме вона забезпечує перехід від загального оцінного судження до структурованого аналізу. Її використання дає змогу уникнути спрощеного підходу, коли експерт формує враження про заявку на основі кількох найбільш помітних характеристик. Натомість підкритерії змушують послідовно перевіряти різні параметри проєкту, що знижує ризик упередженості та підвищує відтворюваність оцінювання. Водночас деталізація критеріїв дозволяє не лише виставити бал, а й виявити конкретні зони доопрацювання. Наприклад, слабка оцінка за критерієм фінансового забезпечення може бути зумовлена не загальною відсутністю фінансової логіки, а саме нечіткістю джерел фінансування або недостатньою обґрунтованістю кошторису. Це суттєво підвищує практичну цінність методики, оскільки перетворює її на інструмент не лише відбору, а й удосконалення проєктних заявок.

Кількісне вираження якісних характеристик забезпечується через бальну шкалу оцінювання. У розгорнутій моделі кожен підкритерій оцінюється в діапазоні від 0 до 5 балів, а максимальна оцінка за кожним критерієм становить 25 балів, що формує загальний максимум у 100 балів за проєкт. Така конструкція дозволяє забезпечити рівнозначність критеріїв та уникнути ситуації, коли один блок автоматично домінує над іншими. Водночас ця модель є відносно трудомісткою, оскільки потребує уважного аналізу великої кількості позицій, що не завжди можливо в умовах експрес-відбору.

Саме тому методика передбачає ще один, спрощений формат оцінювання (табл. 3), який застосовується у разі необхідності швидкого аналізу значної кількості заявок. У цій моделі оцінювання здійснюється за тими самими чотирма критеріями, але без деталізації на підкритерії: кожен критерій оцінюється в межах від 0 до 10 балів, а максимальний результат становить 40 балів.

Слід зазначити, що обидві моделі не протиставляються одна одній, а функціонально доповнюють одна одну. Розгорнута модель доцільна у випадках, коли потрібно детально проаналізувати обмежену кількість складних або пріоритетних проєктів. Спрощена модель є оптимальною для масових конкурсів, де швидкість розгляду виступає важливою організаційною умовою. Методично важливо, що в обох випадках зберігається єдина критеріальна основа, а отже, спрощення не руйнує внутрішньої логіки оцінювання, а лише зменшує глибину деталізації. Саме ця гнучкість становить одну з ключових переваг запропонованого підходу.

Для того щоб бальна оцінка перетворювалася на управлінське рішення, у межах методики запропоновано шкалу інтерпретації результатів (табл. 4). У спрощеній моделі проєкти, що набрали 30–40 балів, відносяться до групи перспективних і становлять ядро відбору; проєкти з результатом 24–29 балів розглядаються як умовно перспективні та можуть бути включені до резерву; заявки, які отримали менш ніж 24 бали, належать до низького пріоритету і не рекомендовані до підтримки.

Таблиця 4 виконує не лише класифікаційну, а й нормативно-методичну функцію. Вона встановлює порогові значення, завдяки яким підсумковий бал набуває чіткого визначеного змісту. Це особливо важливо в конкурсних процедурах, де необхідно мінімізувати розбіжності між експертними судженнями та забезпечити зрозумілі підстави для включення або невключення проєкту до числа пріоритетних. Фактично шкала інтерпретації є механізмом зв'язку між оцінюванням як аналітичною процедурою та відбором як управлінським рішенням.

Практична цінність запропонованого підходу підтверджується його апробацією на вибірці з 17 про-

Таблиця 4. Шкала інтерпретації результатів оцінювання проєктів у спрощеній моделі

Діапазон балів	Інтерпретація	Управлінське рішення
30–40	Перспективні проєкти	Рекомендовані до підтримки як пріоритетні
24–29	Умовно перспективні	Доцільні до підтримки за умови доопрацювання
Менше 24	Низький пріоритет	Не рекомендовані або потребують суттєвого перегляду

Джерело: складено авторами.

ектних пропозицій. Оцінювання та зведене ранжування цих проєктів здійснювалося за чотирма основними критеріями з максимально можливою сумою 40 балів. Результати апробації (табл. 5) показали, що сумарні оцінки варіюються в межах від 20 до 32 балів, що свідчить про суттєву диференціацію рівня якості поданих заявок та підтверджує аналітичну чутливість методики.

Таблиця 5 є центральною для розуміння прикладного потенціалу методики, оскільки демонструє не лише підсумкові місця проєктів у рейтингу, а й внутрішню структуру їхніх оцінок за кожним критерієм. Саме ця деталізація дає можливість перейти від простого порівняння балів до аналітичного пояснення причин лідерства чи відставання окремих заявок. Наприклад, проєкти № 10, 11, 13 і 14, які отримали по 32 бали, демонструють збалансовано високі значення практично за всіма критеріями, що свідчить не лише про сильну змістову основу, а й про достатню реалізаційну готовність. Водночас навіть у групі лідерів не спостерігається максимальних значень за всіма параметрами, що підтверджує реалістичність експертного оцінювання та відсутність формального завищення результатів.

Аналіз зведених даних дозволив виокремити кілька типологічних груп проєктів. До першої належать лідери з результатом 30—32 бали. Згідно з аналітичною довідкою, саме ці проєкти характеризуються високим рівнем інноваційності, наявністю кваліфікованих команд і достатньою ресурсною базою для реалізації досліджень. Їхня тематика охоплює актуальні напрями сучасної науки і технологій, зокрема екологічні та водоочисні технології, медичну хімію, матеріалознавство, ядерну безпеку, фундаментальні фізичні та кліматичні дослідження. Це свідчить про те, що високий підсумковий бал формується не лише за рахунок сильної ідеї, а внаслідок комплексної узгодженості всіх складових проєкту.

До другої групи належать умовно перспективні проєкти з результатом 27—29 балів. Вони мають достатній науковий або прикладний потенціал, однак поступаються лідерам за рівнем опрацювання окремих компонентів заявки. Матеріали оцінювання показують, що для них найбільш характерними є недостатня деталізація фінансової моделі, відсутність чітко визначених джерел фінансування, неповний опис складу команди та недостатня конкретизація партнерств або потенційних користувачів результатів. Це означає, що за своєю змістовою основою такі проєкти можуть бути конкурентоспроможними, але потребують методичного й організаційного доопрацювання для переходу до групи пріоритетних.

Третю групу становлять резервні проєкти з результатом 23—24 бали. Їх характерною рисою є переважно прикладний характер за обмеженого рівня інноваційності або недостатньо опрацьованих ресурсної та фінансової складових. Змістовний аналіз показує, що для цієї категорії типовими є відсутність чіткої фінансової моделі, невизначеність джерел фінансування, обмеженість інформації про партнерства чи інституційну підтримку, а також недостатній аналіз альтернативних технологічних рішень. Саме ця група особливо наочно демонст-

Таблиця 5. Зведені результати оцінювання та ранжування 17 проєктів

№ проєкту	Інноваційність	Команда	Ресурси	Фінанси	Сума балів	Ранг
10	8	9	8	7	32	1–5
11	9	8	8	7	32	1–5
13	8	9	8	7	32	1–5
14	9	8	8	7	32	1–5
7	8	9	8	6	31	6
8	7	9	8	6	30	7
15	9	8	7	5	29	8–9
17	8	8	7	6	29	8–9
3	7	8	7	6	28	10
1	8	7	6	6	27	11–12
6	6	8	7	6	27	11–12
16	8	7	7	5	27	11–12
2	6	7	6	5	24	13–15
5	6	7	6	5	24	13–15
9	5	6	7	6	24	13–15
4	5	7	6	5	23	16
12	6	5	5	4	20	17

Джерело: складено авторами на основі узагальнення матеріалів зведеного ранжування проєктів № 1–17.

рує методичну цінність критеріального підходу: хоча такі проєкти не є повністю безперспективними, їхній рівень підготовки об'єктивно не дозволяє віднести їх до пріоритетних без суттєвого перегляду змісту та механізмів реалізації.

Окремо виділяється проєкт із низьким рівнем готовності, який отримав 20 балів і посів останнє місце в рейтингу. В аналітичних матеріалах зазначено, що, попри наявність певного ідейного потенціалу, в ньому недостатньо обгрунтовано наукову методологію, ресурсну базу та фінансову модель реалізації. Це дає підстави зробити важливий методичний висновок: сама по собі перспективна концепція ще не є достатньою підставою для позитивного рішення, якщо вона не підкріплена належною організаційною, ресурсною та фінансовою логікою.

Поглиблений аналіз матеріалів оцінювання дозволяє виявити найбільш типові обмежувальні чинники, що впливають на зниження підсумкових оцінок проєктів. Насамперед це стосується фінансового блоку, який виявився найуразливішим у значній частини заявок. У багатьох випадках бюджет або не мав достатнього обгрунтування, або не супроводжувався чітким визначенням джерел фінансування, що одразу знижувало рівень довіри до реалістичності проєкту. Не менш помітною є проблема кадрово-організаційного характеру, яка проявляється у недостатньому описі ролей у команді, відсутності партнерських зв'язків або нечіткому визначенні зовнішніх експертів. Третім типом проблем виступає ситуація, коли інноваційність декларується, але не підкріплюється переконливим порівнянням з аналогами, не має чіткої практичної цінності або не супроводжується зрозумілим механізмом масштабування. Саме завдяки структурованій системі критеріїв ці слабкі місця стають видимими та піддаються подальшому коригуванню.

Отже, результати апробації підтверджують, що запропоновані методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв забезпечують не лише формальне упорядкування заявок за сумою балів, а й глибше аналітичне осмислення їхніх переваг і недоліків. Методика дозволяє поєднати вимоги об'єк-

тивності, порівнюваності та практичної придатності, а також адаптувати процедуру оцінювання до різних організаційних умов через використання розгорнутої або спрощеної моделі. Її важливою перевагою є універсальність, оскільки вона може бути застосована не лише до інноваційних чи наукових проєктів, а й до інвестиційних, прикладних і стартап-ініціатив, для яких критично важливими є водночас новизна, ресурсна готовність, професійна спроможність команди та фінансова реалістичність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв, що дозволяє поєднати аналітичну глибину експертного аналізу з практичною зручністю бального оцінювання. Запропонований підхід базується на використанні чотирьох взаємопов'язаних критеріїв — інноваційності проєкту, компетентності команди виконавців, ресурсної бази та фінансового забезпечення, які у сукупності дають змогу комплексно оцінити не лише змістовну цінність проєктної ідеї, а й реальність її практичної реалізації. На відміну від спрощених або одновимірних підходів, запропонована методика забезпечує більш збалансоване врахування як якісних, так і кількісних характеристик проєкту, що підвищує об'єктивність відбору та порівнюваність результатів оцінювання.

У ході дослідження встановлено, що найбільш доцільною для практичного застосування є дворівнева логіка оцінювання, яка передбачає використання як розгорнутої моделі з деталізацією критеріїв через підкритерії, так і спрощеної моделі для експрес-аналізу великої кількості заявок. Така побудова методики дає можливість адаптувати процедуру оцінювання до конкретних організаційних умов, обсягу конкурсного відбору та цілей експертного розгляду. Обґрунтовано, що саме поєднання деталізованого та спрощеного форматів оцінювання забезпечує методичну гнучкість і робить підхід придатним як для поглибленого аналізу окремих проєктів, так і для масового конкурсного відбору.

Апробація запропонованого підходу на основі оцінювання 17 проєктів підтвердила його практичну результативність. Результати ранжування засвідчили суттєву диференціацію проєктів за рівнем їх підготовленості, інноваційності, ресурсної забезпеченості та фінансової обґрунтованості. Встановлено, що до числа пріоритетних потрапляють передусім ті проєкти, які характеризуються не окремими сильними сторонами, а збалансованістю всіх ключових складових. Водночас значна частина проєктних пропозицій виявила потенціал до реалізації за умови доопрацювання окремих організаційних, фінансових і партнерських аспектів. Це підтверджує, що методика є ефективною не лише як інструмент відбору, а й як засіб діагностики слабких місць проєктних заявок.

Поглиблений аналіз результатів дав підстави зробити висновок, що найпоширенішими недоліками проєктів є недостатня деталізація фінансової моделі,

нечітке визначення джерел фінансування, неповне обґрунтування ресурсної бази, а також слабка конкретизація складу команди та партнерських зв'язків. У ряді випадків інноваційна складова мала переважно декларативний характер і не супроводжувалася достатньо переконливим обґрунтуванням практичної цінності або потенціалу масштабування. Саме тому запропонований критеріальний підхід доцільно розглядати як інструмент не лише експертного ранжування, а й методичного супроводу підготовки проєктних пропозицій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого методичного підходу в діяльності конкурсних комісій, грантових програм, наукових установ, бізнес-інкубаторів, інноваційних фондів та інших організацій, які здійснюють відбір проєктів для підтримки або фінансування. Застосування системи критеріїв дає змогу підвищити прозорість ухвалення рішень, мінімізувати вплив суб'єктивного чинника, забезпечити порівнюваність різних типів проєктів та сформувати більш чіткі підстави для їх пріоритизації.

З огляду на результати дослідження доцільно запропонувати такі практичні рекомендації. Насамперед під час організації конкурсного відбору проєктів варто застосовувати уніфіковану критеріальну систему оцінювання, яка включає не лише інноваційну складову, а й параметри кадрової, ресурсної та фінансової спроможності. Це дозволить уникнути ситуації, коли рішення приймаються переважно на основі загального враження від проєктної ідеї. Крім того, доцільним є використання двох форматів оцінювання: розгорнутого — для поглибленої експертизи проєктів-фіналістів, та спрощеного — для попереднього або масового відбору заявок.

Для підвищення якості проєктних пропозицій заявникам доцільно приділяти особливу увагу обґрунтуванню бюджету, конкретизації джерел фінансування, опису функціонального розподілу ролей у команді та визначенню партнерських механізмів реалізації проєкту. Окремого значення набуває необхідність більш чіткого аргументування інноваційності проєкту через порівняння з наявними аналогами, визначення практичної цінності результатів та обґрунтування можливостей їх масштабування або впровадження. Для експертних комісій важливо не лише фіксувати підсумковий бал, а й супроводжувати оцінювання короткими аналітичними висновками щодо сильних і слабких сторін кожного проєкту, що підвищить конструктивність відбору та сприятиме подальшому вдосконаленню заявок.

Отже, запропоновані методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв створюють належне аналітичне підґрунтя для підвищення якості відбору проєктних пропозицій, забезпечення обґрунтованості управлінських рішень і більш ефективного використання ресурсів у процесі підтримки перспективних ініціатив.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інтегрального інструментарію оцінювання проєктів із використанням вагових коефіцієнтів для окремих критеріїв та в адаптації запропонованої методики до оцінювання стартапів, інвестиційних і міждисциплі-

лінарних проєктів. Важливим напрямом подальших наукових пошуків є також апробація методики на ширших вибірках проєктних заявок з метою перевірки її універсальності та підвищення точності ранжування.

Література:

1. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 12th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 848 p.
2. Meredith J. R., Mantel S. J. Project management: a managerial approach. 9th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 640 p.
3. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021. 370 p.
4. Cooper R. G. Winning at new products: creating value through innovation. 5th ed. New York: Basic Books, 2017. 400 p.
5. Tidd J., Bessant J. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 6th ed. Hoboken: Wiley, 2021. 600 p.
6. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83—98.
7. Ishizaka A., Nemery P. Multi-criteria decision analysis: methods and software. Chichester: Wiley, 2013. 310 p.
8. Triantaphyllou E. Multi-criteria decision making methods: a comparative study. Dordrecht: Springer, 2000. 290 p.
9. Drover W., Wood M. S., Zacharakis A. L. Attributes of angel and venture capital investors: a systematic review. Venture Capital. 2017. Vol. 19, No. 3. P. 1—27.
10. Gompers P., Gornall W., Kaplan S., Strebulaev I. How do venture capitalists make decisions? Journal of Financial Economics. 2020. Vol. 135. No. 1. P. 169—190.
11. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
12. Губарева І. О., Трушкіна Н. В. Процес управління ризиками в ІТ-проєктах. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Сер.: Економіка. 2023. № 30 (58). Вересень. С. 84—88. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-84-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-84-88).
13. Khaustova V., Kyzym M., Reshetnyak O., Khaustov M., Trushkina N. Methodical Approach to the Startup Ecosystem Formation: Foreign Experience and Opportunities for Ukraine. Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovation in IT (ICAIIIT). 2024. Vol. 12. Iss. 2. P. 231—243. DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/118138>.
14. Риковська О. В., Михайленко О. В., Фраєр О. В. Методичні підходи до оцінювання агроекологічних ініціатив: зарубіжний досвід для України. Агросвіт. 2025. № 10. С. 101—112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.101>.
15. Better criteria for better evaluation: revised evaluation criteria definitions and principles for use. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf (дата звернення: 03.04.2026).

References:

1. Kerzner, H. (2017), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 12th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
2. Meredith, J.R. and Mantel, S.J. (2017), Project management: a managerial approach, 9th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
3. Project Management Institute (2021), A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 7th ed., PMI, Newtown Square, USA.
4. Cooper, R.G. (2017), Winning at new products: creating value through innovation, 5th ed., Basic Books, New York, USA.
5. Tidd, J. and Bessant, J. (2021), Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, 6th ed., Wiley, Hoboken, USA.
6. Saaty, T.L. (2008), "Decision making with the analytic hierarchy process", International Journal of Services Sciences, vol. 1 (1), pp. 83—98.
7. Ishizaka, A. and Nemery, P. (2013), Multi-criteria decision analysis: methods and software, Wiley, Chichester, UK.
8. Triantaphyllou, E. (2000), Multi-criteria decision making methods: a comparative study, Springer, Dordrecht, Netherlands.
9. Drover, W., Wood, M.S. and Zacharakis, A.L. (2017), "Attributes of angel and venture capital investors: a systematic review", Venture Capital, vol. 19(3), pp. 1—27.
10. Gompers, P., Gornall, W., Kaplan, S. and Strebulaev, I. (2020), "How do venture capitalists make decisions?", Journal of Financial Economics, vol. 135 (1), pp. 169—190.
11. Khaustov, M.M. (2023), Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia [Startups: creation and scaling], FOP Liburkina L.M., Kharkiv, Ukraine.
12. Hubarieva, I.O. and Trushkina, N.V. (2023), "Risk management process in IT projects", Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu 'Ostrozka akademiia'. Serii: Ekonomika, vol. 30 (58), pp. 84—88, [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-84-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-84-88).
13. Khaustova, V., Kyzym, M., Reshetnyak, O., Khaustov, M. and Trushkina, N. (2024), "Methodical approach to the startup ecosystem formation: foreign experience and opportunities for Ukraine", Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovation in IT (ICAIIIT), vol. 12 (2), pp. 231—243, <http://dx.doi.org/10.25673/118138>.
14. Rykovska, O.V., Mykhailenko, O.V. and Fraier, O.V. (2025), "Methodical approaches to the evaluation of agroecological initiatives: foreign experience for Ukraine", Agrosvit, vol. 10, pp. 101—112, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.101>.
15. OECD (2019), Better criteria for better evaluation: revised evaluation criteria definitions and principles for use, OECD Publishing, Paris, France, Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf (Accessed 03 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Процецензовано / Revised: 18.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Н. Н. Британська,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, ПВНЗ "Вінницький фінансово-економічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-4558>
Д. В. Спірюгов,
аспірант, ПВНЗ "Вінницький фінансово-економічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7646-0918>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.368

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

N. Brytanska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Vinnytsia Financial and Economic University (Private Institution of Higher Education)
D. Spiryuhov,
Postgraduate Student, Vinnytsia Financial and Economic University (Private Institution of Higher Education)

STRATEGIC VECTORS FOR ENHANCING FINANCIAL SUSTAINABILITY AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF MUNICIPAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти забезпечення фінансової стійкості та підвищення інвестиційної привабливості комунальних підприємств у сучасних умовах. Узагальнено підходи до трактування фінансової стійкості з урахуванням специфіки комунального сектору, що поєднує економічні та соціальні функції. Проаналізовано існуючі методики оцінювання інвестиційної привабливості та виявлено їх обмеження, зокрема ігнорування соціальної складової та управлінських факторів. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу, що інтегрує фінансові, управлінські та інституційні показники. Запропоновано стратегічні вектори підвищення фінансової стійкості, включаючи диверсифікацію фінансування, управлінські трансформації та інституційні зміни. Сформовано інтегровану модель розвитку комунальних підприємств, орієнтовану на довгострокову стійкість і підвищення ефективності функціонування у системі місцевої економіки. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення управлінських рішень на рівні територіальних громад.

The article examines theoretical and applied aspects of ensuring financial sustainability and enhancing the investment attractiveness of municipal enterprises under conditions of economic instability and institutional transformation. Particular attention is paid to the reinterpretation of financial sustainability in the context of the public utility sector, where economic efficiency is inseparably linked with the fulfillment of socially significant functions. It is substantiated that, unlike private enterprises, municipal entities operate within a framework of constrained commercialization, which necessitates a broader analytical approach to evaluating their performance and development potential.

The study systematizes existing methodological approaches to assessing investment attractiveness, including integral, rating, and expert-based models. Their limitations are identified, primarily the insufficient consideration of social effects, managerial quality, and institutional constraints. It is argued that traditional financial indicators alone are not sufficient to reflect the real investment potential of municipal enterprises, as they fail to capture the multidimensional nature of their functioning.

Based on this, the paper proposes a comprehensive assessment approach that integrates financial, managerial, and social parameters into a unified analytical framework. This approach allows for a more accurate evaluation of enterprise viability, adaptability, and long-term development capacity. Furthermore, the research identifies key strategic vectors for improving financial sustainability and investment attractiveness, including diversification of funding sources, attraction of private capital, development of public-private partnerships, implementation of corporate governance principles, introduction of KPI-based performance systems, and digitalization of management processes.

Special emphasis is placed on institutional and regulatory transformations, particularly the need for economically justified tariff policies, increased transparency, and strengthening the role of local governments in strategic management. In addition, the article highlights the importance of behavioral factors in managerial decision-making, demonstrating how cognitive biases can influence resource allocation and strategic choices.

Ключові слова: фінансова стійкість; інвестиційна привабливість; комунальні підприємства; тарифна політика; корпоративне управління; державно-приватне партнерство; місцеве самоврядування; економічна ефективність.

Key words: financial sustainability; investment attractiveness; municipal enterprises; tariff policy; corporate governance; public-private partnership; local government; economic efficiency.

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

Проблема забезпечення фінансової стійкості комунальних підприємств у сучасних умовах набуває системного характеру через поєднання ресурсних обмежень, регуляторних дисбалансів та зростання вимог до якості послуг. Її вирішення безпосередньо пов'язане з важливими науковими та практичними завданнями формування ефективних моделей управління, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку місцевої економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел свідчить про різноплановість підходів до дослідження фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств. Зокрема, у роботі Слободяник М. [3] розк-

рито особливості фінансової стійкості КП та їх залежність від тарифної політики і зовнішнього фінансування, тоді як Саранюк А. [1] систематизує методики оцінювання інвестиційної привабливості на основі інтегральних показників. Фінансово орієнтований підхід представлений у дослідженні Полуянов В. П., Головчанська М. А. [2], однак він обмежено враховує соціальну складову, що частково компенсується у роботі Кашка С. В. [5] через інтеграцію економічних і соціальних параметрів.

Міжнародні дослідження акцентують увагу на ролі інституційного середовища та управління: Да Круз Н. Ф., Маркес Р. С. [6] підкреслюють значення життєздатності муніципальних підприємств, а Хомсі Г. С. [2] вплив місцевої політики на їх ефективність. Водночас Кудрявцева Т. Й., Купоров Й. Й. [8] обґрунтовують необхідність поєднання економічної та соціальної ефективності інвестицій, а Вагнер О., Берло К., Герр К., Компаніє М. [9] визначають ключові чинники успішного розвитку муніципальних підприємств. Загалом, наявні підходи потре-

бують інтеграції у комплексну модель, що враховує фінансові, управлінські та інституційні фактори.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних підходів до підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: узагальнити теоретичні засади дослідження; проаналізувати сучасний стан та ключові проблеми функціонування комунальних підприємств; систематизувати методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості; обґрунтувати стратегічні напрями підвищення фінансової стійкості; сформувати інтегровану модель розвитку комунальних підприємств у системі місцевої економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Системна вразливість комунальних підприємств в умовах тривалої економічної нестабільності зумовлює необхідність переосмислення підходів до забезпечення їх фінансової стійкості. Посилення процесів децентралізації об'єктивно підвищує роль органів місцевого самоврядування у формуванні ефективних моделей управління такими підприємствами. Водночас інвестиційний дефіцит у сфері житлово-комунального господарства стримує модернізацію інфраструктури та знижує якість надання послуг. У сукупності зазначені фактори актуалізують пошук стратегічних рішень, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості та довгострокової фінансової стабільності комунального сектору.

Фінансова стійкість комунальних підприємств визначається як здатність забезпечувати безперервність надання базових послуг за умов обмежених ресурсів із збереженням платоспроможності та збалансованості фінансових потоків. На відміну від класичних підходів, вона має багатовимірний характер і поєднує економічні та соціальні критерії, що обумовлює необхідність врахування не лише фінансових результатів, а й стабільності функціонування та доступності послуг. Подвійна природа КП, як господарських і водночас соціально орієнтованих суб'єктів, формує компроміс між економічною ефективністю та суспільною значущістю [1, с. 81]. При цьому, на відміну від приватного бізнесу, їх діяльність менш автономна та залежить від регуляторної політики і бюджетної підтримки, що обмежує можливості формування стійкої фінансової моделі [2, с. 214].

Інвестиційна привабливість у класичному розумінні базується на оцінці дохідності, ризиків і фінансової стабільності, однак у комунальному секторі вона набуває розширеного змісту, включаючи соціальний ефект, якість і доступність послуг та інституційні умови функціонування. Такий підхід зумовлює необхідність інтеграції фінансових і нефінансових параметрів в єдину систему оцінювання

[5]. Водночас багатофакторність інвестиційної привабливості проявляється у врахуванні прозорості діяльності, стабільності тарифної політики, якості управління та здатності до розвитку, що відповідає сучасним підходам до оцінки життєздатності комунальних підприємств у контексті сталого розвитку територій [6, с. 94].

Взаємозв'язок фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств має системний і двонаправлений характер, що проявляється у взаємному підсиленні або, навпаки, деградації відповідних параметрів. Фінансова стійкість виступає базовою передумовою формування інвестиційної привабливості, оскільки визначає здатність підприємства генерувати стабільні грошові потоки, виконувати зобов'язання та знижувати ризики для потенційних інвесторів. У свою чергу, залучення інвестицій створює ресурсну основу для модернізації інфраструктури, підвищення операційної ефективності та зміцнення фінансових позицій підприємства, що формує замкнений контур взаємного впливу.

Причинно-наслідкові залежності між цими категоріями особливо виразно проявляються в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Низький рівень фінансової стійкості, що характеризується дефіцитом ліквідності, високим рівнем заборгованості та нестабільністю доходів, знижує довіру інвесторів і підвищує сприйнятий рівень ризику. Як наслідок, підприємство втрачає можливість залучення зовнішнього фінансування або змушене робити це на менш вигідних умовах. Водночас відсутність інвестицій поглиблює технологічну відсталість, знижує ефективність використання ресурсів і посилює фінансову нестійкість, формуючи негативну спіраль розвитку [3, с. 114].

Зазначений механізм доцільно інтерпретувати як ефект "замкненого кола", в межах якого низька фінансова стійкість трансформується у низьку інвестиційну привабливість, що, своєю чергою, унеможливує покращення фінансових показників у майбутньому. Для комунальних підприємств цей ефект посилюється інституційними обмеженнями, зокрема регульованістю тарифів, залежністю від бюджетних трансфертів та обмеженою автономією у прийнятті управлінських рішень. Внаслідок цього навіть за наявності потенційно привабливих напрямів розвитку підприємства не здатні реалізувати їх без зовнішньої підтримки або структурних змін у системі управління.

Разом із тим можливий і протилежний сценарій — формування позитивного циклу розвитку, коли підвищення фінансової стійкості сприяє зростанню інвестиційної привабливості, що забезпечує доступ до ресурсів для подальшого зміцнення фінансової бази. Ключовим завданням управління у цьому контексті є розрив негативного циклу та ініціювання позитивної динаміки шляхом впровадження комплексних стратегічних рішень, спрямованих на одночасне покращення фінансових і управлінських параметрів діяльності підприємства [8, с. 186]. Ми систематизували підходи

Таблиця 1. Порівняння підходів до оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств

Автор	Об'єкт оцінки	Основні критерії	Переваги підходу	Обмеження
Саранюк А.	Інвестиційна привабливість КП	Інтегральні показники, фінансові коефіцієнти, ризики	Системність оцінювання, можливість узагальнення	Недостатній облік соціального ефекту
Полуянов В., Головачанська М.	Інвестиційна привабливість	Фінансова стабільність, дохідність, платоспроможність	Орієнтація на класичні фінансові критерії	Обмежена адаптація до специфіки КП
Слободяник М.	Фінансова стійкість КП	Ліквідність, платоспроможність, фінансова незалежність	Глибокий аналіз фінансових показників	Ігнорування управлінських факторів
Кашка С.	Інвестиційна привабливість підприємств ЖКГ	Фінансові, соціальні, інституційні показники	Комплексність підходу, урахування специфіки сектору	Складність практичного застосування
Кудрявцева Т., Купоров Й.	Соціально-економічна ефективність інвестицій	Економічна віддача + соціальний ефект	Інтеграція соціальної складової	Узагальнений характер оцінки

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі джерел [1—3; 5].

до оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості комунальних підприємств в (Табл. 1).

Фінансова модель діяльності комунальних підприємств в Україні формується під впливом поєднання ринкових механізмів та адміністративно-регуляторних обмежень, що зумовлює її структурну неоднорідність і залежність від зовнішніх джерел підтримки. На відміну від класичних суб'єктів господарювання, комунальні підприємства функціонують у межах моделі обмеженої комерціалізації, де фінансові результати визначаються не лише ефективністю управління, але й параметрами тарифного регулювання, соціальними зобов'язаннями та бюджетною політикою. Це формує специфічну конфігурацію фінансових потоків, у якій значну роль відіграють неринкові джерела ресурсів.

Ключовими джерелами фінансування комунальних підприємств виступають власні доходи від реалізації послуг, бюджетні трансферти (дотації, субсидії), а також залучені ресурси у формі кредитів або інвестиційних програм. Власні доходи, як правило, формуються за рахунок тарифів на житлово-комунальні послуги, проте їх обсяг часто є недостатнім для покриття операційних витрат і капітальних інвестицій. Бюджетна підтримка, у свою чергу, компенсує цей дефіцит, але водночас посилює залежність підприємств від рішень органів місцевого самоврядування, що знижує рівень їх фінансової автономії. У результаті фінансова модель КП набуває гібридного характеру, поєднуючи елементи самофінансування та бюджетного утримання [9].

Структура доходів і витрат комунальних підприємств характеризується значною часткою постійних витрат, пов'язаних із підтриманням інфраструктури, енергоспоживанням та оплатою праці. Водночас

доходна частина є відносно негнучкою, оскільки залежить від встановлених тарифів і рівня платіжної дисципліни населення. Це створює асиметрію між динамікою витрат і доходів: зростання собівартості послуг не завжди супроводжується відповідним переглядом тарифів, що призводить до накопичення фінансових дисбалансів. Додатковим фактором виступає зношеність основних засобів, яка підвищує витрати на обслуговування та знижує ефективність використання ресурсів.

Особливе місце у фінансовій моделі комунальних підприємств займає тарифна політика, яка виступає одночасно економічним інструментом і соціальним регулятором. З одного боку, тарифи повинні забезпечувати відшкодування витрат і формування інвестиційного ресурсу, з іншого — залишатися соціально прийнятними для населення. Така подвійна функція тарифів обмежує можливість їх використання як повноцінного інструменту фінансового управління та часто призводить до їх штучного стримування. У довгостроковій перспективі це підриває фінансову стійкість підприємств і знижує їх інвестиційну привабливість, формуючи хронічний дефіцит ресурсів для розвитку [7, с. 266].

Узагальнюючи, фінансова модель діяльності комунальних підприємств в Україні характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх джерел фінансування, структурною жорсткістю витрат і обмеженістю доходної бази, що обумовлює необхідність її трансформації у напрямі підвищення автономності, гнучкості та інвестиційної спроможності. Структура фінансової моделі КП подана в (Табл. 2).

Таблиця 2. Структура фінансової моделі комунального підприємства

Елемент	Характеристика	Особливості для КП
Джерела доходів	Тарифні надходження, бюджетні дотації	Висока залежність від регулювання
Залучене фінансування	Кредити, інвестиційні програми	Обмежений доступ через низьку привабливість
Основні витрати	Енергоносії, зарплата, ремонт	Висока частка постійних витрат
Тарифна політика	Регульована	Компроміс між економікою і соціальною функцією
Фінансова автономія	Обмежена	Залежність від місцевої влади

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі джерел [6; 9].

Фінансова стійкість комунальних підприємств в Україні формується під впливом комплексу системних обмежень, що мають як економічну, так і інституційну природу. Їх сукупна дія призводить до накопичення внутрішніх дисбалансів, які не лише ускладнюють поточне функціонування підприємств, але й істотно знижують їх здатність до розвитку. На відміну від короткострокових фінансових труднощів, характерних для ринкових суб'єктів, проблеми комунального сектору мають стійкий, відтворюваний характер, що свідчить про структурну деформацію фінансової моделі.

Однією з ключових проблем є хронічна збитковість значної частини комунальних підприємств, яка зумовлена невідповідністю між фактичними витратами та встановленими тарифами. У багатьох випадках тарифи не покривають повної собівартості послуг, що змушує підприємства функціонувати у режимі постійного дефіциту фінансових ресурсів. Така ситуація призводить до накопичення кредиторської заборгованості, обмежує можливості інвестування та формує залежність від бюджетних дотацій [3, с. 117].

Суттєвим чинником фінансової нестійкості є застаріла інфраструктура, що характеризується високим рівнем зносу та неефективністю, спричиняючи зростання витрат і поглиблення дисбалансу між доходами і витратами. Обмежені інвестиційні ресурси не дозволяють здійснювати модернізацію, закріплюючи інфраструктурну інерцію.

Додатковою проблемою є низька платіжна дисципліна споживачів, що викликає касові розриви та

ускладнює виконання фінансових зобов'язань, змушуючи підприємства компенсувати дефіцит обігових коштів. Водночас політичний вплив на тарифну політику призводить до їх стримування, що не покриває реальні витрати та спричиняє хронічне недофінансування [7, с. 267].

У сукупності ці фактори формують системні обмеження фінансової стійкості, подолання яких потребує інституційних змін, модернізації інфраструктури та підвищення фінансової дисципліни. Логіко-структурна модель ключових проблем фінансової стійкості подана на (Рис. 1).

Фінансова стійкість комунальних підприємств визначається не лише фінансовими параметрами, а й якістю управління та інституційного середовища, що формує системні обмеження ефективності. На відміну від приватного сектору, тут відсутні повноцінні ринкові стимули, що зумовлює специфічні управлінські ризики.

Ключовою проблемою є неефективність корпоративного управління, яка проявляється у розмитості відповідальності, низькій прозорості та слабкому контролі результатів, що ускладнює реалізацію стратегій [7, с. 268]. Додатковим обмеженням виступає відсутність стимулів до ефективності: адміністративне регулювання та бюджетна підтримка знижують мотивацію до оптимізації діяльності.

Важливу роль відіграє інформаційна асиметрія як всередині підприємств, так і у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, що підвищує ризики та знижує довіру [6, с. 102]. У сукупності ці фактори обмежують здатність підприємств до розвитку та залучення



Рис. 1. Логіко-структурна модель ключових проблем фінансової стійкості КП

Джерело: узагальнено авторами на основі джерела [7].

інвестицій у довгостроковій перспективі. Оцінювання інвестиційної привабливості комунальних підприємств ґрунтується на широкому спектрі методичних підходів, що сформувалися у межах фінансового аналізу, інвестиційного менеджменту та публічного управління. Найбільш поширеними серед них є інтегральні, рейтингові та експертні методики, кожна з яких відображає певний аспект інвестиційної доцільності.

Інтегральні підходи базуються на агрегуванні системи фінансових показників у єдиний узагальнюючий індикатор, що дозволяє отримати комплексну оцінку стану підприємства. До таких показників, як правило, включаються коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової незалежності та ділової активності. Перевагою цього підходу є його формалізованість і можливість порівняння підприємств між собою, однак він обмежений у врахуванні нефінансових факторів, що є критично важливими для комунального сектору [5].

Рейтингові моделі передбачають ранжування підприємств за сукупністю критеріїв із використанням бальної або вагової системи оцінювання. Вони дозволяють враховувати як фінансові, так і окремі якісні параметри, формуючи відносну позицію підприємства у порівняльному середовищі. Разом із тим результати рейтингових оцінок значною мірою залежать від вибору критеріїв і їх вагомості, що знижує об'єктивність отриманих результатів.

Експертні підходи ґрунтуються на залученні фахівців для оцінювання інвестиційної привабливості з урахуванням специфіки галузі, управлінських практик та інституційного середовища. Вони дозволяють врахувати фактори, що складно піддаються кількісному вимірюванню, однак мають високий рівень суб'єктивності та обмежену відтворюваність результатів [5].

Попри значну поширеність, традиційні методики оцінювання інвестиційної привабливості мають низку суттєвих обмежень, які особливо проявляються у застосуванні до комунальних підприємств. Одним із ключових недоліків є ігнорування соціальної складової діяльності, що призводить до спрощеного трактування ефективності через фінансові результати. У комунальному секторі така редукція є методологічно некоректною, оскільки значна частина цінності створюється у формі суспільних благ, які не відображаються у прибутковості.

Не менш важливим обмеженням є недооцінка управлінських факторів, зокрема якості корпоративного управління, рівня прозорості та ефективності прийняття рішень. Саме ці параметри часто визначають здатність підприємства до адаптації та розвит-

ку, проте залишаються поза межами формалізованих моделей оцінювання.

Крім того, більшість існуючих методик мають статичний характер, фіксуючи стан підприємства на певний момент часу без урахування динаміки змін. Це ускладнює оцінювання потенціалу розвитку та здатності підприємства реагувати на зовнішні виклики, що є критично важливим в умовах нестабільного економічного середовища [6, с. 102].

З огляду на зазначені обмеження, доцільним є формування комплексного підходу до оцінювання інвестиційної привабливості комунальних підприємств, що передбачає інтеграцію фінансових, управлінських та соціальних показників у єдину аналітичну систему. Така модель дозволяє відійти від вузької фінансової інтерпретації та врахувати багатовимірність функціонування підприємств у сфері житлово-комунального господарства.

Фінансовий блок моделі включає традиційні показники ліквідності, рентабельності, платоспроможності та структури капіталу, що характеризують економічну результативність діяльності. Управлінський блок охоплює показники якості корпоративного управління, рівня прозорості, стратегічного планування та ефективності прийняття рішень. Соціальний блок відображає доступність послуг, їх якість, екологічний вплив та рівень задоволення споживачів.

Інтеграція якісних параметрів у модель оцінювання передбачає використання комбінованих методів, зокрема шкалювання, експертного оцінювання та нормалізації показників. Це дозволяє формувати більш адекватну оцінку інвестиційної привабливості, що враховує як кількісні, так і якісні характеристики діяльності підприємства, підвищуючи точність управлінських рішень [8, с. 188]. Ми порівняли методики оцінки інвестиційної привабливості (Табл. 3).

Формування фінансової стійкості комунальних підприємств потребує переходу до диверсифікованої системи фінансування, що поєднує тарифні надходження, бюджетну підтримку, кредити, гранти та інвестиційні програми. Такий підхід знижує залежність від окремих джерел і підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Залучення приватного капіталу відкриває можливість для модернізації та впровадження інновацій, однак потребує прозорого управління та передбачуваного регуляторного середовища [9]. Важливу роль також відіграють механізми державно-приватного партнерства, які забезпечують ефективний розподіл ризиків і залучення додаткових ресурсів для розвитку інфраструктури.

Підвищення фінансової стійкості комунальних підприємств неможливе без трансформації управлін-

Таблиця 3. Порівняння методик оцінки інвестиційної привабливості

Методика	Основні критерії	Переваги	Обмеження
Інтегральна	Фінансові коефіцієнти	Формалізованість, порівнюваність	Ігнорування соціальних факторів
Рейтингова	Сукупність показників з вагами	Гнучкість, можливість ранжування	Суб'єктивність ваг
Експертна	Якісні та галузеві фактори	Урахування специфіки	Суб'єктивність, складність перевірки
Комплексна	Фінансові + управлінські + соціальні	Найбільш повна оцінка	Складність реалізації

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі джерел [7; 8].

ських підходів, що визначають якість прийняття рішень та ефективність використання ресурсів. Впровадження принципів корпоративного управління є базовим елементом таких змін, оскільки забезпечує підвищення прозорості, підзвітності та стратегічної орієнтації діяльності підприємств. Це створює передумови для формування довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Важливим інструментом виступає впровадження систем KPI та оцінки ефективності, що дозволяє формалізувати цілі діяльності підприємства та забезпечити контроль за їх досягненням. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих на виконання планових показників, сучасні системи оцінювання повинні враховувати як фінансові, так і нефінансові результати, включаючи якість послуг та ефективність використання ресурсів.

Цифровізація управління є ще одним стратегічним напрямом, що сприяє підвищенню операційної ефективності та зниженню інформаційної асиметрії. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси планування, обліку та контролю, забезпечуючи більш точне та своєчасне прийняття управлінських рішень.

Ефективність функціонування комунальних підприємств значною мірою залежить від якості інституційного середовища, що визначає правила їх діяльності. Одним із ключових напрямів є реформування тарифної політики з метою забезпечення її економічної обґрунтованості та передбачуваності. Тарифи повинні відображати реальну собівартість послуг і створювати умови для формування інвестиційного ресурсу, водночас зберігаючи соціальну доступність.

Підвищення прозорості діяльності комунальних підприємств є необхідною умовою зниження інвестиційних ризиків і формування довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Це передбачає відкритість фінансової звітності, чіткість процедур прийняття рішень та доступність інформації про результати діяльності.

Зміцнення ролі місцевого самоврядування у стратегічному управлінні комунальними підприємствами дозволяє забезпечити більш ефективну координацію між економічними та соціальними цілями їх діяльності. При цьому важливим є розмежування функцій власника і менеджменту, що сприяє підвищенню якості управління [4, с. 890].

Окремого значення у сучасних умовах набувають інноваційні та поведінкові аспекти управління кому-

нальними підприємствами. Управлінські рішення, що приймаються в умовах невизначеності, значною мірою залежать від когнітивних установок, досвіду та схильності до ризику управлінського персоналу. Це формує додатковий рівень впливу на фінансову стійкість підприємства, який не враховується у традиційних економічних моделях.

Когнітивні фактори, такі як уникнення рішень, ескалація зобов'язань або селективне сприйняття інформації, можуть призводити до неефективного розподілу ресурсів і затримки необхідних управлінських змін. Водночас усвідомлення цих факторів та їх інтеграція у систему управління дозволяє підвищити якість стратегічних рішень і знизити ризики фінансової нестабільності. Таким чином, поєднання інноваційних підходів із поведінковим аналізом створює додатковий потенціал для підвищення інвестиційної привабливості комунальних підприємств. Ми провели ранжування стратегічних заходів за ефективністю та складністю впровадження, результати наведені (Табл. 4).

Узагальнення проведеного аналізу свідчить, що розвиток комунальних підприємств не може забезпечуватися через ізольоване вдосконалення окремих елементів. Фінансова стійкість, інвестиційна привабливість, якість управління та інституційне середовище формують взаємопов'язану систему, де зміни в одному блоці впливають на інші. Тому інтегрована модель розвитку передбачає перехід від фрагментарного реагування до системного управління довгостроковою стійкістю.

У такій моделі фінансові фактори забезпечують ресурсну основу розвитку, однак їх ефективність залежить від якості управління, прозорості та стратегічної послідовності рішень, що обумовлює їх взаємозв'язок з управлінськими та інституційними компонентами [3, с. 116]. Управлінські фактори набувають системоутворювального значення, оскільки саме вони визначають ефективність використання ресурсів і здатність підприємства до адаптації.

Інституційне середовище задає рамкові умови функціонування, включаючи тарифну політику, рівень прозорості та роль місцевого самоврядування. За відсутності орієнтації на розвиток воно відтворює фінансову нестійкість та обмежує інвестиційний потенціал [4, с. 893].

Таким чином, інтегрована модель базується на взаємодії фінансових, управлінських та інституційних елементів, що забезпечують не короткострокове покращення, а довгострокову стійкість підприємств, модель по-

Таблиця 4. Ранжування стратегічних заходів за ефективністю та складністю впровадження

Захід	Очікувана ефективність	Складність впровадження	Коментар
Диверсифікація фінансування	Висока	Середня	Знижує залежність від бюджету
ДПП	Висока	Висока	Потребує інституційної підтримки
KPI-системи	Середня	Низька	Швидкий ефект
Цифровізація	Висока	Середня	Підвищує прозорість
Реформа тарифів	Висока	Висока	Політично чутливий процес
Прозорість	Середня	Низька	Підвищує довіру

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [4; 6].

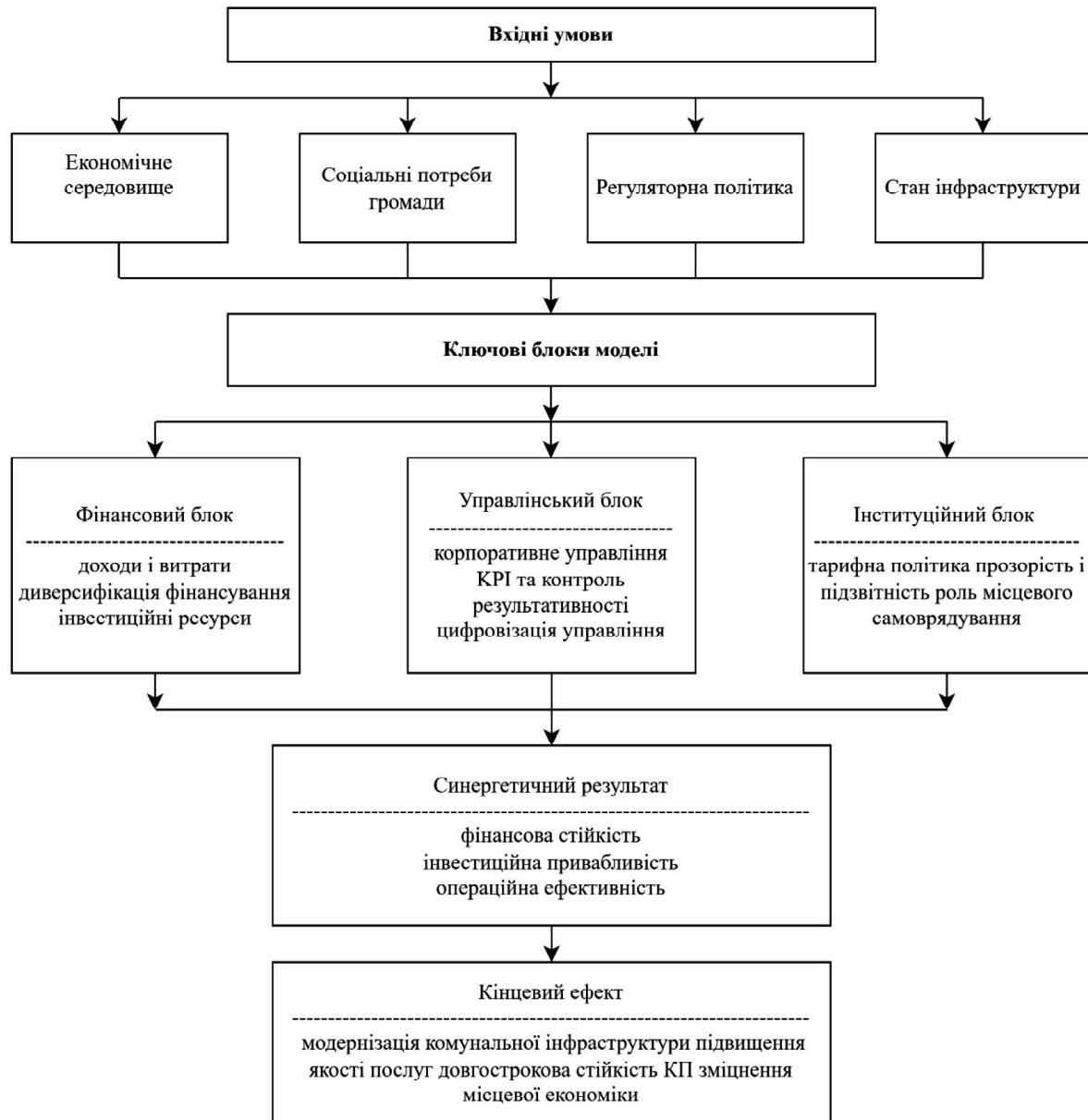


Рис. 2 Інтегрована модель розвитку КП у системі місцевої економіки

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі джерел [1—3; 5; 8; 9].

дана на (Рис. 2). З позиції стратегічного управління вона передбачає поєднання фінансового оздоровлення, модернізації управління та інституційної підтримки як основи керованого розвитку комунального сектору.

Запропонована інтегрована модель розвитку комунальних підприємств у системі місцевої економіки відображає логіку переходу від фрагментарного управління до цілісної, взаємоузгодженої системи прийняття рішень, у якій фінансові, управлінські та інституційні компоненти функціонують як взаємодоповнювальні елементи. Її практична цінність полягає у можливості одночасного впливу на ключові детермінанти фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, що дозволяє не лише стабілізувати поточний стан підприємств, а й сформувати передумови для їх довгострокового розвитку.

Водночас модель акцентує на необхідності узгодження економічної ефективності з соціальною

функцією комунальних підприємств, що забезпечує їх інтеграцію у ширший контекст розвитку територіальних громад і підвищення якості місцевої економічної системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що фінансова стійкість та інвестиційна привабливість комунальних підприємств є взаємопов'язаними характеристиками, які формуються під впливом фінансових, управлінських та інституційних факторів.

Доведено, що традиційні підходи до їх оцінювання є недостатніми, оскільки не враховують соціальну специфіку діяльності та якість управління. Визначено ключові проблеми функціонування комунальних підприємств, зокрема хронічну збитковість, інфрас-

структурну зношеність, низьку платіжну дисципліну та регуляторні обмеження. Обґрунтовано необхідність переходу до комплексних моделей оцінювання, що інтегрують фінансові, управлінські та соціальні показники.

Запропоновано стратегічні вектори підвищення фінансової стійкості, включаючи диверсифікацію фінансування, розвиток державно-приватного партнерства, удосконалення корпоративного управління та підвищення прозорості.

Сформовано інтегровану модель розвитку комунальних підприємств, орієнтовану на довгострокову стійкість і підвищення ефективності їх функціонування. Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню економічної спроможності територіальних громад та підвищенню якості комунальних послуг.

Література:

1. Саранюк А. Системне узагальнення методик оцінювання інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. № 1. С. 78—87. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vtneu_2016_1_10.pdf
2. Полуянов В. П., Головчанська М. А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства України. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. С. 213—218. URL: https://journals.urau.ua/tpa_pstu/article/view/24200
3. Слободяник М. Фінансово-економічна стійкість підприємств водопостачання та водовідведення в Україні: оцінка та перспективи розвитку. Вісник післядипломної освіти. 2025. №3. С. 112—120. URL: <http://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/810>
4. Homsy G. C. Powering sustainability: Municipal utilities and local government policymaking. Environment and Planning C: Government and Policy. 2016. Vol. 34 (5). P. 889—906. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263774X15596530>
5. Кашка С. В. Управління інвестиційною привабливістю підприємств життєзабезпечення міст (на прикладі ПрАТ "АК "Київводоканал"): дис. ... Суми, 2023. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/8b730234-779c-40fe-be1f-be41709309cb>
6. Da Cruz N. F., Marques R. C. Viability of municipal companies in the provision of urban infrastructure services. Local Government Studies. 2011. Vol. 37 (1). P. 93—110. DOI: <https://doi.org/10.1080/03003930.2010.548551>
7. Скляренко І. В. Соболь Є. Ю. Особливості управління комунальною власністю як предмету публічно-правових спорів. Юридичний науковий електронний журнал. 2020, № 3, С. 265—26, DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/64>
8. Kudryavtseva T. J., Kuporov J. J. Evaluation of social and economic efficiency of investments in public utility services // Asian Social Science. — 2015. — Vol. 11 (20). P. 185—194. URL: <https://www.researchgate.net/publication/282463750>

9. Wagner O., Berlo K., Herr C., Companie M. Success factors for the foundation of municipal utilities in Germany. Energies. 2021. Vol. 14 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/en14040981>

References:

1. Saraniuk, A. (2016), "Systematic generalization of methods for assessing the investment attractiveness of housing and communal services enterprises", Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, vol. 1, pp. 78—87, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vtneu_2016_1_10.pdf (Accessed 20 March 2026).
2. Poluianov, V. P. and Holovchans'ka, M. A. (2013), "Assessment of the investment attractiveness of housing and communal services enterprises in Ukraine", Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti, vol. 1, pp. 213—218, available at: https://journals.urau.ua/tpa_pstu/article/view/24200 (Accessed 20 March 2026).
3. Slobodanyk, M. (2025), "Financial and economic sustainability of water supply and wastewater enterprises in Ukraine: assessment and development prospects", otsinka ta perspektyvy rozvytku. Visnyk pisliadyplomnoi osvity, vol. 3, pp. 112—120, available at: <http://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/810> (Accessed 20 March 2026).
4. Homsy, G. C. (2016), "Powering sustainability: Municipal utilities and local government policymaking", Environment and Planning C: Government and Policy, Vol. 34 (5), pp. 889—906. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263774X15596530>
5. Kashka, S. V. (2023), "Managing the investment attractiveness of urban utilities (using the example of PrJSC "AK "Kyivvodokanal")", Sumy, Ukraine, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/8b730234-779c-40fe-be1f-be41709309cb> (Accessed 20 March 2026).
6. Da Cruz N. F., Marques R. C. Viability of municipal companies in the provision of urban infrastructure services (2011), Local Government Studies, Vol. 37 (1), pp. 93—110. DOI: <https://doi.org/10.1080/03003930.2010.548551>
7. Skliarenko, I.V. and Sobol', Ye.Yu (2020), "Peculiarities of municipal property management as a subject of public law disputes", Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal, vol. 3, S. 265—26, DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/64>
8. Kudryavtseva, T. J. and Kuporov, J. J. (2015), "Evaluation of social and economic efficiency of investments in public utility services", Asian Social Science, Vol. 11 (20), pp. 185—194, available at: <https://www.researchgate.net/publication/282463750> (Accessed 20 March 2026).
9. Wagner, O., Berlo, K., Herr, C. and Companie, M. (2021), "Success factors for the foundation of municipal utilities in Germany", Energies, Vol. 14 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/en14040981>

Отримано редакцією журналу / Received: 05.04.26

Процеженовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Я. В. Кобушко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління, Сумський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2057-2300>
О. Ю. Грабін,
аспірант, спеціальність Економіка, Сумський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9238-1441>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.377

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПОЛЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ia. Kobushko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Sumy State University, Sumy, Ukraine
O. Hrabın,
Postgraduate student in Economics, Sumy State University, Sumy, Ukraine

THE REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK GOVERNING THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті здійснено комплексний економіко-правовий аналіз нормативно-правового поля, що регулює господарську діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації. На основі аналізу джерел розглянуто чинну систему регулювання цифрової економіки у розрізі її впливу на ключові економічні показники підприємств: транзакційні витрати, інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність та економічну безпеку. Виявлено, що недосконалість нормативно-правового поля генерує значні регуляторні ризики та є системним бар'єром накопичення цифрового капіталу вітчизняними підприємствами. Досліджено механізми державного регулювання ринків цифрових продуктів і послуг, стимулювання інвестицій у цифрову трансформацію та формування інституційного середовища цифрової економіки. Встановлено, що рівень цифровізації підприємства безпосередньо корелює з його ринковою вартістю та довгостроковою фінансовою стійкістю в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Обґрунтовано напрями вдосконалення регуляторної архітектури з позицій підвищення економічної ефективності підприємницької діяльності в умовах цифровізації.

The article presents a comprehensive economic and legal analysis of the regulatory and legal framework governing the business activities of Ukrainian enterprises in the context of digital transformation in the current conditions. Based on the analysis of scholarly articles, monographs, dissertations, and legislative acts, the existing system of digital economy regulation has been examined in terms of its impact on key economic performance indicators of enterprises: transaction costs, investment attractiveness, competitiveness, and economic security. It has been established that the imperfection of the regulatory and legal framework generates significant regulatory risks

and constitutes a systemic barrier to the accumulation of digital capital by domestic enterprises. The mechanisms of state regulation of digital product and service markets, stimulation of investment in digital transformation, and the formation of an institutional environment for the digital economy have been investigated. It has been determined that the level of digitalization of an enterprise directly correlates with its market value and long-term financial stability in conditions of a turbulent external environment. The directions for improving the regulatory architecture have been substantiated from the standpoint of enhancing the economic efficiency of entrepreneurial activity in the context of digitalization. The study identifies systemic gaps in the current legislative framework, including regulatory fragmentation, conceptual ambiguity of key definitions, and insufficient harmonization with European Union digital law, all of which increase compliance costs and reduce the net present value of digitalization investment projects for domestic enterprises. Priority areas for legislative improvement include the codification of digital legislation, the adoption of principle-based regulatory approaches, and the acceleration of harmonization with European Union legislation and regulatory standards in the areas of personal data protection, digital markets, and artificial intelligence regulation.

Ключові слова: цифрова трансформація, нормативно-правове регулювання, цифрова економіка, конкурентоспроможність підприємств, транзакційні витрати, інвестиційний клімат, економічна безпека.

Key words: digital transformation, regulatory and legal framework, digital economy, enterprise competitiveness, transaction costs, investment climate, economic security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Цифрова трансформація як процес докорінної зміни економічної діяльності підприємств на основі широкомасштабного впровадження цифрових технологій набула статусу одного з ключових чинників формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання в сучасній ринковій економіці. З позицій інституційної економічної теорії, нормативно-правове поле є фундаментальним елементом інституційного середовища, що визначає "правила гри" для підприємств та безпосередньо впливає на рівень транзакційних витрат, обсяги інвестицій у цифрові активи та ефективність розподілу ресурсів у цифровій економіці [1, с. 29].

Сучасна економічна наука розглядає якість регуляторного середовища як один із визначальних чинників продуктивності підприємств та національної конкурентоспроможності. За оцінками Світового банку та ОЕСР, регуляторна невизначеність підвищує транзакційні витрати підприємств на 15-30%, що суттєво знижує їх інвестиційну активність у сфері цифровізації. В умовах, коли Україна визначила курс на формування цифрової економіки як однієї з пріоритетних складових структурної перебудови народного господарства, питання формування ефективного нормативно-правового поля набуває не лише теоретичного, але й першочергового практичного значення [5, с. 14].

Відсутність цілісного та економічно обґрунтованого правового регулювання стає системним бар'єром для розвитку ринків цифрових продуктів і послуг, знижує інвестиційну привабливість вітчизняних підприємств для зарубіжних партнерів та гальмує накопичення цифрового капіталу — нематеріальних активів, що формують основу вартості підприємств у постіндустріальній економіці [3, с. 50].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання економічних ефектів цифрової трансформації та її нормативно-правового забезпечення знаходяться в центрі уваги вітчизняних науковців. Бугріменко Р. М. та Смірнова П. В. досліджують вплив цифрової трансформації на економічні показники підприємств — продуктивність праці, операційну ефективність та ринкову вартість — і доводять, що регуляторне середовище є ключовим екзогенним чинником, що визначає швидкість та глибину цифровізації на мікроекономічному рівні [1, с. 30—31].

Штерма Т. В., Гончарук Я. М. та Лещук В. М. здійснили аналіз економічних тенденцій цифровізації фінансового сектору, акцентуючи увагу на появі нових типів фінансових посередників — необанків, платіжних агрегаторів, краудфандингових платформ — та зумовленій цим необхідності реформатування регуляторних механізмів ринків фінансових послуг [2, с. 110—112]. Автори ідентифікують явище "регуляторного арбітражу", коли фінтех-компанії уникають пруденційного нагляду через прогалини у законодавстві, що спотворює умови конкуренції на фінансових ринках.

Крамар І. Ю. та Потюк В. М. розглядають цифрову трансформацію крізь призму економічної безпеки підприємств, досліджуючи взаємозв'язок між рівнем цифровізації, ринковою стійкістю та захищеністю від зовнішніх загроз [3, с. 50—52]. Кобушко Я. В. та Грабін О. Ю. здійснили систематичний огляд теоретичних моделей управління економічним розвитком підприємств в умовах цифровізації, у тому числі моделей динамічних здатностей, теорії ресурсної бази та концепцій цифрових екосистем [4, с. 84—87].

Монографія за редакцією Шаповалової О. В. та Єфремової К. В. є найбільш комплексним правовим дослідженням, що містить аналіз економічних ефектів регулювання технологій цифрової економіки [5, с. 7—25]. Хаустова М. Г. акцентує увагу на понятійній невизначеності категорії "цифровізація" як на джерелі правових і, відповідно, економічних ризиків для господарюючих суб'єктів [7, с. 8—10]. Штець Т. Ф. у своєму дисертаційному дослідженні розкриває проблему відриву стратегічних документів від реальних економічних механізмів стимулювання цифрового розвитку [8, с. 45—50].

Незважаючи на значний науковий доробок, у вітчизняній літературі бракує системного аналізу нормативно-правового поля регулювання цифрової трансформації підприємств саме в економічному вимірі — з позицій впливу на транзакційні витрати, конкурентоспроможність, інвестиційний клімат та ефективність розподілу ресурсів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексний економіко-правовий аналіз нормативно-правового поля регулювання діяльності підприємств України в умовах цифрової трансформації, оцінка його впливу на економічні показники функціонування суб'єктів господарювання та обґрунтування напрямів вдосконалення регуляторної архітектури з позицій підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Інституційно-економічні засади цифрової трансформації підприємств.

З позицій неінституційної економічної теорії, нормативно-правове поле є сукупністю формальних інститутів, що визначають структуру стимулів для економічних агентів у процесі ухвалення рішень щодо цифровізації господарської діяльності. Якість цих інститутів безпосередньо визначає рівень транзакційних витрат — витрат на пошук інформації, укладення та виконання цифрових контрактів, захист прав власності на цифрові активи та вирішення господарських спорів у цифровому середовищі.

Хаустова М. Г. звертає увагу на те, що у вітчизняному науковому та нормативному дискурсі відсутня уніфікована дефініція "цифровізації", що створює умови для правової невизначеності та підвищує транзакційні витрати підприємств через необхідність самостійного тлумачення регуляторних вимог [7, с. 8—9]. З економічної точки зору, понятійна невизначеність є різновидом регуляторного ризику, що враховується у ставці дисконтування при оцінці інвестиційних проектів із цифровізації та знижує їхню чисту приведену вартість (NPV).

Бугріменко Р. М. та Смірнова П. В. розглядають цифрову трансформацію як процес накопичення цифрового капіталу підприємства — сукупності цифрових активів, компетенцій та організаційних спроможностей, що генерують конкурентні переваги у ринковій економіці [1, с. 30]. Важливим висновком авторів є те, що для малих і середніх підприємств (МСП) регуляторне навантаження, пов'язане з дотриманням вимог цифрового законодавства, є непропорційно вищим, ніж для

великого бізнесу, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до регулювання з урахуванням розміру підприємств.

Кобушко Я. В. та Грабін О. Ю. у своєму огляді теоретичних моделей управління економічним розвитком підприємств [4, с. 85—87] доводять, що в умовах цифрової трансформації зростає роль динамічних здатностей підприємства — його спроможності адаптувати внутрішні ресурси та бізнес-процеси у відповідь на зміни зовнішнього інституційного середовища, у тому числі регуляторні зміни. Це означає, що якість нормативно-правового поля стає не лише витратним чинником, але й джерелом стратегічних можливостей для підприємств із розвиненими адаптивними спроможностями.

2. Система законодавчого регулювання та її економічні ефекти.

Ринок цифрових продуктів і послуг є специфічним типом ринку, що характеризується значними позитивними зовнішніми ефектами (мережевими екстерналіями), інформаційною асиметрією між виробниками та споживачами та специфічністю активів. Ці ринкові провали обумовлюють об'єктивну необхідність державного регулювання, яке покликане коригувати відхилення від ефективних рівноважних станів та забезпечувати захист прав усіх учасників ринку.

Центральне місце у системі регулювання займає Закон України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" від 15.07.2021 р. [13], що запровадив правовий режим "Дія.City". З економічної точки зору, цей закон є інструментом стимулюючої регуляторної політики, спрямованої на збільшення пропозиції праці у сфері ІТ, залучення прямих іноземних інвестицій у цифровий сектор та мінімізацію відтоку кваліфікованих кадрів за кордон (явища "витоку мізків"). Економічний ефект режиму "Дія.City" виявляється у зниженні загальних витрат ІТ-підприємств, підвищенні їхньої рентабельності та посиленні стимулів до реінвестування прибутку у нарощення цифрових активів.

Закон України "Про цифровий контент та цифрові послуги" від 10.08.2023 р. [11] виконує функцію регулювання ринкових відносин у сфері цифрових продуктів з позицій захисту прав споживачів та усунення інформаційної асиметрії. З мікроекономічної точки зору, встановлення чітких стандартів якості цифрового контенту та прозорих умов укладення договорів знижує витрати пошуку та перемикавання для споживачів, що підвищує ефективність ринку цифрових послуг в цілому.

Закон України "Про авторське право і суміжні права" від 01.12.2022 р. [12] є ключовим інструментом захисту прав власності на результати інтелектуальної праці у цифровому середовищі. З позицій економічної теорії прав власності (Р. Коуз, Г. Демсец), чітке визначення та ефективний захист прав інтелектуальної власності є необхідною умовою ефективного розподілу ресурсів та стимулювання інновацій. Для вітчизняних ІТ-підприємств та підприємств, що активно використовують програмне забезпечення, цей закон безпосередньо визначає ринкову вартість нематеріальних активів та умови їх комерціалізації.

Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" від 05.10.2017 р. [14] регулює сферу, що з економічної точки зору є різновидом

Таблиця 1. Система законодавчих актів України у сфері цифрової трансформації підприємств та їх економічні ефекти

№	Назва акта	Рік	Ринковий провал, що коригується	Економічний ефект для підприємств
1	Про стимулювання розвитку цифрової економіки [13]	2021	Недостатня пропозиція ІТ-праці, відтік кадрів	Зниження податкового навантаження, залучення інвестицій, зростання рентабельності ІТ-підприємств
2	Про цифровий контент та цифрові послуги [11]	2023	Інформаційна асиметрія на ринку цифрових послуг	Стандартизація ринку, зниження витрат пошуку, підвищення довіри споживачів
3	Про авторське право і суміжні права [12]	2022	Неефективний захист прав власності на цифрові активи	Підвищення вартості НМА, стимулювання інновацій, комерціалізація ІВ
4	Про основні засади кібербезпеки [14]	2017	Недовиробництво суспільного блага — кіберзахисту	Зниження ризиків кібератак, зменшення економічних збитків, захист репутаційного капіталу
5	Про інформацію [15]	1992	Асиметрія доступу до інформації	Формування рівних умов доступу до інформаційних ресурсів
6	Про захист інформації в ІТС [16]	1994	Екстерналії у сфері захисту даних	Зниження ризику витоку комерційної таємниці та даних підприємств

Джерело: складено авторами на основі [11, 12, 13, 14, 15, 16].

суспільного блага із властивостями невиключності та неконкурентності. Штець Т. Ф. наголошує, що недостатній рівень кіберзахисту підприємств генерує значні економічні збитки, у тому числі прямі (втрата даних, кібератаки) та непрямі (втрата репутаційного капіталу, зниження довіри споживачів) [8, с. 87]. Разом з тим, надмірні регуляторні вимоги у сфері кібербезпеки можуть підвищити витрати відповідності (compliance costs) для підприємств, що актуалізує проблему оптимального балансу між рівнем захисту та регуляторним навантаженням.

3. Стратегічні документи: програмування цифрової розвитку та інституційна архітектура.

Стратегічне програмування цифрової трансформації реалізується через систему документів індикативного планування, що визначають середньострокові цільові орієнтири для розвитку цифрової економіки. Національна економічна стратегія до 2030 р. [9] встановлює макроекономічні цілі цифровізації: збільшення частки ІТ-сектору у ВВП, нарощення експортного потенціалу цифрових послуг, підвищення рівня цифровізації традиційних галузей економіки та формування розвинутої цифрової інфраструктури як суспільного блага.

З позицій теорії економічного зростання, цифрова трансформація розглядається як чинник підвищення сукупної факторної продуктивності (Total Factor Productivity, TFP) — зростання обсягу виробництва, що не пояснюється збільшенням кількості виробничих факторів. Стратегія [9] фактично програмує перехід від екстенсивної до інтенсивної моделі економічного зростання, де ключовим ресурсом є не кількість праці та капіталу, а якість технологій та організації виробничих процесів.

Концепція розвитку цифрових компетентностей [10] є інструментом регулювання ринку праці в умовах технологічного зсуву. З економічної точки зору, вона по-

кликана усунути невідповідність між попитом підприємств на цифрові компетентності та їх пропозицією на ринку праці — структурне безробіття, зумовлене технологічними змінами. Для підприємств реалізація концепції означає поступове підвищення якості людського капіталу — фактора, що є ключовим для ефективного засвоєння цифрових технологій і прямо пов'язаний із продуктивністю праці та інноваційним потенціалом.

Штець Т. Ф. критично оцінює ефективність механізмів реалізації стратегічних документів у сфері цифрової економіки, вказуючи на "ефект нереалізованих стратегій" — систематичний відрив між задекларованими цілями та реальними економічними результатами через недостатнє фінансове забезпечення та слабкість координаційних механізмів [8, с. 112]. Це явище характерне для перехідних економік і свідчить про необхідність переходу від нормативних до результатно-орієнтованих механізмів регулювання.

Міністерство цифрової трансформації України [17] виконує функцію центрального регуляторного органу у сфері цифрової економіки, що з позицій теорії суспільного вибору означає концентрацію нормотворчих та наглядових повноважень у єдиному інституті. Лойко Є. М. та Загороднюк Є. В. наголошують на тому, що концентрація регуляторних функцій без ефективних механізмів публічно-приватного партнерства та залучення підприємницького середовища до нормотворчого процесу підвищує ризик "регуляторного захоплення" — підпорядкування регуляторної політики інтересам окремих груп впливу замість суспільних інтересів [6].

4. Економічна безпека підприємств та регуляторні ризики цифрової трансформації.

Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації набуває нового змісту, охоплюючи поряд із традиційними фінансовими, майновими та кад-

Таблиця 2. Стратегічні документи у сфері цифровізації підприємств та їх макроекономічне значення

№	Документ	Рік	Економічна мета та механізм впливу на підприємства
1	Національна економічна стратегія до 2030 р. [9]	2021	Підвищення TFP через цифровізацію; нарощення частки ІТ у ВВП; формування цифрової інфраструктури як суспільного блага
2	Концепція розвитку цифрових компетентностей [10]	2021	Усунення структурної невідповідності на ринку праці; нарощення людського капіталу підприємств; підвищення продуктивності праці
3	Положення про Мін. цифрової трансформації [17]	2019	Централізація регуляторних функцій; нормотворення у сфері цифрової економіки; зниження регуляторних бар'єрів для бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [9, 10, 17].

ровими компонентами також цифровий і правовий виміри. Крамар І. Ю. та Потюк В. М. обґрунтовують, що цифрова трансформація підприємства є одночасно чинником підвищення економічної безпеки (за рахунок диверсифікації каналів збуту, зниження залежності від посередників та підвищення операційної стійкості) та джерелом нових ризиків — кіберзагроз, ризику технологічного відставання та регуляторних ризиків [3, с. 51].

Регуляторний ризик у контексті цифрової трансформації підприємств слід розглядати як імовірнісну величину економічних втрат, зумовлених непередбачуваними змінами у нормативно-правовому полі або необхідністю понесення витрат для приведення діяльності у відповідність до нових регуляторних вимог (compliance costs). Монографія за редакцією Шаповалової О. В. та Єфремової К. В. [5, с. 18—22] містить аналіз механізмів мінімізації регуляторних ризиків через забезпечення правової визначеності та стабільності регуляторного середовища.

Бугріменко Р. М. та Смірнова П. В. підкреслюють, що для малого та середнього бізнесу регуляторні ризики цифрової трансформації мають підвищену критичність, оскільки цей вид бізнесу, на відміну від великих корпорацій, не мають достатньої фінансової подушки для поглинання непередбачуваних витрат на приведення у відповідність до законодавства [1, с. 31]. Це обумовлює необхідність диференційованого підходу до регулювання з урахуванням принципу пропорційності — регуляторне навантаження має бути пропорційне економічним можливостям та ризикам підприємств різних розмірів.

З мікроекономічної точки зору, підприємство, що здійснює цифрову трансформацію, стикається з трьома типами регуляторних витрат: прямими (витрати на юридичний супровід цифрових проектів, ліцензування, сертифікацію), непрямими (витрати на перебудову бізнес-процесів відповідно до регуляторних вимог) та альтернативними (утрачена вигода від відмови від певних цифрових рішень через регуляторні обмеження). Сукупність цих витрат формує специфічний компонент загальних витрат підприємства, що безпосередньо знижує його рентабельність і конкурентоспроможність.

5. Аналіз прогалин нормативно-правового поля та їх економічні наслідки.

Системний аналіз чинного нормативно-правового поля регулювання цифрової трансформації підприємств дозволяє виявити низку принципів прогалин, що мають конкретні негативні економічні наслідки для суб'єктів господарювання.

Першою і найбільш системною проблемою є фрагментарність законодавства. Підприємства вимушені одночасно дотримуватися вимог законів про кібербезпеку [14], захист інформації [16], авторське право [12], цифровий контент [11] та цілого ряду підзаконних нормативних актів, що нерідко містять неузгоджені між собою норми. З економічної точки зору, це означає суттєве підвищення транзакційних витрат — витрат на правовий моніторинг, юридичний комплаєнс та управління регуляторними ризиками. За оцінками міжнародних консалтингових компаній, витрати на правовий комплаєнс у сфері цифрової діяльності становлять від 3 до 8% операційних витрат підприємства залежно від галузі та масштабу діяльності.

Другою суттєвою проблемою є регуляторне відставання — розрив між темпами технологічного розвитку та швидкістю реакції законодавця. Монографія [5, с. 18—22] переконливо доводить, що цей розрив породжує зони правової невизначеності, які підприємства змушені долати самостійно. В умовах правової невизначеності раціональні економічні агенти схильні до надмірної обережності, що призводить до недоінвестування у цифрові проекти та уповільнення технологічної модернізації. Кобушко Я. В. та Грабін О. Ю. [4, с. 88] пропонують використання принципово-базованого регулювання як засобу подолання регуляторного відставання без шкоди для правової визначеності.

Третьою проблемою є понятійна невизначеність базових категорій цифрового законодавства. Хаустова М. Г. доводить, що відсутність чітких законодавчо закріплених дефініцій понять "цифровізація", "цифрова трансформація", "цифровий актив" тощо призводить до різного тлумачення регуляторних вимог різними органами влади та суб'єктами господарювання [7, с. 9—10]. З економічної точки зору, це є різновидом інституційної невизначеності, що підвищує ставку дисконтування при прийнятті інвестиційних рішень та знижує чисту приведену вартість проектів цифровізації.

Особливо гострою є відсутність регулювання у сферах, що найбільш динамічно розвиваються: правовий статус штучного інтелекту та алгоритмічних рішень, регулювання ринків цифрових активів та криптовалют, правовий режим великих даних (Big Data) як економічного ресурсу. Відсутність регулювання у цих сферах є економічно рівнозначною наявності неповних ринків, де потенційно вигідні обміни не відбуваються через відсутність правової інфраструктури для їх здійснення.

Таблиця 3. Прогалини нормативно-правового поля та їх економічні наслідки для підприємств

Прогалина регулювання	Джерела	Економічні наслідки	Рекомендації
Фрагментарність законодавства	[5; 6; 8]	Підвищення транзакційних витрат та витрат на комплаєнс (3–8% операційних витрат)	Кодифікація цифрового законодавства, єдиний цифровий кодекс
Регуляторне відставання	[4; 5; 7]	Недоінвестування у цифрові проекти через правову невизначеність	Principles-based регулювання, регуляторні «пісочниці»
Понятійна невизначеність	[7]	Підвищення ставки дисконтування, зниження NPV інвестиційних проектів	Законодавче закріплення уніфікованих дефініцій
Відсутність регулювання III	[5]	Правові ризики при впровадженні III-рішень, стримування інновацій	Адаптація EU AI Act до вітчизняного права
Неповне регулювання фінтеху	[2]	Регуляторний арбітраж, спотворення конкуренції на фінансових ринках	Регулювання криптоактивів (MiCA), необанків, платформ
Прогалини у захисті персональних даних	[14; 16]	Репутаційні ризики, штрафні санкції при виході на ринки ЄС	Закон про захист персональних даних на рівні GDPR

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 4, 5, 6, 7, 8, 14, 16].

6. Цифровізація фінансового сектору: економічні трансформації та регуляторні виклики.

Фінансовий сектор є одним з найбільш чутливих до цифрової трансформації сегментів економіки, оскільки фінансові послуги за своєю природою є виробництвом та переробкою інформації, що робить їх ідеальним об'єктом для цифровізації. Штерма Т. В., Гончарук Я. М. та Лещук В. М. аналізують ключові економічні тенденції цифровізації фінансових ринків [2, с. 110—113]: дезінтермедіацію (усунення традиційних фінансових посередників), демократизацію доступу до фінансових послуг (фінансову інклюзію), підвищення ефективності платіжних систем та виникнення нових форм фінансових активів (криптовалюти, цифрові токени).

З теоретико-економічної точки зору, виникнення необанків, платіжних агрегаторів та краудфандінгових платформ є проявом технологічно детермінованих змін у виробничій функції фінансових послуг: цифрові технології знижують граничні витрати обслуговування клієнтів та мінімально ефективний масштаб виробництва фінансових послуг до рівнів, недосяжних для традиційних банків. Це породжує класичну проблему "підривних інновацій", де регуляторні рамки, що розроблялися для одного ринкового устрою, виявляються неадекватними для нового.

Автори [2, с. 113] особливо акцентують на явищі "регуляторного арбітражу" у фінтех-секторі: компанії, що фактично надають банківські послуги без відповідних ліцензій, отримують конкурентні переваги за рахунок уникнення витрат на дотримання пруденційних норм. Це спотворює умови конкуренції на фінансових ринках та підвищує системний ризик. Урегулювання цієї проблеми вимагає переосмислення базових принципів регуляторного підходу: від регулювання за типом установи до регулювання за типом діяльності.

7. Гармонізація з правом ЄС: економічні аргументи та пріоритети.

Гармонізація вітчизняного законодавства у сфері цифрової економіки з правом ЄС має вагомий економічний обґрунтування, що виходять за межі суто юридичних аргументів євроінтеграції. По-перше, гармонізація знижує транзакційні витрати для підприємств, що здійснюють транскордонну цифрову діяльність: уніфіковані правила ринку ЄС усувають необхідність подвійного комплаєнсу та зменшують витрати виходу на ринки ЄС для вітчизняних підприємств. По-друге, відповідність стандартам ЄС є важливим сигнальним механізмом, що підвищує довіру іноземних інвесторів та партнерів і знижує премію за ризик при кредитуванні вітчизняних цифрових підприємств [5, с. 26].

Прийняття Закону "Про цифровий контент та цифрові послуги" [11] є прикладом успішної гармонізації, що відкриває вітчизняним підприємствам доступ до єдиного цифрового ринку ЄС. Закон "Про авторське право і суміжні права" [12] адаптує вітчизняне право до стандартів ЄС у сфері охорони інтелектуальної власності, що підвищує привабливість України як майданчика для реєстрації та монетизації цифрових продуктів.

Штерма Т. В. та співавтори [2, с. 113] підкреслюють критичну важливість гармонізації у фінансовому секторі з регламентом MiCA (Markets in Crypto-Assets) та директивами відкритого банкінгу (PSD2), оскільки відставання України у цьому напрямі безпосередньо знижує конкурентоспроможність вітчизняних фінтех-компаній на європейських ринках та ускладнює залучення венчурного капіталу до цифрового фінансового сектору.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз нормативно-правового поля регулювання діяльності підприємств України в умовах цифрової трансформації з позицій спеціальності "Економіка" дозволяє сформулювати такі висновки.

По-перше, нормативно-правове поле є ключовим елементом інституційного середовища цифрової економіки, що безпосередньо визначає рівень транзакційних витрат, обсяги інвестицій у цифровий капітал та ефективність розподілу ресурсів між суб'єктами господарювання. В Україні сформована базова система законодавчих актів у сфері цифрової економіки [9; 10; 11; 12; 13; 14], проте якість регуляторного середовища ще не відповідає потребам ефективного ринку цифрових продуктів і послуг.

По-друге, виявлені системні прогалини регуляторного поля — фрагментарність законодавства, регуляторне відставання, понятійна невизначеність та відсутність регулювання у низці швидкозростаючих цифрових секторів — генерують значні регуляторні ризики для підприємств, що матеріалізуються у підвищенні транзакційних витрат, недоінвестуванні у цифрові проекти та зниженні конкурентоспроможності [5, с. 42; 8, с. 115]. Ці ефекти є особливо критичними для малого та середнього підприємництва.

По-третє, гармонізація вітчизняного законодавства з правом ЄС є економічно обґрунтованою стратегією, що знижує транзакційні витрати транскордонної цифрової діяльності, підвищує інвестиційну привабливість та сигналізує про надійність вітчизняного ринку для іноземних партнерів [2; 5; 11; 12]. Пріоритетними напрямками гармонізації є захист персональних даних (GDPR), регулювання криптовалют (MiCA), цифрові ринки (DMA/DSA) та штучний інтелект (AI).

По-четверте, підвищення економічної ефективності підприємств в умовах цифрової трансформації потребує переходу від нормативно-орієнтованого до результато-орієнтованого підходу у регуляторній політиці — із застосуванням принципів пропорційності, технологічної нейтральності та адаптивності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою економічних ефектів вдосконалення регуляторного поля: розрахунком еластичності інвестицій у цифровізацію за рівнем регуляторної визначеності та моделюванням впливу гармонізації законодавства на продуктивність підприємств різних секторів економіки [1; 3; 4; 6].

Література:

1. Бугрименко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. С. 29—33.
2. Штерма Т. В., Гончарук Я. М., Лещук В. М. Тенденції цифровізації фінансового сектору та виклики для правового регулювання // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. С. 109—115.
3. Крамар І. Ю., Потюк В. М. Деякі особливості цифрової трансформації вітчизняних підприємств як елемента забезпечення їх економічної безпеки на сучасному етапі // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. С. 49—53.
4. Кобушко Я. В., Грабін О. Ю. Огляд теоретичних моделей управління економічним розвитком в умовах феномену цифрової трансформації // Ефективна економіка. 2025. № 7. С. 83—90.
5. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства: монографія / за ред. О. В. Шаповалової, К. В. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку України, 2023. 292 с.
6. Лойко Є. М., Загороднюк Є. В. Нормативно-правове регулювання цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання // European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. № 1 (13).
7. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи // Право та інновації. 2022. № 2 (38). С. 7—12.
8. Штець Т. Ф. Державне регулювання розвитку сектора цифрової економіки України: дис. на здобуття наук. ступ. д-ра філос. Львів: ЛТЕУ, 2021. 232 с.
9. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179.
10. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р.
11. Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України від 10.08.2023 р. № 3321-IX.
12. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX.
13. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX.
14. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII.
15. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII.
16. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР.
17. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856.
- enterprise activity", *Economy and Society*, vol. 59, pp. 29—33.
2. Shterma, T. V., Honcharuk, Ya. M. and Leshchuk, V. M. (2025), "Trends in the digitalisation of the financial sector and challenges for legal regulation", *Economy and Society*, vol. 71, pp. 109—115.
3. Kramar, I. Yu. and Potiuk, V. M. (2025), "Some features of digital transformation of domestic enterprises as an element of ensuring their economic security at the current stage", *Economy and Society*, vol. 76, pp. 49—53.
4. Kobushko, Ya. V. and Hrabyn, O. Yu. (2025), "Overview of theoretical models of economic development management in the context of the digital transformation phenomenon", *Efficient Economy*, vol. 7, pp. 83—90.
5. Shapovalova, O. V. and Yefremova, K. V. (2023), [Legal support for the development of digital economy and society technologies], *Scientific and Research Institute of Legal Support for Innovative Development of Ukraine*, Kharkiv, Ukraine.
6. Loiko, Ye. M. and Zahorodniuk, Ye. V. (2024), "Regulatory and legal regulation of digital transformation of communication strategies of business entities", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 1 (13).
7. Khaustova, M. H. (2022), "The concept of digitalisation: national and international approaches", *Law and Innovation*, vol. 2 (38), pp. 7—12.
8. Shtets, T. F. (2021), "State regulation of the development of the digital economy sector of Ukraine", PhD thesis, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine.
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), National Economic Strategy for the period up to 2030, approved by Resolution No. 179, 03 March.
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), On approval of the Concept for the Development of Digital Competences, Order No. 167-r, 03 March.
11. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), On Digital Content and Digital Services, Law No. 3321-IX, 10 August.
12. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), On Copyright and Related Rights, Law No. 2811-IX, 01 December.
13. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine, Law No. 1667-IX, 15 July.
14. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), On the Fundamental Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine, Law No. 2163-VIII, 05 October.
15. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), On Information, Law No. 2657-XII, 02 October.
16. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), On the Protection of Information in Information and Telecommunication Systems, Law No. 80/94-VR, 05 July.
17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Regulation on the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, approved by Resolution No. 856, 18 September.

References:

1. Buhrymenko, R. M. and Smirnova, P. V. (2024), "The impact of digital transformation development on

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Ya. Popliuiko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics, Information and Analytical Systems and Demography, Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3379-2177>

M. Melnyk,

Junior Economist, Centre for Economic Strategy
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8076-8694>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.384

STATISTICAL ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN 2015—2025: PROBLEMS AND PROSPECTS

Я. В. Поплюйко,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри статистики, інформаційно-аналітичних систем і демографії,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

М. О. Мельник,

молодший економіст, Центр економічної стратегії

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЗА 2015—2025 рр.: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

The article presents a statistical analysis of the development of Ukraine's banking system over the period 2015—2025 under conditions of economic transformation and wartime challenges. The stability and efficiency of the banking sector are essential prerequisites for sustainable economic development, as the banking system performs key functions in financial intermediation and resource allocation. The study proceeds from the premise that a stable and efficient banking sector is a cornerstone of sustainable economic development, as it ensures the effective circulation of financial resources, supports liquidity in the economy, and facilitates the transformation of savings into investment.

The analysis focuses on a set of key indicators that reflect the state and performance of the banking sector. Among them are per capita deposits, the share of household deposits in the total money supply, indicators of liquidity fund mobilisation, indicators of monetisation, and indicators of financial depth. Analysing the dynamics of these indicators allows us to identify not only quantitative changes but also deeper structural trends in financial intermediation and capital allocation within the economy.

The study's findings indicate that, although the banking sector has demonstrated considerable resilience and operational continuity under extremely adverse conditions, Ukraine's banking sector continues to face structural constraints and macroeconomic risks. The findings point to insufficient capitalisation of the economy, a decline in the efficiency of the financial intermediation process, and a limited capacity to sustain investment-led growth. Taken together, these factors indicate the persistence of structural imbalances in the financial system.

Special attention is given to the external and internal pressures shaping the banking sector's current trajectory. Wartime uncertainty, shifts in monetary circulation patterns, declining confidence among economic agents, and subdued demand for long-term financial resources have all played significant roles. In this context, the study emphasises the importance of policies that encourage savings, revitalise investment activity, improve regulatory frameworks, and reinforce institutional capacity. Strengthening these dimensions is essential for enhancing the adaptability, resilience, and long-term sustainability of Ukraine's banking system.

У статті здійснено статистичний аналіз розвитку банківської системи України за 2015—2025 рр. в умовах глибоких структурних трансформацій економіки, фінансової нестабільності та посилення воєнних викликів. Дослідження ґрунтується на комплексному статистичному аналізі динаміки основних індикаторів функціонування банківської системи: депозити на одну особу, частка депозитів населення у структурі грошової маси, коефіцієнти готівковості та мобілізації фінансових ресурсів, рівень монетизації економіки, показник фінансової глибини.

У процесі дослідження проаналізовано динаміку рівня фінансового посередництва, визначено особливості функціонування банківської системи в умовах зростаючих ризиків та зниження економічної активності. Виявлено наявність суттєвих дисбалансів, зокрема недостатній рівень залучення довгострокових ресурсів, зниження ефективності кредитування реального сектору економіки та обмеженість інвестиційного потенціалу банківських установ.

За результатами аналізу визначено ключові структурні обмеження розвитку банківської системи, зумовлені макроекономічною нестабільністю, трансформаціями грошового обігу та впливом воєнних чинників. Водночас встановлено, що за 2015—2025 рр. банківський сектор України продемонстрував здатність до відновлення та адаптації в умовах тривалих криз. Це свідчить про зростання інституційної спроможності системи та підвищення результативності регуляторних механізмів. Також відзначено посилення ролі безготівкових розрахунків і ширше використання сучасних фінансових інструментів, що відображає поступову модернізацію банківського сектору.

Поряд із цим виявлено системні дисбаланси, зокрема низький рівень фінансової інклюзії, обмежену привабливість депозитних продуктів і недостатню схильність до довгострокових заощаджень. Незважаючи на наявність ресурсної бази, її ефективна мобілізація та трансформація в інвестиції залишаються обмеженими, що стримує розвиток кредитування та економічне зростання. Обґрунтовано доцільність стимулювання клієнтоорієнтованих банківських продуктів, насамперед для малого та середнього бізнесу, удосконалення процентної політики та запровадження податкових і регуляторних стимулів для заохочення заощаджень. Важливим напрямом визначено підвищення фінансової грамотності населення, а також посилення інтеграції у міжнародний фінансовий простір і зміцнення довіри як ключової передумови довгострокової фінансової стабільності.

Key words: banking system, financial depth, monetisation, deposits, financial intermediation, money supply, statistical analysis.

Ключові слова: банківська система, фінансова глибина, монетизація економіки, грошова маса, депозити населення, фінансове посередництво, статистичний аналіз.

INTRODUCTION

The development of a stable banking system is an integral part of any country's economic growth. This interdependence stems from the fact that a stable banking system ensures the efficient allocation of resources and the smooth functioning of monetary circulation and payments. Furthermore, increased public confidence in banks, which is only possible if the banking system is stable, encourages saving, which, in turn, expands the pool of resources available for lending and investment in the real economy. In addition, the effectiveness of the National Bank's monetary policy is enhanced, enabling it to control inflation and stimulate the economy. Broader access to

financial services enhances inclusiveness and supports sustainable economic growth. This highlights the importance of research on the development of Ukraine's banking system, given the complex economic situation resulting from the full-scale invasion.

LITERATURE REVIEW

Numerous studies by Ukrainian and international researchers have examined the state and prospects of the financial sector's development during wartime. Danylyshyn B. [1] analyses the role and adaptation of monetary policy during wartime and highlights the significant differences from conventional peacetime policy, as well as the need

for alternative approaches to ensure macroeconomic stability. Getmantsev D. [2] notes that the banking system remains well-capitalised and stable, and that most banks meet regulatory requirements, with capital remaining sufficient to ensure financial stability. Pravdykovska I. and Doroshenko N. [10] examine the specific ways in which the war affects the banking system and emphasise that monetary policy must move away from a narrow focus on inflation and become a flexible instrument of macroeconomic stabilisation, aimed at supporting public finances, currency stability, and coordination with fiscal policy. Puryi G. [11] analyses the state of Ukraine's banking system using key indicators, focusing on the main challenges and imbalances in the financial sector's functioning, and outlining possible directions for its stabilisation and further development. Korol M. et al. [7] discuss trends in key indicators of the Ukrainian banking system for 2018–2022 and note that the reduction in the number of market participants has contributed to increased financial stability through improved capitalisation and regulatory oversight. They also emphasise that further development of the banking system requires reducing non-performing loans, increasing lending to the economy, maintaining effective regulatory control, and transitioning from a crisis-response regime to a stimulus-based development model following the end of hostilities. Borysyuk O. et al. [3] analyses the state of the financial sector under martial law and identify the main problems.

RESEARCH OBJECTIVE AND METHODOLOGY

The aim of this article is to conduct a statistical analysis of the development of Ukraine's banking system in the context of current economic transformations, based on an examination of key indicators of financial intermediation and money circulation. To achieve this objective, the study analyses changes in per capita deposits and in the share of household deposits in the money supply, as well as liquidity, fund mobilisation, monetisation, and financial depth indicators over the period 2015–2025. Particular attention is paid to identifying trends in the transformation of the banking system's resource base and assessing the effectiveness of the allocation of financial resources within the economy. Based on the findings, the study identifies the main problems in the functioning of

Ukraine's banking sector and outlines directions for enhancing its stability and efficiency.

RESULTS

The volume of deposits per capita is an aggregate indicator that reflects the average amount of funds held by the population in the banking system, calculated per person. This indicator allows the assessment of household savings and the extent of the population's engagement with the banking sector. Its dynamics make it possible to track changes in depositors' behaviour and identify trends in the accumulation and reduction of savings. An increase in this indicator, assuming a relatively stable population, may reflect a growing propensity to save and increased public confidence in the banking system, whilst a decrease may indicate both a reduction in household income and growing mistrust of financial institutions [4].

Per capita deposits in Ukraine in 2015–2025 show an overall upward trend with significant fluctuations, indicating improved access to banking services. The start of the period under review coincided with a phase of economic instability caused by the outbreak of military conflict in the east and high inflation, which affected public confidence in the banking system and the population's overall ability to save. However, a gradual recovery was observed from 2016, followed by a sharp increase in 2020 and significant fluctuations in subsequent years.

The sharp surge in 2022 can be partly explained by a decline in the population following the full-scale invasion. However, overall growth between 2015 and 2021, despite fluctuations, as well as high growth rates in 2022–2023, suggests a strengthening of the banking system, growing public confidence in financial institutions, and the role of savings as a safeguard against uncertainty. Moreover, such trends may also reflect changes in financial behaviour, including increased financial awareness, which is one of the National Bank of Ukraine's strategic objectives [13].

The share of household deposits in the monetary structure reflects the concentration of household funds within the banking system and their role in the formation of the money supply. It also indicates changes in household financial behaviour and shifts in saving channels. An increase in this indicator reflects growing public confidence in banking institutions and greater financial stability, whereas a decrease may indicate a redistribution

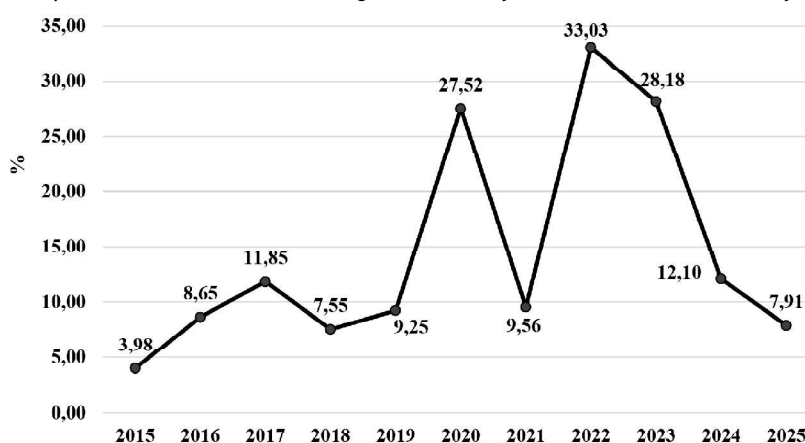


Fig. 1. Growth rates of deposits per capita for 2015–2025 in Ukraine

Source: author's calculations based on [6, 8, 12].

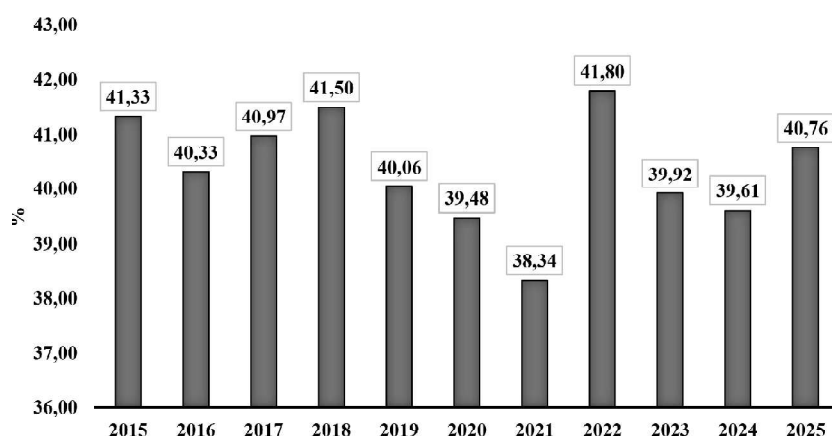


Fig. 2. Trends in the share of deposits in the money supply for 2015–2025 in Ukraine

Source: author's calculations based on [8, 12].

of financial resources into non-bank forms of storage or rising financial uncertainty [4].

The trend in the share of deposits in the money supply in Ukraine in 2015–2025 shows moderate fluctuations around 40%, with a slight downward trend until 2021, followed by partial recovery in subsequent years. Whilst deposits accounted for 41.3% of the money supply in 2015, this figure declined to 38.3% in 2021 and remained close to its initial level, reaching 40.8% by 2025. This suggests that the role of household deposits in the monetary structure remained relatively stable over the period, despite short-term fluctuations.

In 2015–2016, the share of deposits declined slightly from 41.3% to 40.3%, reflecting the aftermath of the banking crisis and low public confidence in financial institutions. In 2020, the indicator decreased to around 39.5% due to the COVID-19 pandemic, which led to increased demand for liquid assets and changes in household financial behaviour. The downward trend continued in 2021, reaching 38.3%, which may be associated with reduced incentives to hold deposits amid low interest rates. However, in 2022, the indicator rose sharply to 41.8%, reflecting a shift of household funds into the banking system as a relatively safe storage option amid heightened uncertainty.

In 2023–2025, the indicator fluctuated around 40%, suggesting relative stability. It should also be noted that in developed countries, the share of deposits in the money supply typically ranges from 40% to 60%, which indicates that the Ukrainian banking system remains below levels observed in more developed financial systems.

Liquidity ratios are indicators that characterize the structure of the money supply by comparing cash with its non-cash components. Their dynamics allow us to assess the use of banking instruments, patterns of the population's financial behavior, and the level of development of financial intermediation.

Ratio C1 is defined as cash relative to funds in current accounts, C2 as cash relative to term deposits, and C3 as cash relative to long-term financial assets within the money supply. Together, these indicators allow the assessment of the extent to which cash is preferred over non-cash forms of holding funds, as well

as the identification of changes in the population's propensity to use deposit and investment instruments within the banking system.

Table 1. Trends in liquidity ratios for 2015–2025

Year	Liquidity ratios			Growth rates, %		
	C1	C2	C3	C1	C2	C3
2015	1,49	0,54	1130,69			
2016	1,46	0,55	1017,45	-2,0	1,9	-10,0
2017	1,24	0,55	1101,15	-15,1	0,0	8,2
2018	1,18	0,60	94,13	-4,8	9,1	-91,5
2019	1,00	0,58	124,39	-15,3	-3,3	32,1
2020	0,97	0,65	195,19	-3,0	12,1	56,9
2021	0,83	0,74	331,63	-14,4	13,8	69,9
2022	0,74	0,72	595,24	-10,8	-2,7	79,5
2023	0,62	0,59	952,35	-16,2	-18,1	60,0
2024	0,55	0,56	1455,47	-11,3	-5,1	52,8
2025	0,63	0,64	1659,24	4,96	6,21	24,47

Source: author's calculations based on [8, 12].

Between 2015 and 2025, Ukraine experienced a downward trend in the C1 ratio (Table 1), reflecting the economy's gradual shift away from cash and the growing use of banking instruments. In particular, C1 fell from 1.49 in 2015 to 0.63 in 2025 due to the expansion of non-cash payments. The largest reductions occurred in 2019 (15.3%) and 2023 (16.2%). In 2019, this decline was linked to the rapid development of cashless payments and financial infrastructure. Furthermore, macroeconomic stabilisation, low inflation, and the strengthening of the national currency following the 2014–2015 crisis boosted confidence in banks and stimulated deposit growth, thereby increasing the M3 aggregate faster than cash in circulation. The reasons behind the decline in the ratio in 2023 were different — structural changes in the money supply, influenced by military factors and the NBU's policy. Following a sharp rise in cash demand in 2022, the public gradually returned to cashless transactions.

The C2 ratio increased from 0.54 in 2015 to 0.64 in 2025, indicating a decline in the popularity of term deposits during a period of financial instability. Since the start of the full-scale invasion, the C2 ratio has fluctuated, and it rose only in 2025 by 6.21%, reaching 0.64. This may be a consequence of a more active use of deposits due to wartime restrictions on cash access.

The most volatile indicator is C3, which rose from 1,130.69 in 2015 to 1,659.24 in 2025. This means there is

a large amount of cash in circulation relative to the volume of corporate and large deposits, which, in turn, points to weak business participation in the banking sector.

The next stage of the analysis involved calculating the fund mobilisation ratio, which is useful for assessing the economy's ability to accumulate savings from households and businesses within the banking system. The analysis of this indicator's dynamics characterizes the role of deposit resources in forming the financial base of the economy and the level of domestic savings channeled into the formal financial system (Fig. 3). A decline in the ratio indicates a limited inflow of savings into the banking sector and a low propensity of economic agents towards deposit accumulation.

Between 2015 and 2019, the deposit mobilisation ratio showed a steady downward trend (Fig. 3). This may be explained by economic turmoil following the outbreak of the war in eastern Ukraine in 2014, the outflow of deposits due to the bankruptcy of numerous banks during the banking system clean-up, as well as GDP growth, which outpaced deposit growth. During the coronavirus crisis, households and businesses were able to save more, which contributed to an increase in deposit volume, and the deposit mobilisation ratio rose to 0.16. In 2022, under tight monetary conditions, the ratio rose to 0.27. This was driven

by both the retention of deposits in banks and a sharp decline in GDP, which mechanically increased the indicator's value. This can also be attributed to the redistribution of financial flows and increased state financing under martial law. Over the last three years, the indicator declined again and stabilised at around 0.22, suggesting a gradual normalisation of fund mobilisation, albeit at a lower level than in the pre-crisis period.

To assess the supply of monetary resources in the economy, the dynamics of the monetisation ratio were analysed. It is defined as the ratio of the M2 monetary aggregate to gross domestic product (Fig. 4). This indicator reflects the level of financial sector development and the use of non-cash payment methods and indicates the banking system's capacity to provide a lending resource base [4].

From 2015 to 2019, the level of monetisation in Ukraine showed a downward trend (Fig. 4), indicating that GDP was growing faster than the money supply. This process is linked to the effects of the 2014–2015 financial crisis, the banking sector cleanup, and low levels of lending to the economy. The National Bank of Ukraine's pandemic stimulus measures, aimed at increasing the money supply, led to a significant rise in the indicator in 2020, followed by a slight decline after

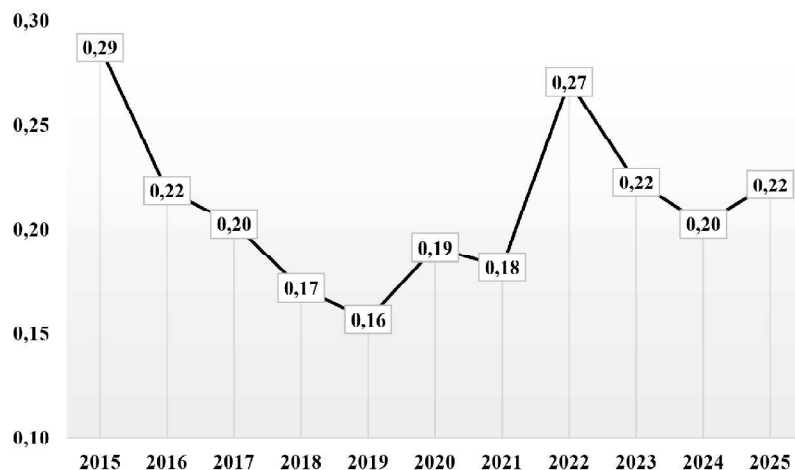


Fig. 3. Trends in the mobilisation rate in Ukraine for the period 2015–2025

Source: author's calculations based on [7, 11].

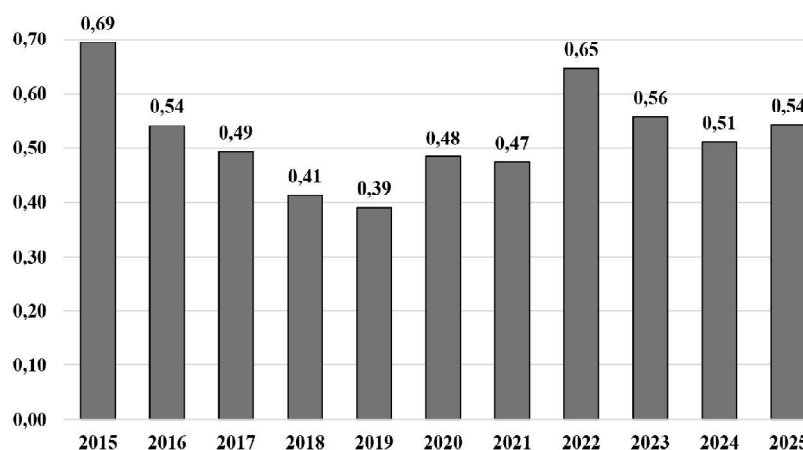


Fig. 4. Trends in the monetisation ratio for 2015–2025 in Ukraine

Source: author's calculations based on [8, 12].

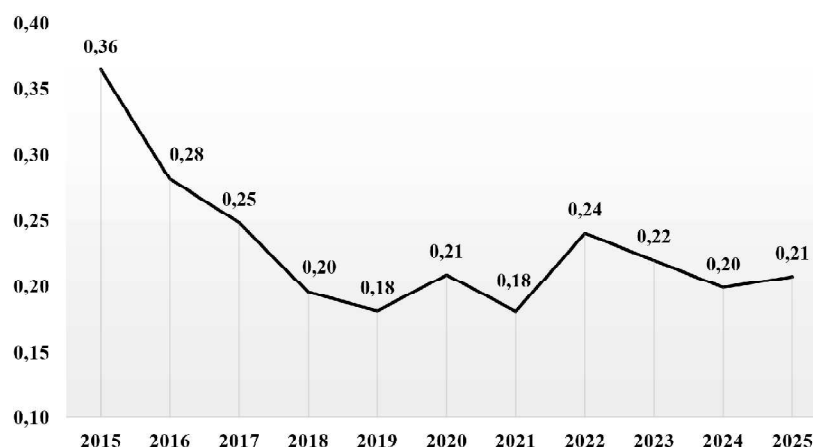


Fig. 5. Trends in the financial depth ratio for 2015–2025 in Ukraine

Source: author's calculations based on [8, 12].

the end of the coronavirus crisis in 2021. After the start of the full-scale invasion, monetisation rose sharply again due to the decline in GDP. At the same time, the National Bank of Ukraine issued currency to finance the budget deficit, which increased liquidity in the economy. In 2023–2025, the relative alignment of money supply and GDP growth led to a gradual decline in the indicator's value, although it remained above pre-war levels. Such stabilisation may indicate the economy's gradual adaptation to wartime conditions and the NBU's controlled monetary policy.

An average monetisation ratio of 0.39–0.69 is typical for countries with a developed financial sector and a stable economy. Therefore, it can be argued that Ukraine's economy is generally sufficiently supplied with monetary resources.

We will analyse the financial depth ratio (Fig. 5) to assess the development of the financial infrastructure. This ratio is defined as the difference between M2 and M1 relative to GDP and indicates the extent to which the banking sector is integrated into the economy through lending. The higher the ratio, the more developed the financial infrastructure and the stronger the financial flows within the economy.

The trend in the financial depth ratio (Fig. 5) is similar to those observed in the indicators discussed above. Thus, between 2015 and 2019, the ratio fell from 0.36 to 0.18, reflecting a gradual decline in the share of term deposits within the money supply. One of the reasons for this trend is low confidence in the banking system following the 2014–2015 crisis, the mass bank closures, and tighter regulation of the banking sector. Economic stimulus measures during the pandemic and increased banking liquidity following the NBU's 2020 measures contributed to raising the ratio to 0.21. However, by 2021, the ratio fell again to 0.18, likely due to a shift towards current accounts and cash rather than term deposits. Following the start of the full-scale invasion, the ratio fluctuated between 0.20 and 0.24, reflecting the NBU's tight monetary policy.

In developed countries, the financial depth ratio stands at 0.3 or higher. Given its level in Ukraine, capital provision to the economy has remained relatively low. Consequently, over the last decade, demand for investment resources has

declined, accompanied by reduced capital allocation efficiency.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Analysis shows that, between 2015 and 2025, Ukraine's banking system demonstrated its ability to recover, adapt, and function under prolonged macro-economic instability. The gradual restoration of confidence in the banking system following the 2014–2015 crisis, as well as its resilience during periods of pandemic and military shocks, indicates an increase in the sector's institutional capacity and the effectiveness of regulatory policy. There has been an increased use of financial instruments and a growing role of non-cash transactions, confirming the banking system's gradual transformation towards modern financial models.

Furthermore, the study identifies several systemic imbalances, including low levels of financial inclusion among households and businesses, limited appeal of deposit products, and reduced long-term savings. Despite the formal adequacy of monetary resources, their mobilisation and transformation into investment remain limited, thereby constraining lending activity and economic growth. In other words, structural barriers persist in the banking sector, driven by macroeconomic risks, inflationary expectations, and institutional mistrust.

In the context of these challenges, it is advisable to encourage banks to focus on developing customer-oriented products for small and medium-sized enterprises. Long-term savings should be stimulated through improved interest rate policy and the introduction of tax and regulatory incentives. Improving financial literacy remains a key priority, as it supports greater participation of economic agents in the banking system through public and private financial education programmes. Looking ahead, the further development of Ukraine's banking system should focus on improving the efficiency of financial resource allocation, deeper integration into the international financial system, and strengthening trust as a key factor in financial stability.

Future research in this area is planned to involve an in-depth analysis of mechanisms for enhancing the efficiency of financial intermediation in the context of post-crisis recovery and a war economy. Particular attention should

be paid to studying instruments to encourage long-term savings and expand financial inclusion, for example, among small and medium-sized enterprises. An important area of focus is the analysis of the potential for integrating Ukraine's banking system into the European Union, considering existing risks and challenges.

Література:

1. Danylyshyn, B., Bohdan, I. Monetary policy during the wartime: How to ensure macroeconomic stability. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. 19 (2), 344—359. DOI:10.21511/imfi.19(2).2022.30.

2. Ukraine's banking system faces first regulatory capital dip since 2022. The new voice of Ukraine. URL: <https://english.nv.ua/business/ukraine-finance-chair-says-it-has-become-more-difficult-for-some-banks-to-meet-obligations-50384850.html>

3. Борисюк, О., Матвійчук, Н., & Хмелярська, Л. Особливості розвитку фінансового ринку України під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-76

4. Економічна статистика: підручник: у 2 ч. — Ч. 1. Макроекономічна статистика / І. Г. Манцуров, А. М. Єріна, О. К. Мазуренко та ін.; за наук. ред. І. Г. Манцурова. — К.: КНЕУ, 2013.

5. Заволока Ю. М., Трубнік Т. Є., Поплюйко Я. В. Ефективність інструментів монетарної політики НБУ в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 22—28. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.3.22

6. Індикатори грошово-кредитного ринку. Незалежна асоціація банків України. URL: <https://nabu.ua>

7. Король, М. М., Співак, В. О., Куліковська, І. В. Сучасний стан показників української банківської системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. вип. 47, с. 41—47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_47_10

8. Макроекономічні показники. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>

9. Поплюйко, Я. В. (2015). Аналіз структурних змін у розміщенні грошової маси. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 21, С. 49—54.

10. Правдиківська, І. І., Дорошенко, Н. О. Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (109), С. 150—153. URL: <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5583>

11. Пурій, Г. М. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. *Фінансовий простір*. 2017. №3, С. 41—47. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/526/524>

12. Статистика фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

13. Стратегія Національного банку України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU_2021-2022.pdf

References:

1. Danylyshyn, B. and Bohdan, I. (2022). "Monetary Policy During the Wartime: How to Ensure Macroeconomic

Stability. *Investment Management and Financial Innovations*", [Online], vol. 19 (2), pp. 344—359. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19\(2\).2022.30](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19(2).2022.30).

2. The new voice of Ukraine (2014). "Ukraine's banking system faces first regulatory capital dip since 2022", available at: <https://english.nv.ua/business/ukraine-finance-chair-says-it-has-become-more-difficult-for-some-banks-to-meet-obligations-50384850.html> (Accessed 30 March 2026).

3. Borysiuk, O., Matviichuk, N. and Khmeliarska, L. (2024), Characteristics of the development of Ukraine's financial market during the war. *Economy and Society*, [Online], vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-76>

4. Yerina, A. M. Mantsurov, I. G. and Mazurenko, O. K. (2013), *Ekonomichna statystyka: pidruchnyk: u 2 ch.*—Ch. 1. *Makroekonomichna statystyka* [Economic statistics: textbook: in 2 vol. — vol.1. Macroeconomic statistics], KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Zavaloka, Yu., Trubnik, T. and Popliuiko, Ya. (2022), The effectiveness of the NBU's monetary policy instruments in a context of macroeconomic instability. *Economy and the State*, [Online], vol. 3, pp. 22—28. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.22>

6. Independent Association of Ukrainian Banks (2011), "Money and credit market indicators", available at: <https://nabu.ua/ua/indikator-groshovo-kreditnogo-rinku-2.html> (Accessed 30 March 2026).

7. Korol, M. M., Spivak, V. O. and Kulikovska, I. V. (2023), "The Current State of the Ukrainian Banking System", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the Global Economy*, [Online], vol. 47, pp. 41—47, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_47_10 (Accessed 30 March 2026).

8. National Bank of Ukraine (2000), "Makroekonomichni pokaznyky" available at: URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (Accessed 30 March 2026).

9. Popliuiko, Ya. (2015), "Analysis of structural changes in the allocation of the money supply", *Investment: practice and experience*, vol. 21, pp. 49—54.

10. Pravdykovska, I. and Doroshenko, N. (2022), "The impact of the war on the banking system of Ukraine", *Molodiy vcheniy*, [Online], vol. 9 (109), pp. 150—153. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-32>

11. Purii, H. M. (2017), "The current state and future prospects of the Ukrainian banking system", *Finansovyi prostir*, [Online], vol. 3, pp. 41—47, available at: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/526/524> (Accessed 30 March 2026).

12. National Bank of Ukraine (2000), "Financial sector statistics" available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (Accessed 30 March 2026).

13. National Bank of Ukraine (2000), "Strategy of the National Bank of Ukraine up to 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU_2021-2022.pdf (Accessed 30 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 005.336.4

А. О. Азарова,
к. т. н., професор, професор кафедри МБІС, Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3340-5701>
І. Г. Лук'яненко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4128-5909>
І. О. Педоренко,
здобувач першого рівня вищої освіти, Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5730-892X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.391

МАТЕМАТИЧНА ТА СТРУКТУРНА МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HRM-СИСТЕМ ЗАСОБАМИ НЕЙРОМЕРЕЖЕВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

A. Azarova,
PhD in Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Management Information Systems,
Vinnitsa National Technical University
I. Lukyanenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, National University of Kyiv-Mohyla Academy
I. Pedorenko,
Bachelor's degree candidate, Vinnitsa National Technical University

MATHEMATICAL AND STRUCTURAL MODELS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF HRM SYSTEMS USING NEURAL NETWORK TECHNOLOGIES

У статті проаналізовано існуючі класичні підходи до визначення доцільності вибору HRM-засобів, їх недоліки та переваги, що довело необхідність розроблення більш ефективної системи оцінювання, на базі якої можливо здійснити обґрунтований вибір оптимальної системи управління персоналом для підприємства.

Теоретико-методологічною основою дослідження слугували положення системного аналізу, теорії систем та апарату штучного інтелекту, зокрема методи нейромережевого моделювання та рекурентних нейронних мереж.

Розроблено математичну та структурну моделі процесу науково обґрунтованого вибору HRM-засобу для покращення управління персоналом підприємства із використанням мережі Хопфілда. Запропоновані авторами дослідження моделі поєднують формалізований підхід до прийняття управлінських рішень із урахуванням узгоджених еталонних оцінок, що дозволяє адаптувати результати моделювання до змін умов функціонування підприємства, його стратегічних цілей та кадрової політики. Запропонований підхід має комплексний характер, оскільки базується на використанні обґрунтованої множини критеріїв оцінювання HRM-систем, які враховують як функціональні, так і організаційно-управлінські аспекти таких інформаційних засобів. Для формалізації задачі вибору оптимального HRM-засобу використано апарат рекурентних нейронних мереж, зокрема мережу Хопфілда, що дозволяє реалізувати процес пошуку стійкого оптимального рішення шляхом мінімізації енергетичної функції моделі за умови неповної або неточної вхідної інформації.

The article analyzes the existing classical approaches to determining the feasibility of choosing HRM tools, their shortcomings and advantages which proved the necessity of development a more effective evaluation system on the basis of which it's possible to make a substantiated choice of the optimal personnel management system for the enterprise.

The theoretical and methodological basis of the study was the provisions of system analysis, systems theory and artificial intelligence apparatus, in particular the methods of neural network modeling and recurrent neural networks.

To formalize the problem of selecting the optimal HRM tool, the apparatus of recurrent neural networks is applied, in particular the Hopfield network, which allows implementing the process of searching for a stable optimal solution by minimizing the energy function of the model. This ensures the identification of the most appropriate alternative among a set of possible solutions under conditions of multi-criteria evaluation and uncertainty.

A mathematical and structural model of the process of scientifically substantiated selection of an HRM tool to improve the enterprise's personnel management using the Hopfield network has been developed. Models proposed by the authors of the study combine a formalized approach to making management decisions taking into account agreed reference estimates which allows you to adapt the modeling results to changes in the operating conditions of the enterprise, its strategic goals and personnel policy. The proposed approach is comprehensive in nature as it is based on the use of a reasonable set of criteria for evaluating HRM systems which take into account both functional, organizational and managerial aspects of such information tools. To formalize the problem of choosing the optimal HRM tool the apparatus of recurrent neural networks was used, in particular the Hopfield network which allows implementing the process of finding a stable optimal solution by minimizing the energy function of the model under the condition of incomplete or inaccurate input information.

Ключові слова: математична модель, структурна модель, HRM-система, мережа Хопфілда, управління персоналом підприємства.

Key words: mathematical model, structural model, HRM system, Hopfield network, enterprise personnel management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем динамічності, зростанням конкуренції та активною цифровою трансформацією управлінських процесів. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості системи управління персоналом, здатності керівництва оперативно приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні інформаційні інструменти для підтримки кадрових процесів. Одним із ключових напрямів удосконалення управління персоналом є впровадження та використання спеціалізованих HRM-систем, які забезпечують автоматизацію основних функцій роботи з персоналом.

Разом із тим, різноманіття програмних засобів управління персоналом, представлених на ринку, ускладнює процес вибору оптимального HRM-рішення для конкретного підприємства. Вітчизняні підприємства часто стикаються з проблемою необхідності одночасного врахування економічних, організаційних, технічних та функціональних характеристик HRM-систем, а також обмежень, пов'язаних із бюджетом, масштабом діяльності та специфікою бізнес-процесів. Це зумовлює потребу у формалізованих підходах до прийняття рішень, які дозволяють зменшити суб'єктивність вибору та підвищити його обґрунтованість.

Традиційні методи оцінювання інформаційних систем управління персоналом, зокрема експертні методи та багатокритеріальні моделі, не завжди забезпечують достатню гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У зв'язку з цим доцільним є застосування економіко-математичних моделей, здатних враховувати значну кількість факторів впливу та забезпечувати пошук оптимального рішення в умовах багатоваріантності альтернатив [1].

Одним із перспективних інструментів для розв'язання задач вибору оптимального HRM-засобу є апарат штучного інтелекту, зокрема нейронні мережі. Використання рекурентних нейронних мереж дозволяє представити процес вибору як задачу оптимізації, результатом якої є досягнення стійкого стану системи, що відповідає найбільш

доцільному управлінському рішення. У цьому контексті особливий інтерес становить мережа Хопфілда, яка забезпечує можливість моделювання асоціативної пам'яті та реалізації механізму мінімізації енергетичної функції для знаходження оптимального варіанта серед множини альтернатив, тому для вирішення поставленої задачі авторами статті було використано цей інструментарій.

АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ПІДХОДІВ

Проблематика вибору інформаційних систем управління персоналом активно досліджується в межах цифровізації управлінських процесів та автоматизації діяльності підприємств. У наукових працях [1—9] розглядаються питання впровадження HRM-систем, оцінювання їх функціональних можливостей, економічної доцільності використання та впливу на ефективність управління людським капіталом. Разом із тим, більшість досліджень зосереджені переважно на якісному аналізі програмних продуктів або на використанні класичних методів багатокритеріального оцінювання.

У практиці вибору HRM-засобів найчастіше застосовуються експертні методи, методи зважених коефіцієнтів, а також лінійні моделі зважених сум [1]. Зазначені підходи дозволяють врахувати множину критеріїв та сформувати інтегральну оцінку кожної альтернативи. Проте, такі моделі мають низку обмежень: вони передбачають статичний характер вагових коефіцієнтів, не враховують можливі нелінійні взаємозв'язки між критеріями та не забезпечують механізму автоматичного пошуку стійкого оптимального рішення у випадку зміни вхідних параметрів.

У роботі [9] відзначено, що сучасні HRM-системи сприяють оптимізації управління персоналом завдяки централізованому зберіганню даних, автоматизації кадрового обліку та формуванню аналітичної звітності для менеджменту підприємства. Водночас, автори підкреслюють, що впровадження таких систем часто супроводжується значними фінансовими витратами, складністю інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства та необхідністю спеціалізованої підготовки персоналу.

Зарубіжні науковці приділяють значну увагу дослідженню цифрових HRM-платформ та систем електронного управління персоналом, зокрема, Мело П., Мачадо К., Геффернан М., Кафферкі К., Харні Б., Таунсенд К., Дандон Т., Гарг С., Цзян К., Лепак Девід П., Хауфф С. та ін. [2—5]. У своїх дослідженнях цифрової трансформації HRM вони відзначають, що сучасні HRM-системи забезпечують можливість використання аналітики даних, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень щодо персоналу та підвищує ефективність HR-процесів. Разом із тим, вчені стверджують, що надмірна орієнтація на автоматизовані алгоритми може призводити до втрати індивідуального підходу до працівників та зменшення ролі людського фактору у прийнятті кадрових рішень.

Серед провідних вітчизняних науковців, варто зазначити таких, як Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М., Чуприна М. О., Жалдак Г. П., Колот А. М. та ін. [6—8]. Їх праці орієнтовані на виявлені особливостей HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу, та процесам його інтелектуалізації.

Не зважаючи на значний теоретичний доробок у досліджуваній царині знань, строго формалізованого підходу до обґрунтованого вибору HRM-системи (із застосуванням багатокритеріального аналізу) методу не опрацьовано в сучасній літературі. Отже, аналіз наявних підходів свідчить про доцільність подальших наукових пошуків у напрямку вдосконалення процесу обґрунтованого вибору оптимальної HRM, який би дозволив усунути недоліки існуючих методів. Це зумовлює розроблення авторами статті математичної та структурної моделі вибору HRM-засобу на основі мережі Хопфілда, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та розширити можливості нейро-мережевого моделювання у сфері управління персоналом.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є покращення управління персоналом підприємства шляхом обґрунтування та подальшого впровадження оптимальної HRM-системи на основі математичного моделювання із використанням апарату нейронних мереж. Реалізація поставленої мети передбачає формалізацію процесу багатокритеріального оцінювання альтернатив, інтеграцію кількісних і якісних показників до єдиної моделі та забезпечення адаптивності прийняття управлінських рішень в умовах зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Досягнення мети зумовлює необхідність аналізу існуючих підходів до вибору HRM-засобів, формування системи релевантних критеріїв оціню-

вання, побудови математичної моделі задачі у багатовимірному просторі ознак та розроблення структурної моделі її реалізації на основі мережі Хопфілда. У результаті передбачається отримання інструментарію, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і розширює можливості застосування формалізованих засобів AI у сфері управління людським капіталом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективність вибору HRM-системи значною мірою залежить від можливості комплексного врахування множини різномірних параметрів, що характеризують функціональні, економічні та організаційні аспекти використання таких інформаційних систем. З огляду на це, доцільним є формування структурної моделі, яка дозволяє систематизувати вхідні параметри, визначити узагальнюючі функції оцінювання та забезпечити їх подальше оброблення із застосуванням методів нейро-мережевого моделювання.

Запропонована авторами структурна модель передбачає багаторівневу організацію процесу оцінювання ефективності HRM-системи (рис. 1).

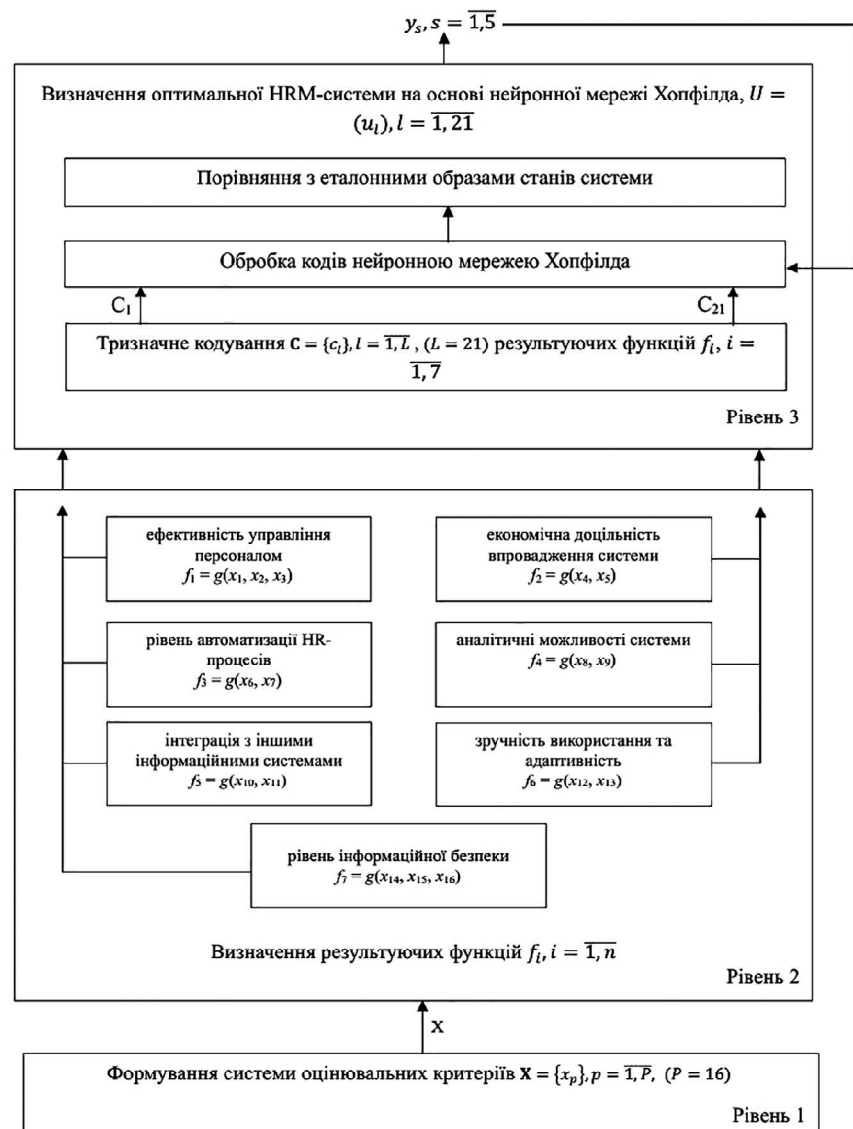


Рис. 1. Структурна модель оцінювання якості HRM-системи на основі нейронної мережі Хопфілда

Згідно рис. 1, на першому рівні формується множина X оцінювальних критеріїв, що характеризують функціональні можливості системи: рівень автоматизації HR-процесів, інтеграційні можливості, економічну доцільність її впровадження та інші характеристики. На другому рівні здійснюється формування узагальнюючих функцій, які відображають ключові аспекти ефективності використання HRM-системи. На третьому рівні отримані значення функцій кодуються у вигляді бінарних векторів та подаються на вхід нейронної мережі Хопфілда для визначення інтегрального рівня доцільності використання відповідного HRM-засобу.

Розроблена структурна модель дозволяє формалізувати процес прийняття управлінського рішення щодо вибору HRM-системи та структурувати взаємозв'язки між різними групами критеріїв оцінювання.

Використання нейронної мережі Хопфілда забезпечує можливість ідентифікації найбільш близького еталонного стану системи та визначення рівня ефективності використання аналізованого HRM-засобу на основі експертно сформованих еталонів.

Розроблення математичної моделі вибору HRM-засобу на основі нейронної мережі Хопфілда.

Специфіка задачі вибору HRM-засобу полягає у реалізації функціонала відображення множини вхідних параметрів на множину вихідних рішень. Формально цей процес можна подати у вигляді відображення

$$\mathbf{X} \xrightarrow{f_1, \dots, f_7} \mathbf{C} \xrightarrow{f_8} \mathbf{Y}_s \mathbf{F} = g(f_1, f_2, \dots, f_7),$$

$$f_1 = g(x_1, x_2, x_3), f_2 = g(x_4, x_5), f_3 = g(x_6, x_7), f_4 = g(x_8, x_9),$$

$$f_5 = g(x_{10}, x_{11}), f_6 = g(x_{12}, x_{13}), f_7 = g(x_{14}, x_{15}, x_{16}),$$

$$\mathbf{Y} = \{Y_s\}, s = \overline{1, S}, (S = 5).$$

де $\mathbf{X} = \{x_p\}, p = \overline{1, P}, (P = 16)$ — множина вхідних критеріїв, що характеризують функціональні, економічні й організаційні критерії вибору HRM-систем;

$\mathbf{C} = \{c_l\}, l = \overline{1, L}, (L = 21)$ — множина кодів — вхідних параметрів для мережі Хопфілда;

$\mathbf{Y} = \{Y_s\}, s = \overline{1, S}$ — множина результуючих рішень, що визначають доцільність використання певного HRM-засобу;

$f_i, i = \overline{1, 7}, (N = 7)$ — узагальнюючих функцій, що відображають основні аспекти ефективності використання HRM-засобів, наприклад: f_1 — ймовірність покращення управління персоналом засобами аналізованої HRM; f_2 — економічна доцільність впровадження HRM; f_3 — рівень автоматизації HR-процесів; f_4 — аналітичні можливості системи; f_5 — інтеграція з іншими інформаційними системами підприємства; f_6 — зручність використання та адаптивність; f_7 — рівень інформаційної безпеки.

У свою чергу, кожна з узагальнюючих функцій $f_i, i = \overline{1, 7}$, що є критеріями оцінювання ефективності HRM-систем, формується на основі множини таких вхідних критеріїв $\mathbf{X} = \{x_p\}, p = \overline{1, P}, (P = 16)$: x_1 — підтримка процесів планування розвитку та навчання персоналу; x_2 — можливість підвищення рівня управління персоналом; x_3 — можливість моніторингу та аналі-

зу кадрових показників у режимі реального часу; x_4 — витрати на впровадження HRM-системи; x_5 — можливість економії адміністративних витрат; x_6 — частка автоматизованих HR-процесів; x_7 — швидкість оброблення кадрової інформації; x_8 — кількість доступних HR-аналітичних звітів; x_9 — можливість прогнозування HR-показників; x_{10} — інтеграція з ERP-системами підприємства; x_{11} — інтеграція з EDMS; x_{12} — зручність користувацького інтерфейсу; x_{13} — гнучкість налаштування системи; x_{14} — рівень захисту персональних даних; x_{15} — система контролю доступу до інформації; x_{16} — механізми резервного копіювання та відновлення даних.

Таким чином, задача полягає на основі оброблення інформації множини X вхідних критеріїв із застосуванням сформованих узагальнюючих функцій f_i визначити найбільш адекватне рішення Y_s з множини Y вихідних результатів: Y_1 — високоефективний HRM-засіб; Y_2 — ефективний HRM-засіб; Y_3 — прийнятний HRM-засіб; Y_4 — малоефективний HRM-засіб; Y_5 — недоцільний для впровадження HRM-засіб.

Оцінювання узагальнюючої функції f_8 засобами нейронної мережі Хопфілда.

Для реалізації узагальнюючої функції доцільно застосувати апарат штучних нейронних мереж, а саме, нейронну мережу Хопфілда, яка дозволить ефективно працювати з багатовимірними масивами даних та враховувати нелінійні взаємозв'язки між параметрами.

Структуру нейронної мережі Хопфілда, що використовується для вирішення задачі вибору HRM-засобу, представлено на рис. 2.

У такій мережі кожний вхідний сигнал описується вектором

$$\mathbf{C} = (c_1, \dots, c_L)$$

де L — кількість нейронів в мережі;

$c_l, l = \overline{1, L}$ — закодоване значення узагальнюючої функції f_i ;

Елементи вектору можуть набувати лише двійкових значень $c_l \in \{-1, 1\}$, які відповідають різним оцінкам узагальнюючих функцій f_i ;

Позначимо еталонний вектор q -го рішення через

$$\mathbf{C}_q = (c_{q1}, c_{q2}, \dots, c_{qL}),$$

де Q — кількість еталонних зразків, $q = \overline{1, Q}$.

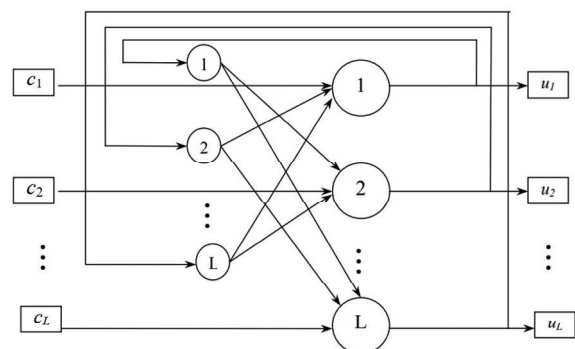


Рис. 2. Загальна структура нейронної мережі Хопфілда для вибору оптимального HRM-засобу

**Таблиця 1. Перетворення значень $f_i, i = \overline{1, N}, (N = 7)$
на вхідних набір $C_l, l = \overline{1, L}, (L = 21)$ — кодів
для оброблення мережею Хопфілда**

Оцінка узагальнюючої функції лінгвістичним термом	Відповідне закодоване вхідне значення $C_l, l = \overline{1, 21}$ для мережі Хопфілда
Н	-1 -1 -1
НС	-1 -1 1
С	-1 1 -1
ВС	-1 1 1
В	1 1 1

Якщо мережа Хопфілда ідентифікує певний еталонний образ, то її вихідний вектор $U = (u_1, u_2, \dots, u_L)$ буде збігатися з відповідним еталонним вектором $U = C_q$, що трансформується у відповідну оцінку ефективності HRM-засобу.

Функціонування мережі базується на обчисленні вагових коефіцієнтів:

$$w_{lj} = \begin{cases} \sum_{q=1}^Q z_{lq} z_{jq}, & l \neq j \\ 0, & l = j \end{cases}$$

де w_{lj} — ваговий коефіцієнт зв'язку між l та j нейронами.

Подальше функціонування мережі здійснюється шляхом ітераційного оновлення станів нейронів:

$$S_j(t+1) = \sum_{l=1}^L w_{lj} u_l(t),$$

а нові значення виходів визначаються за допомогою порогової функції активації

$$u_j(t+1) = f(S_j(t+1)).$$

Ітераційний процес продовжується доти, доки стан мережі не стабілізується. У результаті мережа переходить до одного з еталонних станів, який відповідає найбільш доцільному рішенням щодо вибору HRM-засобу.

Отже, автори статті для формалізації процесу вибору оптимальної HRM-системи на основі мережі Хопфілда пропонують оцінювати значення узагальнюючих функцій за 5 лінгвістичними термами: Н — низьке, НС — нижче середнього, С — середнє, ВС — вище середнього, В — високе.

Оскільки, як зазначалося вище, нейронна мережа Хопфілда працює лише з комбінаціями 1 і -1, то представимо принцип кодування оцінок узагальнюючих функцій $f_i, i = \overline{1, 7}$, як вказано у табл. 1.

Запропонована мережа Хопфілда (рис. 2) співставляє образ вхідного вектору $U = (u_l), l = \overline{1, L}, L = 21$ — кількість нейронів мережі, що відповідає тризначному кодуванню $f'_i, i = \overline{1, 7}$ для оцінок семи узагальнюючих функцій f_i , з множиною еталонних зразків (табл. 2), сформованих на основі узгоджених експертних оцінок. Кожний еталонний вектор характеризує результуючу оцінку для HRM-системи — $Y_s, S = \overline{1, 5}$.

Під час функціонування мережі Хопфілда здійснюється пошук такого еталонного вектору U_s , який є найбільш подібним до поданого на її вхід вектора $C = \{c_l\}, l = \overline{1, L}$ закодованих оцінок $f'_i, i = \overline{1, 7}$ узагальнюючих функцій f_i .

Застосуємо розроблену математичну модель та метод її формалізації на прикладі оцінювання ефективності HRM "Hurta" (Україна). Для цього закодуємо розраховані значення агрегуючих функцій для цієї автоматизованої системи управління персоналом за вище викладеним підходом так:

$$f'_1 = 1 \ 1 \ 1, f'_2 = 1 \ 1 \ -1, f'_3 = 1 \ 1 \ -1, f'_4 = 1 \ 1 \ 1, f'_5 = 1 \ 1 \ -1, f'_6 = 1 \ 1 \ 1, f'_7 = 1 \ 1 \ 1.$$

Ці закодовані значення агрегуючих функцій подаються на вхід нейронної мережі Хопфілда, яка визначає вихідне рішення R_s щодо рівня ОК аналізованої HRM. Автори статті пропонують реалізувати такий процес за допомогою математичного пакету MatLab 8.0

Таблиця 2. Експертні еталонні зразки для оцінювання рівня ефективності HRM-системи

q	f'_1	f'_2	f'_3	f'_4	f'_5	f'_6	f'_7	Y_s
1	-1 -1 -1	-1 -1 -1	-1 -1 -1	-1 -1 -1	-1 -1 -1	-1 -1 -1	-1 -1 -1	Y_5
2	-1 -1 -1	-1 -1 1	-1 -1 1	-1 -1 1	-1 -1 1	-1 -1 1	-1 -1 -1	
3	-1 -1 1	-1 -1 -1	-1 -1 1	-1 -1 -1	-1 -1 1	-1 -1 -1	-1 -1 1	
4	-1 -1 1	-1 -1 1	-1 -1 1	-1 -1 1	-1 -1 1	-1 -1 1	-1 -1 1	Y_4
5	-1 1 -1	-1 -1 1	-1 1 -1	-1 -1 1	-1 1 -1	-1 -1 1	-1 1 -1	
6	-1 1 1	-1 1 -1	-1 -1 1	-1 1 -1	-1 -1 1	-1 1 -1	-1 -1 1	
7	-1 1 -1	-1 1 -1	-1 1 1	-1 1 -1	-1 1 -1	-1 1 1	-1 1 -1	Y_3
8	-1 1 -1	-1 1 1	-1 1 1	-1 1 -1	-1 1 -1	-1 1 -1	-1 1 -1	
9	-1 1 1	-1 1 -1	-1 1 1	-1 1 -1	-1 1 1	-1 1 -1	-1 1 1	
10	-1 1 1	-1 1 1	-1 1 1	-1 1 1	-1 1 1	-1 1 1	-1 1 1	Y_2
11	-1 1 1	1 1 -1	-1 1 1	1 1 -1	-1 1 1	1 1 -1	1 1 1	
12	1 1 -1	-1 1 1	1 1 -1	-1 1 1	1 1 -1	-1 1 1	1 1 -1	
13	1 1 1	1 1 1	1 1 1	1 1 1	1 1 1	1 1 1	1 1 1	Y_1
14	1 1 1	1 1 1	1 1 -1	1 1 1	1 1 1	1 1 -1	1 1 1	
15	1 1 1	1 1 -1	1 1 1	1 1 1	1 1 -1	1 1 1	1 1 -1	

Результат має вигляд: `ans = [1 1 1   1 1 -1   1 1 1   1 1 1 1 1 -1   1 1 1   1 1 -1]`.

Інвестиції: практика та досвід № 8/2026

3. Heffernan M., Cafferkey K., Harney B., Townsend K., Dundon T. HRM system strength and employee well-being: the role of internal process and open systems. 2020. № 21. С. 4—8. DOI: 10.1111/1744-7941.12302. (Дата звернення 09.02.2026)

4. Garg S., Kaifeng J., Lepak D. HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices. 2020. № 15. С. 420—435. DOI: 10.1080/09585192.2020.1792533. (Дата звернення 09.02.2026).

5. Hauff S. Analytical strategies in HRM systems research: a comparative analysis and some recommendations. The International Journal of Human Resource Management. 2019. № 32. С. 1923—1952. DOI: 10.1080/09585192.2018.1547779. (Дата звернення 09.02.2026).

6. Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. Економіка та суспільство. 2021. № 6. С. 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-31> (Дата звернення 06.02.2026).

7. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. Сучасні підходи до управління підприємством. 2020. № 5. С. 107-119. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204745> (Дата звернення 07.02.2026).

8. Колот А. М. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. Економіка і організація управління. 2018. № 1. С. 9-20. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732> (Дата звернення 07.02.2026).

9. Азарова А. О., Міронова Ю. В., Шиян А. М., Ярмола О. С. Аналіз недоліків та переваг сучасних HRM-систем для оптимізації роботи підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 90-94. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-13.pdf> (Дата звернення 16.02.2026).

10. Азарова А. О., Рибко Н. В., Тямушева В. М. Математичне моделювання людського капіталу підприємства. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. 520 с. С. 286—301. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31277/Математичне%20модлювання%20ЛК%20%28моногр.%20Сучасні%20підходи%20до%20соціо-стратег.%20розвитку%2с%202020%29%2с%20Азарова%2с%20Тямушева%2с%20Рибко%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Дата звернення 17.02.2026).

References:

1. Azarova, A. O., Mironova, Y. V., Yarmola, O. S. and Poplavsky, A. V. (2023), "Justification of the selection of an optimal HRM system using mathematical modeling". Innovation and Sustainability, Vol. 1, pp. 246—257, available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/173/176> (Accessed 11 February 2026).

2. Melo, P., and Machado, K. (2021), "Digital HRM Transformation Through Analytics: A Review and Bibliometric Analysis". Journal of Entrepreneurship

Education, Vol. 2, pp. 5—10, available at: https://www.abacademies.org/articles/digital-hrm-transformation-through-analytics-a-review-and-bibliometric-analysis-10133.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 13 February 2026).

3. Geffernan, M., Kafferki, K., Harney, B., Townsend, K. and Dandon, T. (2020), "HRM system strength and employee well-being: the role of internal process and open systems", Vol. 21, pp. 4—8. DOI: 10.1111/1744-7941.12302.

4. Garg, S., Jiang, K. and Lepak, David P. (2020), "HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices", Vol. 15, pp. 420—435. DOI: 10.1080/09585192.2020.1792533.

5. Hauff, S. (2019), "Analytical strategies in HRM systems research: a comparative analysis and some recommendations", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 32, pp. 1923—1952. DOI: 10.1080/09585192.2018.1547779.

6. Gryshchenko, D. G. and Yosifchuk, Y. M. (2021), "Building a company's HR brand and its evaluation", Economy and Society, Vol. 6, pp. 26—31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-31>.

7. Chuprina, M. O. and Zhaldak, G. P. (2020), "Features of HR Management in the Context of Business Digitalization", Modern Approaches to Enterprise Management, Vol. 5, pp. 107—119, available at: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204745> (Accessed 13 February 2026).

8. Kolot, A. M. (2018), "Innovative labor and its intellectualization as strategic vectors for the formation of a new economy", Economics and Management Organization, Vol. 1, pp. 9—20, available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732> (Accessed 13 February 2026).

9. Azarova, A. O., Mironova, Yu. V., Shiyan, A. M. and Yarmola, O. S. (2023), "Analysis of the shortcomings and advantages of modern HRM systems for optimizing enterprise operations", Bulletin of Khmelnytskyi National University, Vol. 2, pp. 90—94, available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-13.pdf> (Accessed 13 February 2026).

10. Azarova, A. O., Rybko, N. V. and Tyamusheva, V. M. (2020), "Mathematical modeling of the human capital of an enterprise", Suchasni pidkhody do sotsial'no-ekonomichnoho, informatsijnoho ta naukovo-tekhnichnoho rozvytku subiektiv natsional'noho hospodarstva: monohrafi [Modern Approaches to the Socio-Economic, Information, and Scientific-Technical Development of National Economy Entities: Monograph], Porohy, Dnipro, Ukraine, pp. 286—301. available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31277/Математичне%20модлювання%20ЛК%20%28моногр.%20Сучасні%20підходи%20до%20соціо-стратег.%20розвитку%2с%202020%29%2с%20Азаров%2с%20Тямушев%2с%20Рибко%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 13 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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: 10.32702/2306-6814.2026.8.398

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ФІНАНСОВОГО УБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ 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

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING THE FINANCIAL SECURITY POTENTIAL OF AGRICULTURAL SECTOR ENTITIES IN TIMES OF ECONOMIC CONFLICT

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування і посилення потенціалу фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки в умовах економічних конфліктів. Виходячи з того, що сучасне середовище функціонування аграрних підприємств характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності, конфліктогенності та багатовекторності фінансових загроз, доведено необхідність розгляду потенціалу фінансового забезпечення як важливої передумови забезпечення стійкості, адаптивності та результативності їх фінансово-господарської діяльності.

Обґрунтовано, що потенціал фінансової безпеки формується як сукупність внутрішніх ресурсів, організаційно-управлінських можливостей, компетентностей, сильних сторін та конкурентних переваг суб'єкта господарювання, які дозволяють йому не лише зберігати належний рівень фінансової безпеки, а й активно зміцнювати її в умовах загострення економічних конфліктів. Встановлено, що такий потенціал є не статичною характеристикою, а динамічною системою, здатною до розвитку, трансформації та посилення залежно від внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх викликів.

У результаті дослідження визначено ключові напрями формування та посилення потенціалу фінансового забезпечення суб'єктів господарювання аграрного сектору. До них віднесено: запобігання негативному впливу зовнішніх ризиків і загроз; послаблення чинників виникнення та загострення внутрішніх загроз; розвиток адаптивності, гнучкості та здатності до сприйняття змін та інновацій; удосконалення управлінських функцій щодо організації фінансової діяльності, фінансового планування, внутрішнього аудиту, аналізу і контролю; посилення фінансової прозорості та поліпшення взаємодії з партнерами, контрагентами, споживачами та державними інституціями.

Доведено, що одним із базових напрямів зміцнення потенціалу фінансового забезпечення є створення ефективної системи ідентифікації, моніторингу та фіксації зовнішніх ризиків і загроз, зокрема політичних, економічних, технологічних, екологічних, кліматичних, інфраструктурних, логістичних, інституційних, а також ризиків, пов'язаних із посиленням військових дій та ескалацією конфліктних процесів. Встановлено, що важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки відіграє диверсифікація ризиків, хеджування, страхування, резервування фінансових ресурсів, а також урахування змін у правовому та інституційному середовищі функціонування аграрного бізнесу.

Узагальнення результатів дослідження дало змогу дійти висновку, що формування та посилення потенціалу фінансового забезпечення суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки в умовах економічних конфліктів повинно здійснюватися на основі комплексного, системного та адаптивного підходу, який поєднує інструменти ризик-менеджменту, внутрішнього контролю, фінансового планування, інноваційно-ро розвитку, організаційної гнучкості та ефективної взаємодії з основними стейкхолдерами.

This article examines the theoretical and practical aspects of building and strengthening the financial security capacity of agricultural enterprises in the context of economic conflicts. Given that the current operating environment for agricultural enterprises is characterized by a high level of instability, uncertainty, conflict potential, and multifaceted financial threats, the article demonstrates the necessity of considering financial security capacity as a crucial prerequisite for ensuring the sustainability, adaptability, and effectiveness of their financial and economic activities.

It has been demonstrated that financial security potential is formed as a combination of a business entity's internal resources, organizational and managerial capabilities, competencies, strengths, and competitive advantages, which enable it not only to maintain an adequate level of financial security but also to actively strengthen it amid intensifying economic conflicts. It has been established that such potential is not a static characteristic but a dynamic system capable of development, transformation, and strengthening depending on internal management decisions and external challenges.

The study identified key areas for building and strengthening the financial security of agricultural sector entities. These include: mitigating the negative impact of external risks and threats; reducing the factors that give rise to and exacerbate internal threats; developing adaptability, flexibility, and the ability to embrace change and innovation; improving management functions related to the organization of financial activities, financial planning, internal audit, analysis, and control; enhancing financial transparency and improving interaction with partners, counterparties, consumers, and government institutions.

It has been demonstrated that one of the key areas for strengthening financial security capabilities is the creation of an effective system for identifying, monitoring, and recording external risks and threats, including political, economic, technological, environmental, climatic, infrastructural, logistical, and institutional risks, as well as risks associated with intensified military actions and the escalation of conflicts. It has been established that risk diversification, hedging, insurance, setting aside financial reserves, and taking into account changes in the legal and institutional environment of the agricultural business play an important role in ensuring financial security.

A summary of the study's findings led to the conclusion that building and strengthening the financial resilience of agricultural enterprises in times of economic conflict should be based on a comprehensive, systematic, and adaptive approach that combines tools for risk management, internal control, financial planning, innovative development, organizational flexibility, and effective interaction with key stakeholders.

Ключові слова: фінансова безпека, фінансове убезпечення, фінансовий потенціал, економічний конфлікт інтересів, фінансові ризики, фінансова стійкість.

Key words: financial security, financial safeguards, financial capacity, economic conflict of interest, financial risks, financial stability.

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

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки фінансова безпека суб'єктів господарювання набуває особливого значення через посилення економічних конфліктів, нестабільність зовнішнього середовища, обмеженість доступу до фінансових ресурсів, логістичні, інституційні, технологічні та воєнні ризики. За таких умов фінансова безпека визначається не лише поточним фінансовим станом підприємства, а й його здатністю своєчасно реагувати на загрози, адаптуватися до змін та забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності.

Особливої актуальності набуває проблема формування потенціалу фінансової безпеки як сукупності внутрішніх ресурсів, сильних сторін, управлінських можливостей і конкурентних переваг, що дозволяють підприємству зберігати та посилювати власну фінансову стійкість в умовах економічних конфліктів. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки їх діяльність залежить від значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників ризику, а також від здатності ефективно управляти фінансовими ресурсами, плануванням, контролем, адаптивністю та взаємодією з контрагентами. Попри значну кількість досліджень у сфері

фінансової безпеки, недостатньо розробленими залишаються питання формування та посилення потенціалу фінансового убезпечення суб'єктів господарювання аграрного сектору саме в умовах економічних конфліктів. Це зумовлює необхідність обґрунтування ключових напрямів його розвитку, удосконалення управлінських функцій, інструментів фінансового планування, внутрішнього аудиту, контролю, управління ризиками, а також підвищення гнучкості, адаптивності та фінансової прозорості підприємств. Таким чином, дослідження потенціалу фінансової безпеки аграрних підприємств має важливе наукове та практичне значення, оскільки пов'язане з вирішенням завдань підвищення стійкості суб'єктів господарювання, зміцнення їх фінансової безпеки та забезпечення ефективного функціонування в умовах економічних конфліктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед провідних науковців, які займалися дослідженням потенціалу фінансової безпеки доцільно виділити таких, як О. Антонова, М. Безпарточний, О. Белінська, А. Бондар, С. Васишин, В. Васюренко, К. Горячева, О. Гривківська, Т. Гримашевич, М. Демчишин, С. Довбня, О. Другова, І. Журавльова, В. Єсіна, М. Зеленська, Н. Ковальчук, Р. Коломієць, Н. Космарова,

В. Кохан, В. Кравець, П. Куліков, І. Манько, В. Мартинівський, В. Марченко, О. Маслак, Т. Меліхова, В. Мірошніченко, В. Міщенко, П. Мірошніченко, І. Мойсєєнко, Ю. Негода, О. Олексюк, О. Онікієнко, О. Письменна, О. Пристемський, В. Прокопишак, В. Прохорова, І. Рєпіна, О. Родіонова, О. Рудаченко, В. Свірський, Н. Слободянюк, В. Сословський, Н. Танклевська, Н. Трусова, О. Федонін, А. Фоменко, О. Хоменко, О. Хринюк, О. Худик, Р. Шокер, С. Ярмольський та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування та посилення потенціалу фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки в умовах економічних конфліктів, а також визначення ключових напрямів і інструментів його розвитку з урахуванням сучасних викликів і ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Обов'язковим елементом фінансового забезпечення суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України є посилення потенціалу фінансової безпеки. По своїй суті такий потенціал представляє собою сукупність ресурсів і можливостей для фінансового забезпечення, а також для запобігання виникнення чи для ефективного усунення загроз і ризиків фінансового характеру. Потенціал фінансової безпеки визначає спроможність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність свого функціонування та здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, його платоспроможність, сталий розвиток і конкурентоспроможність, захищає від фінансових криз та ймовірності банкрутства.

У науковій літературі нині налічується досить велика кількість досліджень, у яких висвітлені питання теорії та методології оцінювання й забезпечення потенціалу фінансової безпеки суб'єктів господарювання в економіці в цілому та в аграрному секторі зокрема. Однак, варто зазначити, що іноді науковці, досліджуючи питання власне "фінансової безпеки" та "потенціалу фінансової безпеки", частково змішують їх. Коли ж мова йде про методологію досліджень та методи оцінювання, то тут змішення посилюється і заглиблюється. В деяких працях оцінювання потенціалу фінансової безпеки пропонують вивчати за тими самими критеріями, показниками й індикаторами, на підставі тих самих методів і підходів, що й безпосередньо фінансову безпеку. На нашу думку це принципово не вірний підхід. Фінансова безпека — по-суті це наявний стан захищеності суб'єкта господарювання від впливу ризиків і загроз фінансового характеру. Він унаочнюється поточним станом фінансової стійкості, ліквідності й платоспроможності, ефективності господарювання.

ділової активності тощо. А потенціал фінансової безпеки — це наявні резерви та ресурси для посилення фінансового захисту у перспективі. Вимірювати, оцінювати та розвивати його потрібно з точки зору можливостей господарюючого суб'єкта:

- оптимізувати структуру джерел фінансування через збільшення частки стійких пасивів та скорочення ризикових короткострокових боргів;
- раціоналізувати розміщення залучених коштів в майні через забезпечення оптимального співвідношення іммобілізованих та оборотних активів;
- удосконалити кредитну та фінансову політику;
- поліпшити процеси управління всіма видами запасів;
- підвищити ефективність господарювання, ділову активність та рентабельність використання капіталу;
- забезпечити достатній рівень ліквідності суб'єкта господарювання та його майнових активів, зміцнити платоспроможність;
- посилити захист від усіх видів фінансових і нефінансових ризиків через створення резервів, страхування, диверсифікацію тощо.

Наочно відмінності між "фінансовою безпекою" та "потенціалом фінансової безпеки" подані на рис. 1.

По результатах вивчення й узагальнення літературних джерел було з'ясовано, що єдиного підходу до трактування поняття потенціалу фінансової безпеки не існує. Як зазначає Н. Ковальчук [1] у найбільш широкому сенсі його розуміють як наявні запаси, можливості, сили, засоби тощо, що можуть бути використані для поліпшення наявного рівня фінансової безпеки.

В. Прокопишак [2] виділив характерні особливості розвитку фінансового потенціалу, до яких відніс:

- системно-комплексний принцип єдності технічних, економічних, соціальних, управлінських, психологічних та інших складових формування потенціалу;
- посилення міжгосподарських фінансових зв'язків в аграрному секторі;
- подолання дефіциту фінансових ресурсів;
- забезпечення взаємозв'язку та взаємодії структурних компонентів;

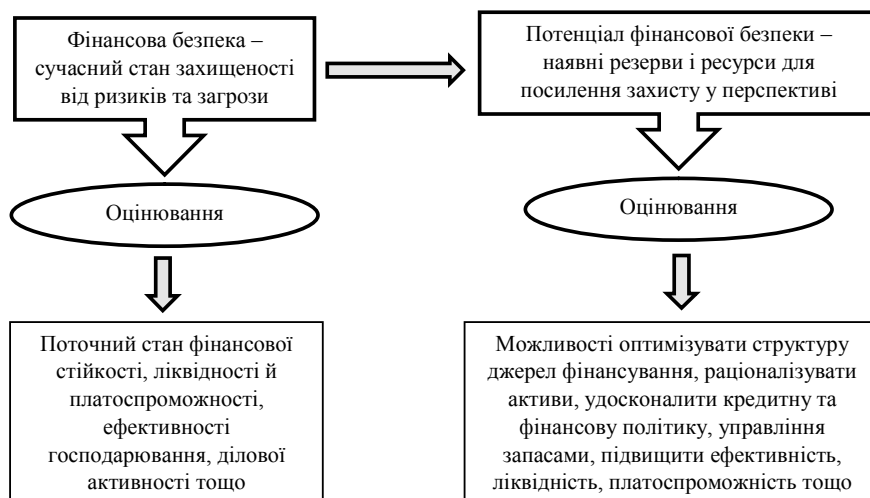


Рис. 1. Співвідношення та взаємозв'язок понять "фінансова безпека" та "потенціал фінансової безпеки"

Джерело: запропоновано автором.

- розширення різноманітності організаційно-правових форм господарювання;
- подолання негативних наслідків сезонного характеру виробництва;
- посилення глобалізації конкуренції та виробництва;
- посилення ролі людського фактору у забезпеченні фінансової безпеки [2].

Розглядаючи склад потенціалу фінансової безпеки практично всі науковці сходяться до думки, що він містить низку різноманітних складників. Однак, щодо їх переліку і співвідношення погляди учених різняться. О. Хоменко серед складових потенціалу фінансової безпеки суб'єктів господарювання агропромислового сектору схильний виділяти ринковий, виробничий та фінансовий потенціали [3]. На відміну на думку О. Пристемського [4] потенціал фінансової безпеки включає фінансовий, ресурсний, людський, виробничий, маркетинговий, інноваційний, інфраструктурний. При цьому його фінансова складова є найвпливовішою та складається з бюджетного, податкового, грошово-кредитного, валютного, банківського, інвестиційного, фондowego, страхового та інноваційного потенціалів [4]. Притримуючись схожій думки В. Кохан [5] менше з тим дещо інакше трактує складові потенціалу фінансової безпеки, долучаючи до них виробничий, маркетинговий, інформаційний, техніко-технологічний, організаційний, соціальний, фінансовий потенціали [5].

Посилену увагу вчені приділяють джерелам потенціалу. Зокрема, В. Прокопишак та С. Ярмольський [6] вважають, що фінансовий потенціал підприємства формується за рахунок різних джерел, серед яких чистий прибуток, амортизація, емісійні надходження та розміщення цінних паперів та внески пайовиків, кредити, позики, кошти від реалізації заставного майна, страхові виплати, а також інші фінансові ресурси, що підтримують стабільність і розвиток організації [6].

Ю. Негода [7] дивиться на предиктори утворення потенціалу не з точки зору джерел, а з точки зору умов, при цьому акцентує увагу на посиленні фінансового потенціалу та зміцненні фінансової безпеки аграрних суб'єктів господарювання, які долучаються до кооперативних та інтеграційних процесів і посилюються за рахунок ефекту синергії [7].

В частині наукових досліджень приділено увагу визначенню послідовності аналізу потенціалу фінансової безпеки. Зокрема О. Хринюк та Т. Гримашевич [8] запропонували алгоритм для оцінювання потенціалу, що складається з наступних етапів:

- 1 етап — постановка проблеми та формування мети оцінювання потенціалу;
- 2 етап — визначення складових потенціалу;
- 3 етап — формування інформаційної бази для оцінювання;
- 4 етап — визначення властивостей потенціалу;
- 5 етап — вибір показників для оцінювання окремих складових потенціалу;
- 6 етап — оцінка стану та динаміки обраних показників;
- 7 етап — узагальнене визначення ефективності потенціалу [8].

Однак, найбільше уваги в науковій літературі приділено визначенню індикаторів оцінювання та розробці методів. Так, О. Родіонова [9] із співавторами розглядають індикатори фінансового потенціалу з точки зору забезпечення фінансової стійкості й відносять до них чотири групи показників, які:

- характеризують співвідношення між розділами та окремими статтями активу і пасиву балансу підприємства;
- відбивають структуру джерел фінансових ресурсів та характеризують співвідношення між розділами і статтями пасиву балансу;
- відбивають структуру майна та характеризують співвідношення між розділами і статтями активу балансу;
- показники, обчислені на основі звіту про фінансові результати [9].

А. Бондар та В. Марченко [10], досліджуючи питання потенціалу та працюючи над визначенням критеріїв, показників та індикаторів для оцінювання, виділили поняття "потенційних фінансових можливостей" та визначили джерела їх формування. Для кожного такого джерела науковці встановили індикатори оцінювання, зокрема:

- 1) Ефективне використання матеріальних, інформаційних, трудових та інтелектуальних ресурсів — індикатор: економія витрат;
- 2) Покращення репутації суб'єкта господарювання — індикатор: зростання ринкової вартості підприємства та зниження ставки облігаційного кредиту;
- 3) Підвищення кредитоспроможності — індикатор: зменшення банківської кредитної ставки;
- 4) Збільшення інвестиційної привабливості — індикатор: приріст ринкової вартості та потенціалу зростання статутного капіталу [10].

Н. Трусова та О. Гривківська [11] запропонували значні новації до методології вивчення потенціалу фінансової безпеки. Науковці обґрунтували сукупність додаткових показників оцінювання потенціалу індексного типу, зокрема індекси: оборотності фінансових ресурсів та джерел фінансування, рентабельності використання фінансових ресурсів та фінансування, ризику фінансування, приросту джерел фінансування, а також порівняльні індекси: індикаторів інтенсивності фінансових ресурсів та джерел фінансування, ефективності використання фінансових ресурсів та фінансування, ризиків фінансування, інтенсивності фінансових процесів та фінансового забезпечення [11].

Розробці цілої сукупності інтегрованих показників фінансової безпеки та потенціалу її посилення присвячена праця О. Худик [12] на основі критеріїв фінансової стійкості, фінансової гнучкості та фінансової рівноваги. Також науковець запропонував матричну модель оцінки потенціалу фінансової безпеки, що дозволяє враховувати засади формування фінансової гнучкості та рівноваги суб'єкта господарювання [12].

В. Міщенко та О. Другова [13] вказують на те, що загалом поняття "оцінки потенціалу" може включати досить широкий спектр аналітичних досліджень зокрема з точки зору корисності, вартості, ціни, цінності, відбиття суб'єктивних уявлень тощо [13].

Проблемам вивчення методів аналізу та оцінювання потенціалу фінансової безпеки, як і загалом мето-

дикам вивчення різних видів потенціалу, приділено значну увагу в низці наукових праць. При цьому методи та підходи оцінювання потенціалу фінансового забезпечення науковці схильні поділяти на чотири ключові групи:

1) індикаторний, за якого здійснюється порівняння фактичних значень показників фінансової безпеки з пороговими;

2) ресурсно-функціональний, який включає оцінку стану фінансової безпеки та оцінку рівня виконання фінансових функцій;

3) за критерієм мінімізації сукупного збитку, який завдається безпеці";

4) достатності оборотних коштів.

В свою чергу О. Маслак, В. Бабаєв, О. Рудаченко та В. Єсіна [14-16] запропонували також вдалу класифікацію методів оцінювання потенціалу за такими класифікаційними ознаками:

— за джерелом формування інформаційної бази — методи, що ґрунтуються на оціночних критеріях та експертних підходах;

— за формою подання результатів — графічні, математичні та логістичні методи;

— за здатністю формулювання та прийняття управлінських рішень — одноразові оцінки та стратегічні моделі;

— за способом оцінювання — індикаторні та математичні підходи [14-16].

При цьому О. Рудаченко та В. Єсіна [16] усі методи оцінки потенціалу поділяють на методи прямого та непрямого оцінювання. До першої групи науковці віднесли ті, які дозволяють оцінити майбутні можливості суб'єктів господарювання, а до другої — ті, які засновані на використанні фактичних ретроспективних показників, що характеризують результати діяльності таких суб'єктів. При цьому серед найбільш поширених методів оцінки виділено: експертний підхід, бальну та рейтингову оцінку, методи математичного програмування, порівняльного та факторного аналізу, метод аналогій тощо [16].

В. Прохорова та А. Фоменко [17] запропонували методичний підхід до вимірювання резерву розвитку організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Цей резерв на думку авторів визначається як різниця між максимальним рівнем інтегрального потенціалу аграрного сектору та наявним рівнем інтегрального потенціалу конкретного господарюючого суб'єкта:

$$Rk_i = Pk_{\max} - Pk_i \quad (1),$$

де Rk_i — резерв k -го потенціалу i -го суб'єкта господарювання;

$Pk_{\max}$ — максимальне значення k -го потенціалу серед обраної групи суб'єктів господарювання аграрного сектору;

Pk_i — значення k -го потенціалу i -го суб'єкта господарювання [17].

Також В. Прохорова та А. Фоменко запропонували диференційовані методичні підходи до визначення організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки суб'єктів господарювання з потенційною можливістю його максимального, середньогалузевого та середньопрогресивного рівня [17].

О. Хоменко [3] для оцінювання потенціалу фінансової безпеки пропонує використовувати перш за все систему інтегрального аналізу, а саме: а) систему інтегрального аналізу "Дюпон", що ґрунтується на вимірюванні ефективності використання активів; б) SWOT-аналіз, який передбачає виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз та можливостей, сильних і слабких сторін у діяльності; в) об'єктно-орієнтовану систему інтегрального аналізу чистого прибутку; г) систему портфельного аналізу на основі портфельної теорії [3].

У процесі оцінювання потенціалу фінансової безпеки необхідно враховувати важливий аспект. Оскільки потенціал — це до певної міри ймовірнісна категорія, яка характеризує можливості майбутнього, то виміряти його на основі кількісних методів не завжди можна. Адже фактичних даних не існує, є лише орієнтовні, очікувані, прогнозовані величини. У зв'язку з цим важливого значення набувають якісні методи оцінки, які можна в певному аспекті формалізувати та привести до окремих кількісних вимірів. Наукові пошуки в цьому контексті проводили Н. Слободянюк та Р. Шокер [18—19], які запропонували використання методу експертних оцінок для вимірювання ресурсної складової потенціалу фінансової безпеки на основні критеріїв: наявності знань та досвіду персоналу; якості різних типів документації (конструкторської, технологічної, експлуатаційної, ремонтної тощо); наявності прав власності на патенти, бренди, товарні знаки; наявності сертифікатів відповідності; забезпеченості сучасними засобами комунікації та інформаційними системами і технологіями; забезпеченості економічною інформацією; наявності та частки наукоємної продукції; налагодження сталих зв'язків з контрагентами; іміджу суб'єкта господарювання; стану соціально-психологічного клімату та корпоративної культури. Науковці обґрунтували доцільність визначення потенціалу на основі узагальнення експертних оцінок сукупних значень показників за кожною групою ресурсів (окремо по трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних та нематеріальних ресурсах). Надалі автори пропонують обчислювати параметри ресурсів для забезпечення з урахуванням коефіцієнтів значущості кожної групи ресурсів [18—19]. На нашу думку подібний підхід доцільно застосовувати й для інших складових потенціалу фінансової безпеки.

Н. Трусова та О. Гривківська [11] розробили інтегрований показник рівня потенціалу фінансової безпеки за такою формулою:

$$IPFS = \sqrt[6]{Efp * Erd * Ec * Eltl * Estl * Egs} \quad (2),$$

де IPFS — інтегральний рівень потенціалу фінансової безпеки аграрних суб'єктів господарювання;

Efp — ефективність використання готової продукції;

Erd — ефективність дебіторської заборгованості;

Ec — ефективність використання грошових коштів;

$Eltl$ — ефективність використання довгострокових кредитів банків;

$Estl$ — ефективність використання короткострокових кредитів банків;

Egs — ефективність державної підтримки [11].

В. Сословський та Р. Коломієць [20] у своєму дослідженні запропонували алгоритм превентивної та комплексної діагностики потенціалу фінансової безпеки та

розробили метод розрахунку комплексного показника оцінки на основі методу "Шість сигм", мір схожості, включення та виключення та інтеграційних моделей [20].

П. Куліков [21] звернув увагу на доцільність використання динамічних економетричних моделей оцінювання потенціалу підприємств, що забезпечує комплексний підхід до проведення дослідження, дозволяє вивчати динаміку та виявляти тенденції змін, а в кінцевому підсумку — уможлиблює об'єктивні аналітичні висновки щодо закономірностей розвитку та управління потенціалом [21].

Незважаючи на значні наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених економістів, проблеми вивчення потенціалу фінансової безпеки потребує подальших наукових розвідок, удосконалення методології та наукових підходів.

Потенціал фінансової безпеки формується як сукупність внутрішніх ресурсів, сильних сторін та переваг суб'єкта господарювання, що дозволяє йому зберігати і посилювати власну фінансову безпеку. По результатах дослідження було з'ясовано, що формувати та посилювати потенціал фінансового убезпечення суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки в умовах економічних конфліктів необхідно за наступними ключовими напрямками.

Запобігання негативному впливу зовнішніх ризиків і загроз. Задля цього необхідно:

- створити ефективну систему виявлення і фіксації зовнішніх політичних, економічних, техніко-технологічних, екологічних, кліматичних, логістичних, інфраструктурних загроз, а також ризиків посилення військових дій, загострення найрізноманітніших конфліктів;

- забезпечити прогнозування й управління зовнішніми фінансовими ризиками через їхню диверсифікацію, хеджування, страхування, а також формування резервів фінансових ресурсів на покриття ймовірних втрат;

- вивчати та враховувати в управлінській діяльності усі можливості, що утворюються внаслідок розвитку інституційного та правового забезпечення господарської діяльності в аграрному секторі економіки, а також уникати можливих негативних наслідків регулюючого впливу.

Послаблення чинників виникнення та посилення внутрішніх загроз можливе через:

- удосконалення організаційної структури та управлінських процесів, ефективний розподіл функціональних обов'язків щодо управління фінансовою безпекою та пов'язаних із нею господарськими процесами, забезпечення прозорості у прийнятті та реалізації управлінських рішень для менеджерів різних рівнів;

- формування ефективної фінансової та кредитної політики через оптимізацію структури майна і капіталу, створення резервів та забезпечення достатнього рівня ліквідності активів та самого суб'єкта господарювання;

- розвиток управлінського персоналу та спеціалістів у сфері фінансової, інвестиційної та операційної діяльності через навчання та підвищення кваліфікації, набуття нових знань, навичок і компетентностей, а також через створення ефективної системи контролю виконання робочих функцій і завдань, посилення мотивації і стимулювання продуктивності праці, удосконалення корпоративної культури.

Розвиток адаптивності, гнучкості та здатності суб'єкта господарювання до сприйняття змін й інновацій. Задля цього необхідно:

- впроваджувати підходи до управління змінами аграрного суб'єкта господарювання через розвиток та активізацію індивідуальних, командних та організаційних змін, застосування дієвих форм і методів подолання опору змінам, усунення індивідуальних та організаційних бар'єрів змін;

- створення гнучкої організаційної структури через децентралізацію управлінських процесів та формування адаптивної організаційної структури;

- впровадження гнучких методів управління, у т. ч. на основі методології Agile та створення міжфункціональних команд для врегулювання економічних конфліктів та посилення фінансової безпеки;

- створення культури аграрних інновацій через розвиток інноваційного мислення та підтримку ініціатив співробітників щодо раціоналізаторства та інноваційних змін, збільшення інновацій у техніку, технології, маркетинг, управління;

- посилення цифрової трансформації усіх сфер господарської діяльності та організації бізнесу;

- розвиток фінансової гнучкості в організації діяльності.

Удосконалення управлінських функцій щодо організації фінансової діяльності, фінансового планування, внутрішнього аудиту, аналізу та контролю передбачає:

- розвиток автоматизованих систем забезпечення виробничих процесів у рослинництві та тваринництві, управлінні й організації праці, забезпеченні моніторингу і контролю діяльності;

- розробку антикризових планів на випадок виникнення дестабілізаційних процесів, а також формування практик управління і організації бізнесу у разі непередбачуваних подій;

- удосконалення організації діяльності через оптимізацію структури суб'єкта господарювання, його ланок і підрозділів, створення інтегрованих систем і команд;

- удосконалення фінансового планування на основі підвищення гнучкості і адаптивності планів у разі будь-яких змін чи пертурбацій, інтеграції фінансових планів з виробничими, маркетинговими, соціальними, інвестиційними, інноваційними, соціальними;

- оптимізацію внутрішнього аудиту та контролю через розширення його функцій, автоматизацію процесів здійснення та запровадження ризик-орієнтованого підходу;

- удосконалення внутрішнього аналізу через розвиток інструментарію, оптимізацію інформаційного забезпечення, автоматизацію, інтеграцію з іншими управлінськими функціями та процесами розробки й прийняття управлінських рішень.

Посилення фінансової прозорості та поліпшення взаємодії з партнерами і контрагентами вимагає:

- підтримки стійких партнерських взаємин, розвитку довірливих відносин, поширення практики реалізації спільних проектів та сумісної діяльності;

- розвитку системи зворотного зв'язку через постійний моніторинг реакції партнерів, споживачів, інших контрагентів, удосконалення комунікативних практик та оптимізації комунікаційних каналів;

— постійного удосконалення корпоративної етики, поширення засад соціальної відповідальності в бізнесі тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу довести, що формувати та посилювати потенціал фінансового забезпечення суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки в умовах економічних конфліктів необхідно шляхом удосконалення управлінських функцій щодо організації фінансової діяльності, фінансового планування, внутрішнього аудиту, аналізу та контролю, запобігання негативному впливу зовнішніх ризиків і загроз, через послаблення чинників виникнення та загострення внутрішніх загроз, розвиток адаптивності, гнучкості та здатності суб'єкта господарювання до сприйняття змін й інновацій, посилення фінансової прозорості та поліпшення взаємодії з партнерами, контрагентами, державою.

Література:

1. Ковальчук, Н. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-33>.
2. Прокопишак В. Б. Методика формування фінансового потенціалу аграрних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 26.2. С. 162—167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2016_26.
3. Хоменко О. А. Методика оцінки потенціалу фінансової безпеки підприємств агропромислового комплексу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 57—63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_3_11.
4. Пристемський О. С. Потенціал фінансової безпеки розвитку сільського господарства. Таврійський науковий вісник. 2015. Вип. 91. С. 313—317. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tavnv_2015_91_59.
5. Кохан В.В. Система фінансово-економічної безпеки підприємства. Управління розвитком. 2014. № 14. С. 124—126.
6. Прокопишак В. Б. Ярмольський С. І. Деякі аспекти формування фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств як засобу зміцнення їх фінансової безпеки. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.3. С. 249—254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2014_24.
7. Негода Ю. Інтеграційні процеси як складова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки. Агросвіт. № 3. 2020. С. 38—42. DOI: 10.32702/2306\$6792.2020.3.38.
8. Хринюк О.С. Гримашевич Т.І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 772—776. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/132.pdf.
9. Родіонова О. Ю., Онікієнко О. В., Мирошніченко П. І., Манько І. М. Аналіз методичних підходів до оцінки фінансової стійкості безпеки потенціалу підприємств. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2012. Вип. 31 (1). С. 259—263. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znrchdtu_2012_31\(1\)_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znrchdtu_2012_31(1)_56).
10. Бондар, А. І., Марченко В. М. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. 2017. Вип. 20. С. 142—149.
11. Трусова Н. В., Гривківська О. В. Формування потенціалу фінансової безпеки суб'єктів аграрної бізнесу. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1. С. 54—63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2020_1_10.
12. Худик О. Б. Розвиток методики стратегічного аналізу фінансової безпеки підприємства. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2017. Вип. 790. С. 31—37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_ec_2017_790_7.
13. Міщенко В. А., Другова О. С. Економічна сутність поняття "оцінка потенціалу". Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ "ХПІ". 2014. № 66 (1108). С. 92—98.
14. Маслак О.І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2014. Вип. 6 (77). С. 124—129.
15. Components of the economic entities potential by types of economic activities in the system of socio-economic development of regions / V. Babayev et al. Organizational economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. Higher School of Social and Economyc. Przeworsk: WSSG, 2019. Vol. 2. 400 p.
16. Рудаченко О.О., Єсіна В.О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 118—122. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf.
17. Прохорова В. В., Фоменко А. В. Визначення резервів розвитку організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. Вип. 40. С. 188—192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_40_46.
18. Слободянюк Н. О., Шокер Р. І. Методика оцінювання рівня ефективності використання ресурсного потенціалу в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Торгівля і ринок України. 2020. № 1. С. 47—56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2020_1_7.
19. Слободянюк Н. О., Шокер Р. І. Управління ресурсним потенціалом у контексті механізму фінансової безпеки підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 245—250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_42.
20. Сословський В. Г., Коломієць Р. О. Зв'язок між комплексним фінансовим аналізом і превентивною діагностикою фінансової безпеки підприємства. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2014. Вип. 27. С. 101—107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2014_27_20.
21. Куліков П.М. Оцінка організаційного потенціалу. Lviv Polytechnic National University Institutional

Repository. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d2678181-f1cb-47f5-9a74-6dd95c0299f0/content>.

References:

1. Koval'chuk, N. (2021), "Assessment of the financial potential of the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-33>.
2. Prokopyshak, V. B. (2016), "Methodology for the formation of the financial potential of agricultural enterprises", *Naukovy visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 26.2, pp. 162—167, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut_2016_26 (Accessed 15 March 2026).
3. Khomenko, O. A. (2018), "Methodology for assessing the potential of financial security of enterprises of the agro-industrial complex", *Mizhnarodny naukovy zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 57—63, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_3_11 (Accessed 15 March 2026).
4. Prystems'kyj, O. S. (2015), "The potential of financial security of agricultural development", *Tavrijs'kyj naukovy visnyk*, vol. 91, pp. 313—317, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tavnv_2015_91_59 (Accessed 15 March 2026).
5. Kokhan, V. V. (2014), "The system of financial and economic security of the enterprise", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 14, pp. 124—126.
6. Prokopyshak, V. B. and Yarmol's'kyj, S. I. (2014), "Some aspects of the formation of the financial potential of agricultural enterprises as a means of strengthening their financial security", *Naukovy visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24.3, pp. 249—254, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut_2014_24 (Accessed 15 March 2026).
7. Nehoda, Yu. (2020), "Intergation processes as component of agrarian economy sector competitiveness improvement", *Agrosvit*, vol. 3, pp. 38—42. DOI: 10.32702/2306\$6792.2020.3.38.
8. Khryniuk, O. S. and Hrymashevych, T. I. (2017), "Theoretical and methodological aspects of assessing the production potential of an enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 13, pp. 772—776, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/132.pdf (Accessed 15 March 2026).
9. Rodionova, O. Yu. Onikiienko, O. V., Myroshnychenko P. I., and Man'ko I. M. (2012), "Analysis of methodological approaches to assessing the financial stability of the security potential of enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 31 (1), pp. 259—263, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_31\(1\)_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_31(1)_56) (Accessed 15 March 2026).
10. Bondar, A. I. and Marchenko, V. M. (2017), "Methodical approach to assessing the financial potential of the enterprise", *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*, vol. 20, pp. 142—149.
11. Trusova, N. V. and Hryvkivs'ka, O. V. (2020), "Building the potential for financial security of agribusiness entities", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1, pp. 54—63, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_1_10 (Accessed 15 March 2026).
12. Khudyk, O. B. (2017), "Development of a methodology for strategic analysis of the financial security of an enterprise", *Naukovy visnyk Chernivets'koho universytetu. Ekonomika*, vol. 790, pp. 31—37, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_ec_2017_790_7 (Accessed 15 March 2026).
13. Mischenko, V. A. and Druhova, O. S. (2014), "The economic essence of the concept of "potential assessment", *Aktual'ni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodars'koi diial'nosti pidpriemstva*, vol. 66 (1108), pp. 92—98.
14. Maslak, O. I. (2014), "Features of assessing the financial potential of an industrial enterprise", *Visnyk KrNU imeni Mykhajla Ostrohrads'koho*, vol. 6 (77), pp. 124—129.
15. Babayev, V. (2019), "Components of the economic entities potential by types of economic activities in the system of socio-economic development of regions", *Organizatsionalnoeconomic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph*, Higher School of Social and Economyc. WSSG, Przeworsk, Vol. 2.
16. Rudachenko, O. O. and Yesina, V. O. (2020), "Methods for assessing the potential of economic entities in the system of socio-economic development of the country", *Pryazovs'kyj ekonomichny visnyk*, vol. 3 (20), pp. 118—122, available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf (Accessed 15 March 2026).
17. Prokhorova, V. V. and Fomenko, A. V. (2012), "Determination of reserves for the development of organizational and managerial potential of financial security of railway transport enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 40, pp. 188—192, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_40_46 (Accessed 15 March 2026).
18. Slobodianiuk, N. O. and Shoker, R. I. (2020), "Methodology for assessing the level of efficiency of resource potential use in the process of ensuring financial security of an enterprise", *Torhivlia i rynok Ukrainy*, vol. 1, pp. 47—56, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2020_1_7 (Accessed 15 March 2026).
19. Slobodianiuk, N. O. and Shoker, R. I. (2020), "Management of resource potential in the context of the mechanism of financial security of an enterprise", *Infrastruktura rynku*, vol. 39, pp. 245—250, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_42 (Accessed 15 March 2026).
20. Soslov's'kyj, V. H. and Kolomiets', R. O. (2014), "The relationship between comprehensive financial analysis and preventive diagnostics of financial security of an enterprise", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Seriya: Ekonomika*, vol. 27, pp. 101—107, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2014_27_20 (Accessed 15 March 2026).
21. Kulikov, P. M. (2010), "Assessment of the organizational potential of an enterprise", *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*, available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d2678181-f1cb-47f5-9a74-6dd95c0299f0/content> (Accessed 15 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Процеженовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

І. А. Лопашук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8783-6866>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.406

ЕКСПЕРТИЗА ТОВАРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ

I. Lopashuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business
and Personnel Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

PRODUCT EXPERTISE AS A TOOL FOR BUILDING TRUST IN THE CONSUMER MARKET

Стаття присвячена дослідженню ролі експертизи товарів як ключового інструменту формування довіри на споживчому ринку. Особлива увага приділена механізмам, через які результати експертизи впливають на поведінку споживачів, зниження ризиків і підвищення прозорості ринку. Встановлено, що експертиза сприяє підтвердженню якості і безпеки продукції, забезпечує прозору інформацію для споживачів і бізнесу, знижує ймовірність придбання неякісних товарів та мінімізує фінансові й репутаційні ризики учасників ринку. Дослідження підкреслює роль сертифікації, маркування, незалежних експертиз та державного контролю як ключових елементів цього механізму, що формують довіру та стимулюють активізацію попиту. Виявлено основні проблеми функціонування системи експертизи. Запропоновано напрями підвищення ефективності експертизи, включно з цифровізацією, гармонізацією стандартів з ЄС, розвитком незалежних експертиз і підвищенням прозорості результатів, що сприяє формуванню довіри серед споживачів, бізнесу та держави.

The article is devoted to a comprehensive study of product expertise as a key tool for building trust in the consumer market. In the current context of increasing competition and market globalization, consumers are faced with a large number of products and information about them, much of which may be incomplete or unreliable. This creates a high level of uncertainty and increases risks for consumers, businesses, and the state. At the same time, effective product expertise ensures the verification of product quality and safety, contributes to greater transparency of information, reduces risks, and fosters trust in the market. The article examines the mechanisms through which product expertise exerts its influence: verification of quality and compliance with standards through certification and labeling, conducting independent expertise to enhance the objectivity of assessments, transparent access to research results for consumers and businesses, and state control as a guarantee of compliance with regulatory requirements. These mechanisms build consumer trust, reduce perceived and actual risks of purchasing low-quality products, encourage businesses to maintain high quality standards, and ensure market stability for the state. The study identifies key problems in the expertise system, including insufficient control efficiency, corruption risks, and a low level of trust in assessment results. To address these challenges, a number of directions are proposed to improve the effectiveness of expertise, including digitalization, harmonization of standards with the EU, development of independent assessments, increased transparency of results, and raising consumer awareness regarding certification and labeling. The results of the study have theoretical significance for the development of scientific understanding of the relationship between product expertise, consumer trust, and market behavioral responses. They also have practical value: for public policy — in improving regulatory procedures; for business — in enhancing competitiveness and reputation; and for consumers — in increasing confidence in product choice. Special attention is also given to the prospects

for further research related to the integration of digital technologies, assessment of the impact of war and economic factors on the effectiveness of expertise, and methods for measuring consumer trust across different market segments.

Ключові слова: експертиза товарів, довіра споживачів, контроль якості, сертифікація, прозорість ринку, незалежна оцінка, цифровізація, стандартизація, споживча поведінка.

Key words: product expertise, consumer trust, quality control, certification, market transparency, independent assessment, digitalization, standardization, consumer behavior.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування довіри на споживчому ринку є однією з ключових передумов стабільного розвитку економіки, ефективного функціонування бізнесу і захисту прав споживачів. В умовах зростаючої конкуренції і глобалізації товарних потоків споживачі стикаються з великим обсягом інформації, частина якої може бути неповною, недостовірною або маніпулятивною. Це створює високий рівень невизначеності, який впливає на поведінку споживачів, рівень їх довіри до товарів і готовність здійснювати покупки.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, важливим інструментом зменшення цієї невизначеності є експертиза товарів, яка включає оцінку якості, безпеки і відповідності продукції нормативним стандартам. Однак на практиці цей механізм часто стикається з низкою проблем, серед яких недостатня ефективність контролю, корупційні ризики, низький рівень довіри до результатів експертизи, а також додаткові виклики, спричинені воєнним станом, що підвищує імпорتنі ризики і порушує логістичні ланцюги.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливість розгляду експертизи товарів в науковій літературі підтверджується численними працями у галузі товарознавства, контролю якості і методології експертної оцінки. Так, Г. Соловйова та Т. Менших розкривають теоретико-методологічні основи судової товарознавчої експертизи, акцентуючи на її ролі у встановленні фактів щодо відповідності товарів нормативам у правових спорах, що сприяє захисту прав покупців і об'єктивності судового процесу [1]. Л. Шитова та Є. Собакарь присвячують увагу на визначенні дефектів товарів під час судової експертизи і їх впливу на вартість продукції, що є критичним для точності оцінки і прийняття рішень у цивільних і господарських справах [2]. І. Петрова та ін. пропонують алгоритми визначення ринкової вартості товарів, наголошуючи на системності та повноті оцінки, що впливає на обґрунтованість висновків експертизи [3]. Н. Кучерук та Н. Трішкіна аналізують оцінку споживчих властивостей товарів, зокрема меблів, і підтверджують, що високі стандарти якості й повна експертна оцінка є передумовою для здобуття конкурентних переваг на ринку [4].

У зарубіжній літературі дослідження взаємозв'язку між якістю продукції і довірою споживачів стають все більш багатовимірними. Аналізуючи вплив окремих атрибутів товару (таких як рейтинг, відгуки, бренд і платформа продажів) на довіру споживачів, Е. Sung та ін. виявили, що атрибути сприйманої якості прямо впливають на готовність платити і на поведінкові інтенції покупців, особливо у цифровому середовищі [5]. С. Hasan та А. Маур провели систематичний огляд літератури і показали, що конструкція довіри є багатовимірною і включає якість інформації, репутацію продавця, технологічні аспекти і соціальний вплив, причому довіра має значний позитивний ефект на наміри придбання та лояльність [6]. F. Hipolito та ін. підкреслюють важливість зниження ризику через побудову довіри, показуючи, що довіра споживачів корелює зі зниженням сприйманого ризику і підвищенням задоволеності покупкою в контексті онлайн торгівлі [7]. Також сучасні дослідження з маркетингу довіри вказують на те, що відгуки і системи оцінювання можуть суттєво впливати на рівень довіри споживачів і кінцеві рішення щодо купівлі, підкреслюючи важливість прозорої комунікації інформації про якість товарів (B. Rolando and J. Chondro [8]).

Попри значну кількість праць у галузі товарознавства, судової якості товарів, методології оцінки вартості і цифрових аспектів сприйняття споживачами якості, сучасна наукова література виявляє недостатній фокус саме на експертизі товарів як економічному інструменті формування довіри на ринку. Ця прогалина підкреслює необхідність системного наукового аналізу експертизи товарів у ролі механізму формування довіри,

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є комплексне дослідження ролі експертизи товарів як економічного інструменту формування довіри на споживчому ринку. Таким чином, стаття прагне поєднати теоретичні й практичні аспекти експертизи товарів, забезпечити обґрунтовані рекомендації щодо її удосконалення і підкреслити значення цього інструменту для зміцнення довіри на ринку та підвищення економічної стабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах ускладнення ринкових відносин, зростання обсягів товарообігу і посилення вимог до

якості й безпеки продукції особливого значення набуває експертиза товарів як системний інструмент оцінювання їх характеристик. Експертиза товарів виступає не лише процедурою встановлення відповідності продукції нормативним вимогам, а й важливим елементом забезпечення прозорості ринку, зниження інформаційної асиметрії і захисту прав споживачів.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування суті експертизи товарів, проте більшість дослідників розглядають її як процес комплексного дослідження товару.

Так, Київський науково-дослідний інститут судових експертиз визначає товарознавчу експертизу як: "процес дослідження експертом різноманітних товарів, сировини, машин та обладнання з метою їх ідентифікації та визначення найменування, призначення, властивостей, відповідності нормативним документам, зразкам з метою встановлення фактичних даних, які мають значення для справи" [9].

Аналогічний підхід використовується Харківським науково-дослідним експертно-криміналістичним центром МВС України, де експертиза трактується як: "дослідження товарів з метою визначення їх якості, вартості, а також їх відповідності існуючим стандартам" [10].

С. Кисла та Т. Чабанець розглядають експертизу ширше — як інструмент не лише оцінки якості і відповідності, а й визначення економічних параметрів товару, зокрема вартості й розміру матеріальних втрат у разі пошкодження продукції [11].

Водночас Л. Шитова та Є. Собакарь роблять акцент на процесному характері експертизи, яка включає послідовні етапи дослідження, спрямовані на виявлення дефектів і оцінку їх впливу на якість та вартість товару [2].

Таким чином, експертиза товарів — це системний, науково обґрунтований процес дослідження і оцінювання товарної продукції, спрямований на встановлення її якості, безпеки, споживчих властивостей і відповідності нормативним вимогам з метою формування достовірної інформації для прийняття економічних, управлінських і споживчих рішень.

Експертиза товарів виконує комплексну роль у забезпеченні прозорості і надійності споживчого ринку, зменшуючи інформаційну невизначеність і сприяючи формуванню довіри. Через контрольну, інформаційну, захисну та регуляторну функції експертиза реалізується у конкретних формах: товарознавчій, митній, незалежній та судовій. Усі ці елементи взаємопов'язані і спрямовані на формування достовірної інформації, яка дозволяє учасникам ринку приймати обґрунтовані рішення, зменшувати ризики і підвищувати рівень довіри до товарів і їхніх виробників (рис. 1).

Центральним елементом комплексного механізму функціонування експертизи товарів як інструменту зменшення невизначеності на споживчому ринку виступає сама експертиза, яка включає оцінку якості, безпеки і відповідності продукції нормативним вимогам.

Через реалізацію своїх функцій (контрольної, інформаційної, захисної і регуляторної) експертиза забезпечує виявлення дефектів і невідповідностей, надання достовірної інформації про товар, захист прав споживачів і бізнесу, а також встановлення правил і стандартів для учасників ринку.

Для виконання цих функцій застосовуються різні види експертизи, зокрема товарознавча, митна, незалежна і судова, які дозволяють охопити весь спектр перевірок продукції від аналізу її характеристик до юридичного підтвердження результатів.

У результаті всі складові процесу взаємодіють між собою і формують достовірну інформаційну базу, яка одночасно впливає на споживачів, підвищуючи їхню довіру до товарів, на бізнес, сприяючи зниженню ризиків і підвищенню ефективності діяльності, і на державу, забезпечуючи контроль, захист прав учасників ринку та стабільність економічного середовища. Таким чином, експертиза товарів є ключовим інструментом мінімізації невизначеності і формування довіри на споживчому ринку.

Таким чином, експертиза товарів, об'єднуючи свої функції і різні види досліджень, виступає ефективним інструментом зменшення невизначеності на споживчому ринку і формує достовірну інформацію для спожив-



Рис. 1. Експертиза товарів як інструмент зменшення невизначеності

Джерело: сформовано автором на основі [12; 13; 14].

вачів, бізнесу й держави, сприяючи підвищенню довіри до продукції і стабільності ринкових відносин.

Механізм впливу експертизи товарів на формування довіри на споживчому ринку є ключовим аналітичним елементом дослідження, оскільки дозволяє показати, яким чином процес оцінки продукції перетворюється на економічний і соціальний ефект.

Експертиза забезпечує підтвердження якості товарів, підвищує прозорість інформації для всіх учасників ринку і знижує ризики, пов'язані з придбанням продукції неналежної якості. В результаті формується довіра споживачів, зміцнюється позиція бізнесу і підвищується ефективність державного регулювання, що у підсумку стимулює активізацію попиту і розвиток ринку. У цьому контексті особливу роль відіграють сертифікація і маркування товарів, незалежні експертизи і державний контроль, які разом формують комплексну систему підтримки довіри (рис. 2).

Комплексний механізм, через який експертиза товарів впливає на формування довіри на споживчому ринку, одночасно враховує взаємозв'язки між усіма учасниками та інструментами контролю. Центральним елементом процесу виступає експертиза товарів, що передбачає оцінку якості, безпеки і відповідності продукції нормативним вимогам. Саме експертиза створює базу для подальшої взаємодії усіх етапів ланцюга.

Першим кроком механізму є підтвердження якості, яке реалізується через сертифікацію та маркування продукції. Ці дії дозволяють формувати достовірну інформацію про товар і служать гарантом того, що продукція відповідає встановленим стандартам. Наступним рівнем є прозорість інформації, яка забезпечується доступністю результатів досліджень і проведенням незалежних експертиз. Це дозволяє учасникам ринку, зокрема споживачам, приймати обґрунтовані рішення, а бізнесу — планувати діяльність з урахуванням перевірених даних.

Завдяки підтвердженню якості і прозорості інформації відбувається зниження ризиків для всіх учасників ринку. Для споживачів — це зменшення можливості придбання неякісної продукції, для бізнесу — зниження репутаційних і фінансових ризиків, а для держави — ефективне виконання регуляторних функцій і захист прав споживачів. Важливо, що державний контроль і незалежні експертизи взаємно підсилюють цей ефект, забезпечуючи більшу надійність результатів і підвищуючи відповідальність виробників.

У результаті зниження ризиків формує зростання довіри серед споживачів і учасників ринку. Споживачі починають активніше довіряти товарам і виробникам, що стимулює бізнес підтримувати високі стандарти якості і відповідальність у виробництві й реалізації продукції. Держава, в свою чергу, отримує можливість ефективно регулювати ринок і забезпечувати стабільність економічного середовища.

Заключним етапом механізму є активізація попиту, яка виникає як наслідок зростання довіри. Надійна інформація про якість товарів стимулює споживачів до збільшення покупок, що підвищує оборот бізнесу та сприяє стабільності ринку. Крім того, підвищений попит створює зворотний зв'язок: бізнес і державні органи зацікавлені у подальшому розвитку сертифікаційних процедур і незалежних експертиз, а споживачі — у підтримці прозорості і доступності інформації, що формує замкнене коло вдосконалення системи довіри.

Таким чином, механізм впливу експертизи товарів на формування довіри відображає не лише послідовність дій, а й взаємозв'язки між усіма учасниками ринку та інструментами контролю, що забезпечують ефективність експертизи товарів як інструменту формування довіри і мінімізації невизначеності на споживчому ринку.

Незважаючи на важливу роль експертизи товарів у забезпеченні прозорості ринку і формуванні довіри, на



Рис. 2. Механізм впливу експертизи товарів на формування довіри

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

практиці існує низка суттєвих проблем, що обмежують ефективність цього механізму. Однією з ключових є недостатня ефективність контролю, яка проявляється у формальному виконанні процедур чи неповному охопленні всіх категорій товарів. Це створює прогалини, через які продукція низької якості або ненадійні товари можуть потрапляти на ринок. Додатково, у сфері експертизи існують корупційні ризики, що підривають довіру до результатів досліджень і зменшують їхню об'єктивність. Як наслідок, споживачі і бізнес часто відчують слабку довіру до результатів експертизи, що обмежує їхню готовність орієнтуватися на наявні сертифікати і висновки.

Ситуацію додатково ускладнює вплив воєнного стану, який значно підвищує ризики для імпорتنих товарів і порушує логістичні ланцюги. Зростання імпорتنих ризиків пов'язане зі складністю контролю і перевірки продукції, що надходить з-за кордону, тоді як порушення логістики призводить до затримок поставок, зниження доступності продукції та додаткових витрат для бізнесу і споживачів. У підсумку, зазначені проблеми створюють додаткові бар'єри для формування довіри і ефективного функціонування ринку, підкреслюючи необхідність удосконалення системи експертизи та контролю, особливо в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої воєнним станом.

Для посилення ролі експертизи товарів як інструменту формування довіри необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності контролю, достовірності результатів та прозорості інформації для всіх учасників ринку:

1. Цифровізація процесів експертизи, зокрема впровадження технологій блокчейн, QR-кодів та відкритих електронних реєстрів забезпечить оперативний і надійний обмін інформацією про сертифікати, походження і характеристики товарів, зменшуючи ризик підробок і спрощуючи перевірку для споживачів і бізнесу. Ефект від цифровізації проявляється у підвищенні прозорості ринку і довіри до продукції.

2. Гармонізація стандартів з ЄС дозволяє встановити єдині вимоги до якості і безпеки товарів, уніфікувати процедури сертифікації та експертизи і забезпечити взаємне визнання результатів. Це підвищує передбачуваність ринку для бізнесу, спрощує доступ до європейських ринків і формує у споживачів довіру до вітчизняних і імпорتنих товарів.

3. Посилення ролі незалежної експертизи, що знижує ризик корупційних впливів і підвищує об'єктивність оцінок товарів. Надійні незалежні висновки сприяють більшій довірі з боку споживачів та бізнесу і стимулюють виробників підтримувати високі стандарти якості.

4. Підвищення прозорості результатів експертизи включає відкритий доступ до сертифікатів, висновків та інформації про методи оцінки. Це дозволяє споживачам і бізнесу самостійно перевіряти достовірність інформації і приймати обґрунтовані рішення.

5. Розвиток споживчої обізнаності через інформаційні кампанії і освітні програми забезпечує правильне сприйняття сертифікатів, маркування і результатів експертиз. Обізнані споживачі активніше довіряють перевіреним товарам і формують стабільний попит, що стимулює бізнес до підтримки високих стандартів.

Таким чином, реалізація цих заходів створює синергетичний ефект: підвищується ефективність експертизи, знижується ризик недобросовісної продукції на ринку,

зміцнюється довіра споживачів, підвищується репутаційна й економічна стійкість бізнесу, а держава отримує більш контрольований і прозорий ринок.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Експертиза товарів виступає комплексним механізмом зменшення невизначеності на ринку, поєднуючи оцінку якості, безпеки і відповідності продукції, контрольні функції, прозорість інформації і вплив на довіру всіх учасників ринку. Реалізація ефективної експертизи стимулює довіру споживачів, знижує ризики для бізнесу і зміцнює державний контроль. Експертиза товарів є ключовим інструментом формування довіри на споживчому ринку, оскільки через підтвердження якості і прозорість інформації безпосередньо впливає на поведінку споживачів і бізнесу. Удосконалення процедур сертифікації і контролю, цифровізація процесів і гармонізація стандартів сприяють підвищенню ефективності регулювання ринку; а посилення незалежної експертизи, прозорість результатів і підвищення довіри споживачів стимулюють підтримку високих стандартів якості, зменшення ризиків і покращення репутації.

Подальші дослідження можуть зосередитися на інтеграції сучасних цифрових технологій у процеси експертизи, оцінці впливу воєнних і економічних факторів на ефективність контролю, а також на методиках вимірювання рівня довіри споживачів у різних сегментах ринку.

Література:

1. Соловійова Г., Меньших Т. Правові та методологічні основи оцінки якості товару як об'єкта судової товарознавчої експертизи. Молодий вчений. 2022. № 1 (101). С. 212—214. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-44>
2. Шитова Л., Собакарь Є. Актуальні питання судової товарознавчої експертизи: дефекти товарів та їх вплив на визначення вартості. Молодий вчений. 2019. № 8 (72). С. 295—299. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-8-72-63>
3. Петрова І., Донцова О., Кіпушева Т. Формування алгоритму оцінювання вартості споживчих товарів експертом-товарознавцем у справах про захист прав споживачів. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 1. С. 238—246. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-5-238-246>
4. Кучерук Н., Трішкіна Н. Оцінка споживчих властивостей та експертиза меблів. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 22. С. 258—264. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.29>
5. Sung E., Chung W.Y., Lee D. Factors that affect consumer trust in product quality: a focus on online reviews and shopping platforms. Humanities and Social Sciences Communications. 2023. 10. С. 766. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02277-7>
6. Hasan S., Mayr A. Consumer Trust in Digital Marketing: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework. Global Insights in Management and Economic Research. 2026. 2 (01). С. 23—34. <https://doi.org/10.53905/Gimer.v2i01.04>
7. Hipolito F., Dias A., Pereira L. Influence of Consumer Trust, Return Policy, and Risk Perception on Satisfaction

with the Online Shopping Experience. *Systems*. 2025. 13 (3). С. 158. <https://doi.org/10.3390/systems13030158>

8. Rolando B., Chondro J. The influence of customer reviews on trust and online purchase decisions: a systematic literature review. *International Journal of Economics and Business Studies*. 2025. 2(1). <https://doi.org/10.1234/ijeb.v2i1.107>

9. Київський науково-дослідний інститут судових експертиз. Товарознавча експертиза. URL: <https://kndise.gov.ua/expertise/commodity-examinations> (дата звернення: 20.03.2026).

10. Харківський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України. Експертна спеціальність 12.1 "Визначення вартості машин, обладнання, сировини та споживчих товарів". URL: <https://kharkiv-ndekc.mvs.gov.ua/diialnist/vydy-doslidzhen/ekspertna-spetsialnist-12-1-viznachennya-vartosti-mashin-obladnannya-sirovini-ta-spozivchikh-tovariv> (дата звернення: 20.03.2026).

11. Кисла С.А., Чабанець Т.М. Товарознавча експертиза та дослідження парфумерних товарів та парфумів. Нішеві парфуми. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2023. № 1 (25). С. 15—19. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-1\(25\)-15-19](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-1(25)-15-19)

12. Andrioaia I., Dascalu I., Grosu V., Cosmulese C.G., Zhavoronok A., Pinkas H. Financial and intangible factors explaining the market value of firms: Evidence from the Romanian capital market. *Accounting and Financial Control*. 2025. Vol. 6 (1). P. 60—68. [http://dx.doi.org/10.21511/afc.06\(1\).2025.06](http://dx.doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.06)

13. Macovei A.-G., Burciu A., Cosmulese C.G., Shchur R., Greshko R., Zhavoronok A. The Role of Foreign Direct Investment in the Integration of Romanian Automotive Companies into the Global Value Chain. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2026. Vol. 1 (66). P. 444—457. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5007>

14. Zhavoronok A., Filyppova S., Tochylna Yu., Ozarko K., Neykov S., Krylov D. The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103(9). P. 3945–3958. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/29Vol103No9.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).

References:

1. Solovyova, H., and Menshykh, T. (2022), "Legal and methodological foundations for assessing product quality as an object of forensic commodity expertise", *Young scientist*, vol. 1 (101), pp. 212—214. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-44>

2. Shytova, L., and Sobakar, E. (2019), "Current issues of forensic commodity expertise: product defects and their impact on value determination", *Young scientist*, vol. 8(72), pp. 295—299. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-8-72-63>

3. Petrova, I., Dontsova, O., and Kipusheva, T. (2024), "Development of an algorithm for assessing the value of consumer goods by a commodity expert in consumer protection cases", *Scientific Bulletin of Dniprovsky State University of Internal Affairs*, vol. 1, pp. 238—246. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-5-238-246>

4. Kucheruk, N., and Trishkina, N. (2025), "Assessment of consumer properties and furniture expertise", *Tavria*

Scientific Bulletin. Series: Economics, vol. 22, pp. 258—264. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.29>

5. Sung, E., Chung, W.Y., and Lee, D. (2023), "Factors that affect consumer trust in product quality: a focus on online reviews and shopping platforms", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 10, p. 766. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02277-7>

6. Hasan, S., and Mayr, A. (2026), "Consumer trust in digital marketing: a systematic literature review and conceptual framework", *Global Insights in Management and Economic Research*, vol. 2 (01), pp. 23—34. <https://doi.org/10.53905/Gimer.v2i01.04>

7. Hipolito, F., Dias, A., and Pereira, L. (2025), "Influence of consumer trust, return policy, and risk perception on satisfaction with the online shopping experience", *Systems*, vol. 13 (3), p. 158. <https://doi.org/10.3390/systems13030158>

8. Rolando B., and Chondro, J. (2025), "The influence of customer reviews on trust and online purchase decisions: a systematic literature review", *International Journal of Economics and Business Studies*, vol. 2 (1). <https://doi.org/10.1234/ijeb.v2i1.107>

9. Kyiv Research Institute of Forensic Expertise (2026), "Commodity expertise", available at: <https://kndise.gov.ua/expertise/commodity-examinations> (Accessed 20 March 2026).

10. Kharkiv Research Forensic and Criminalistic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2026), "Expert specialty 12.1: Determination of the value of machines, equipment, raw materials, and consumer goods", available at: <https://kharkiv-ndekc.mvs.gov.ua/diialnist/vydy-doslidzhen/ekspertna-spetsialnist-12-1-viznachennya-vartosti-mashin-obladnannya-sirovini-ta-spozivchikh-tovariv> (Accessed 20 March 2026).

11. Kisla, S.A., and Chabanets, T.M. (2023), "Commodity expertise and research of perfumery products and perfume. Nishevi Parfumi", *Expert: Paradigms of Legal Sciences and Public Administration*, vol. 1 (25), pp. 15—19. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-1\(25\)-15-19](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-1(25)-15-19)

12. Andrioaia, I., Dascalu, I., Grosu, V., Cosmulese, C.G., Zhavoronok, A., and Pinkas, H. (2025), "Financial and intangible factors explaining the market value of firms: Evidence from the Romanian capital market", *Accounting and Financial Control*, vol. 6 (1), pp. 60—68. [http://dx.doi.org/10.21511/afc.06\(1\).2025.06](http://dx.doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.06)

13. Macovei, A.-G., Burciu, A., Cosmulese, C.G., Shchur, R., Greshko, R., and Zhavoronok, A. (2026), "The Role of Foreign Direct Investment in the Integration of Romanian Automotive Companies into the Global Value Chain", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (66), pp. 444—457. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5007>

14. Zhavoronok, A., Filyppova, S., Tochylna, Yu., Ozarko, K., Neykov, S., and Krylov, D. (2025), "The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem", *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol. 103 (9), pp. 3945—3958, available at: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/29Vol103No9.pdf> (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 01.04.26

Процеженовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Г. А. Лоскоріх,
доктор філософії за спеціальністю 071 "Облік і оподаткування", доцент,
заступник завідувача кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>
О. Ф. Перчі,
старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-721X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.412

ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЬНИХ ПРОЦЕДУР У ЦИФРОВОМУ ПОДАТКОВОМУ АДМІНІСТРУВАННІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПРИВАТНОГО ТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРІВ

G. Loskorikh,
PhD 071 "Accounting and Taxation", Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting
and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
O. Perchi,
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT FOR CONTROL PROCEDURES IN THE DIGITAL TAX ADMINISTRATION OF PRIVATE AND PUBLIC SECTOR ENTITIES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти обліково-інформаційного забезпечення контрольних процедур у системі цифрового податкового адміністрування суб'єктів господарювання приватного та державного секторів на засадах ризик-орієнтованого підходу. Актуальність теми зумовлена активною цифровізацією податкового адміністрування, розширенням електронного документообігу, автоматизацією звітних і контрольних процесів, а також зростанням вимог до якості, узгодженості, доказовості та простежуваності податково значущої інформації. Обґрунтовано, що в сучасних умовах обліково-інформаційне забезпечення виконує не лише реєстраційну функцію, а й виступає основою аналітичної верифікації господарських операцій, своєчасного виявлення податкових ризиків і формування доказової бази для внутрішнього та зовнішнього контролю. У статті виокремлено ключові інформаційні блоки контрольних процедур, до яких віднесено дані про контрагентів і пов'язаність сторін, інформацію про функції, активи й ризики учасників операцій, а також дані про розподіл доходів і витрат за юрисдикціями. Систематизовано джерела формування таких даних, їх контрольне значення та документальне підтвердження. Запропоновано RACI-матрицю розподілу ролей і відповідальності між учасниками контрольного середовища, що дає змогу формалізувати взаємодію бухгалтерської, податкової, юридичної, ІТ– та управлінської функцій. Узагальнено цифрові інстру-

менти, що забезпечують реалізацію контрольних процедур, зокрема ERP-системи, електронний документообіг, контрольні правила в інформаційних системах, журнали змін, BI-аналітику та механізми управління доступом. Визначено, що для приватного сектору пріоритетними є аналітична гнучкість і швидке реагування на податкові ризики, тоді як для державного сектору більшої ваги набувають процедурна формалізація, підзвітність, прозорість і відтворюваність контрольних дій.

The article explores the theoretical and applied aspects of accounting and information support for control procedures within the system of digital tax administration from the perspective of a risk-based approach for entities operating in the private and public sectors. The relevance of the study is driven by the ongoing digital transformation of tax administration, the expansion of electronic document management, the automation of reporting and control processes, and the growing requirements for the quality, consistency, evidential value, and traceability of tax-relevant information. It is substantiated that, under current conditions, accounting and information support performs not only a recording function but also serves as a basis for the analytical verification of business transactions, the timely identification of tax risks, and the formation of an evidence base for both internal and external control. The article identifies the key information blocks of control procedures, including data on counterparties and related-party relationships, information on the functions, assets, and risks of the parties involved, as well as data on the allocation of income and expenses across jurisdictions. The sources of such data, their control significance, and their documentary support are systematized. A RACI matrix for the distribution of roles and responsibilities among participants in the control environment is proposed, making it possible to formalize the interaction between accounting, tax, legal, IT, and managerial functions. The study also summarizes the main digital tools that support the implementation of control procedures, including ERP systems, electronic document management, embedded control rules in information systems, change logs, BI analytics, and access management mechanisms. It is determined that the private sector prioritizes analytical flexibility and a rapid response to tax risks, whereas the public sector places greater emphasis on procedural formalization, accountability, transparency, and the reproducibility of control actions.

Ключові слова: облік; обліково-інформаційне забезпечення; податковий контроль; приватний сектор; державний сектор; цифрове податкове адміністрування; ризик-орієнтований підхід; контрольні процедури; податкові ризики; звітність.

Key words: accounting; accounting and information support; tax control; private sector; public sector; digital tax administration; risk-based approach; control procedures; tax risks; reporting.

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

Цифрова трансформація податкового адміністрування істотно змінює підходи до формування, передачі та перевірки податково значущої інформації. Поширення електронного документообігу, автоматизація звітних процедур, розвиток цифрових каналів взаємодії між платниками податків і контролюючими органами, а також використання аналітичних інструментів для виявлення податкових ризиків підвищують вимоги до якості обліково-інформаційного забезпечення. Саме воно формує інформаційну основу для реалізації контрольних процедур, перевірки правильності податкових розрахунків, своєчасного виявлення відхилень і підтри-

мання належного рівня податкової дисципліни. Для суб'єктів господарювання приватного та державного секторів значення такого забезпечення є однаково високим, проте його організаційні форми, функціональні акценти та контрольні пріоритети відрізняються. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні сутності, структури та механізмів функціонування обліково-інформаційного забезпечення контрольних процедур у цифровому податковому адмініструванні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліково-інформаційного забезпечення податкового контролю в умовах цифрового адміністрування досліджується на перетині теорії обліку, податкового контролю, цифрової трансформації управ-

ління та інформаційних систем. У сучасних наукових працях основну увагу зосереджено на формуванні податково значущої інформації, розвитку електронних сервісів, цифровізації облікових процесів, а також оцінюванні результативності цифрового податкового адміністрування.

Нагірняк М. [6] розкриває значення обліково-аналітичного забезпечення управлінського контролю податкових витрат і податкових зобов'язань, підкреслюючи роль якісної інформаційної бази у виявленні податкових ризиків. Лагодієнко Н., Пожидаєва М. і Крилов Д. [3] досліджують цифровізацію податкового адміністрування в Україні крізь призму її переваг і ризиків. Салагова С. [4] пропонує критерії оцінювання ефективності цифрового податкового адміністрування, а Тимошенко А. [10] акцентує увагу на ролі електронних сервісів податкової адміністрації у забезпеченні прозорості та зміцненні довіри бізнесу. Савастєєва О. та Куруч О. [9] обґрунтовують значення цифровізації облікових процесів як важливої передумови підвищення ефективності управління та контролю.

У міжнародних дослідженнях праця Bassey E., Mulligan E. та Ojo A. [2] формує концептуальне бачення цифрового податкового адміністрування як комплексної системи взаємодії технологій, стейкхолдерів і результатів цифрової трансформації. Banafo Akrong G., Yunfei S. та Owusu E. [1] доводять важливість якості ERP-систем для забезпечення результативності податкового адміністрування, а Zhang L., Chen W. і Peng L. [5] демонструють вплив інформаційних систем податкового адміністрування на посилення контрольних функцій і підвищення ефективності корпоративних рішень.

Наявні наукові напрацювання ґрунтовно висвітлюють окремі аспекти цифрового податкового адміністрування, цифровізації обліку та функціонування електронних сервісів. Водночас недостатньо розкритою залишається проблема комплексного формування обліково-інформаційної основи контрольних процедур у цифровому середовищі суб'єктів господарювання приватного та державного секторів, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад обліково-інформаційного забезпечення контрольних процедур у системі цифрового податкового адміністрування та визначення напрямів його вдосконалення для суб'єктів господарювання приватного і державного секторів. Для досягнення поставленої мети у статті використано системний підхід, методи порівняльного та структурно-функціонального аналізу, табличного представлення, RACI-моделювання, а також узагальнення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах дослідження під контрольними процедурами розуміється сукупність регламентованих дій, методів і перевірочних механізмів, спрямованих на виявлення, попередження та документальне підтвердження податково значущих відхилень, помилок і ризиків у про-

цесі здійснення господарських операцій. На відміну від податкового контролю як ширшої системи державного та внутрішнього впливу, що охоплює організаційні, правові, аналітичні та перевірочні заходи, контрольні процедури становлять його прикладний, інструментальний рівень і реалізуються через конкретні дії з перевірки даних, документів, облікових записів та цифрових слідів операцій. У цій системі обліково-інформаційне забезпечення посідає базове місце, оскільки саме воно формує інформаційну основу для ідентифікації ризикових операцій, аналітичної верифікації їх економічної сутності, документального підтвердження податкової позиції та забезпечення простежуваності результатів контролю.

Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законом. Суб'єктами господарювання є: господарські організації — юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, підприємства, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані встановленому законом порядку; громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці [7].

Суб'єктами господарювання державного сектору економіки є юридичні особи, єдиним учасником (засновником) яких є держава, а також юридичні особи, у статутному капіталі яких 50 відсотків акцій (часток) належать державі або частка держави становить величину, що забезпечує їй право вирішального впливу на діяльність таких юридичних осіб [8].

Секторна диференціація суб'єктів господарювання має не лише організаційно-правове, а й контрольне значення, оскільки визначає відмінності у вимогах до прозорості, підзвітності, документального супроводу та цифрової верифікації господарських операцій. В умовах цифровізації податкового адміністрування це набуває особливої ваги, адже підвищуються вимоги до узгодженості між даними бухгалтерського, управлінського і податкового обліку, належного документування операцій та аналітичного обґрунтування податкової позиції.

Найбільш чутливими до контрольних процедур є операції з нерезидентами, внутрішньогрупові послуги, роялті, нематеріальні активи, внутрішньогрупове фінансування, а також сегментація доходів і витрат за країнами чи напрямками діяльності. У таких випадках ефективність контролю визначається не лише правильністю розрахунку податкових зобов'язань, а й здатністю суб'єкта господарювання підтвердити економічну сутність операції за допомогою належно організованої інформаційної системи.

У цьому контексті інформаційну основу контрольних процедур доцільно розглядати як сукупність облікових даних, реєстрів, довідників, електронних документів, управлінської аналітики, внутрішніх регламентів і процедур розподілу відповідальності, що забезпечують виявлення, оцінювання та мінімізацію податкових ризиків. Її зміст полягає не лише в накопиченні інфор-

мації, а й у формуванні структурованого середовища, у межах якого кожен показник може бути простежений від первинного документа до підсумкового податкового або управлінського звіту.

Ризик-орієнтований підхід у системі цифрового податкового адміністрування передбачає формування контрольних процедур не за принципом суцільної перевірки всіх операцій, а на основі попередньої ідентифікації, оцінювання та ранжування податкових ризиків за їх імовірністю, потенційними фінансовими наслідками та складністю доказового підтвердження. За таких умов обліково-інформаційне забезпечення виконує не лише реєстраційну, а й селективно-аналітичну функцію, даючи змогу відокремити операції з підвищеним рівнем податкової невизначеності від стандартних господарських операцій.

До ключових груп податкових ризиків, що потребують ризик-орієнтованого контролю, доцільно віднести: ризики неправильної ідентифікації контрагента та його податкового статусу; ризики невідповідності між юридичною формою та економічною сутністю операції; ризики помилкового або непрозорого розподілу доходів і витрат; ризики ручних коригувань у цифрових системах; ризики недостатньої доказовості первинних документів; ризики незгодованості між даними бухгалтерського, управлінського та податкового обліку. Саме концентрація контрольних процедур на цих зонах підвищеної вразливості забезпечує перехід від формального дотримання процедур до превентивного управління податковими ризиками.

У практичному вимірі ризик-орієнтований підхід означає побудову контрольного циклу, який охоплює виявлення ризикових тригерів у цифровій системі, класифікацію ризиків за рівнем суттєвості, добір відповідних контрольних процедур, документування результатів перевірки та післяконтрольний моніторинг усунення виявлених відхилень. За такого підходу результативність інформаційного забезпечення визначається не лише повнотою даних, а й здатністю системи своєчасно сигналізувати про ризикові операції, забезпечувати їх аналітичне пояснення та формувати належну доказову базу для внутрішнього і зовнішнього податкового контролю.

У структурі обліково-інформаційного забезпечення контрольних процедур доцільно виокремити три взаємопов'язані інформаційні блоки: дані про контрагентів, дані про функції, активи й ризики сторін, а також дані про розподіл доходів і витрат за юрисдикціями (рис. 1).

Базовим елементом першого інформаційного блоку є дані про контрагентів, які формують периметр операцій підвищеного податкового ризику. Для забезпечення коректної класифікації таких операцій в облікових і суміжних системах доцільно підтримувати окремі реквізити щодо країни реєстрації, країни податкового резидентства, належності до групи, кінцевого бенефіціарного власника (КБВ), статусу постійного представництва та структури володіння. Принципово важливим є розмежування ознаки пов'язаності для цілей обліку та фінансової звітності й ознаки пов'язаності для цілей податкового контролю. Таке розмежування зменшує ризик змішування різних критеріїв визнання пов'язаних сторін і підвищує точність ідентифікації операцій, що потребують додаткового контролю.

Другий інформаційний блок пов'язаний із відображенням функцій, активів і ризиків сторін. У системі цифрового податкового адміністрування недостатньо формального закріплення функцій у договорах, оскільки контрольна оцінка дедалі більше орієнтується на реальний економічний зміст операцій. Саме тому для аналітичного підтвердження фактичної ролі сторін необхідно використовувати дані про центри відповідальності, статті витрат, бюджети, калькуляції, таблиці часу, проектну аналітику, реєстри основних засобів (ОЗ) і нематеріальних активів (НМА), а також технічну і договірну документацію. Розподіл ризиків між сторонами має підтверджуватися тим, у кого саме в обліку визнаються наслідки їх реалізації: курсові різниці, резерви, забезпечення, кредитні втрати, гарантійні витрати тощо.

Третій інформаційний блок охоплює дані про розподіл доходів і витрат за юрисдикціями. Його значення зростає за умов здійснення транскордонних операцій, реалізації внутрішньогрупових послуг,



Рис. 1. Структура обліково-інформаційного забезпечення контрольних процедур у системі цифрового податкового адміністрування

Джерело: власна розробка.

використання нематеріальних активів або функціонування складної сегментної структури. Формування такого блоку передбачає наявність чітко документованих правил віднесення доходів, прямих і непрямих витрат, внутрішніх коригувань та міжсегментних розрахунків до відповідних країн, ринків чи напрямів діяльності. При цьому одним із ключових критеріїв ефективності системи є прозорість ключів розподілу та можливість повторної перевірки кожного розрахунку.

З метою узагальнення основних видів облікових даних, джерел їх формування, контрольного значення та документального підтвердження доцільно подати їх систематизовану характеристику в табл. 1. Обліково-інформаційне забезпечення контрольних процедур щодо податкових ризиків охоплює кілька взаємопов'язаних блоків даних, кожен із яких формує окремий сегмент контрольного поля. У межах цього поля оцінюється відповідність між формальним документуванням операцій, їх економічною сутністю та податковими наслідками.

Першочергове значення мають дані про контрагентів, оскільки саме вони дають змогу своєчасно виявити пов'язаність сторін, наявність транскордонного елемента, належність до корпоративної групи, податко-

ве резидентство та інші характеристики, що безпосередньо впливають на податковий режим операції. Водночас інформація про функції сторін, задіяні активи та розподіл ризиків забезпечує глибший рівень контролю, оскільки дає змогу оцінити, чи відповідає облік реальному економічному внеску учасників господарського процесу. За такого підходу облікова система перестає бути лише сховищем записів і перетворюється на інструмент аналітичної верифікації та превентивного контролю. Не менш важливою є інформація про доходи і витрати за окремими юрисдикціями, сегментами або напрямками діяльності, адже в цифровому податковому адмініструванні така аналітика потрібна для виявлення непрозорого розподілу результатів діяльності, необґрунтованих ручних коригувань і розбіжностей між управлінськими, обліковими та податковими даними.

Отже, обліково-інформаційне забезпечення податкових контрольних процедур має будуватися як інтегрована система даних, реєстрів, підтверджуючих документів і контрольних співставлень. Саме така архітектура забезпечує зниження податкових ризиків, підвищення доказовості внутрішнього контролю та формування належної інформаційної бази для взаємодії з контролюючими органами в цифровому середовищі.

Таблиця 1. Облікові дані для забезпечення контрольних процедур щодо податкових ризиків

№	Блок даних	Основні елементи даних	Джерело даних /реєстр	Який ризик знижує	Підтвердні документи
1	Дані про контрагентів	пов'язаність сторін; належність до групи; країна реєстрації та резидентства; КБВ; статус постійного представництва	облікова система; довідник контрагентів; корпоративні реєстри; матеріали перевірки контрагента	помилки у визначенні ризикових операцій; ризики операцій з нерезидентами; прихована пов'язаність	реєстраційні документи; підтвердження резидентства; структура групи; внутрішні рішення
2	Дані про функції сторін	виконувані функції; центри відповідальності; витрати за напрямками; обсяг робіт	бюджети; калькуляції; управлінська аналітика; первинні документи	невідповідність між фактичними функціями та витратами; необґрунтована прибутковість	регламенти; технічні завдання; звіти; таблиці часу; договори
	Дані про активи сторін	ОЗ; НМА; витрати на створення й підтримку; амортизація; використання інтелектуальної власності	реєстри ОЗ і НМА; проєктний облік; ліцензійні реєстри	штучне переміщення прибутку через інтелектуальну власність; невідповідність між внеском сторін і роялті	ліцензійні договори; акти; облікова політика; технічна документація
	Дані про ризики сторін	кредитні, валютні, ринкові ризики; резерви; гарантії; прострочення; договірні обмеження	облікові реєстри; договори; фінансові документи; внутрішня звітність	формальний розподіл ризиків; перекладання витрат і збитків між юрисдикціями	договори; протоколи; розрахунки резервів; службове листування
3	Дані про доходи і витрати за країнами	доходи, витрати, фінансовий результат за країнами; правила розподілу непрямих витрат; внутрішні коригування	аналітика облікової системи; сегментна звітність; звірка з фінансовою звітністю	непрозорий розподіл доходів і витрат; необґрунтовані коригування; розбіжності між даними	методики розподілу; звіти звірки; контрольні звіти; робочі розрахунки

Джерело: власна розробка.

Таблиця 2. RACI-матриця розподілу ролей і відповідальності в межах контрольних процедур

Процес / контроль	CFO	CA	TAX	LEGAL	CTRL	IT	OPS	IA/COMP
Перевірка контрагента	A	R	C	C	I	R	R	C
Підтримка довідників контрагентів	A	C	C	I	I	R	I	C
Внутрішні та внутрішньогрупові договори	A	I	C	R	C	I	R	C
Податкова політика та підходи до контрольних процедур	A	C	R	C	C	I	I	C
Аналіз функцій, активів і ризиків	A	C	R	C	R	I	C	C
Внутрішньогрупові продажі та послуги	A	R	C	C	C	C	R	I
Роялті та нематеріальні активи	A	C	R	R	C	I	C	C
Внутрішньогрупове фінансування	A	C	R	C	C	I	R	C
Операції з нерезидентами	A	C	R	C	I	I	R	C
Сегментація за юрисдикціями	A	C	C	I	R	R	C	C
Річні податкові коригування	A	R	R	C	C	C	I	C
Податкові реєстри і різниці	A	R	C	I	C	C	I	C
Податкові ризики і внутрішній контроль	A	C	R	C	C	C	C	R
Перевірки та спори	A	C	R	R	C	C	C	C
Післяконтрольні заходи	A	C	R	C	C	R	C	R

Примітка: CFO — фінансовий директор; CA — головний бухгалтер; TAX — податковий напрям; LEGAL — юридичний супровід; CTRL — контролінг; IT — IT-підтримка; OPS — операційні підрозділи; IA/COMP — внутрішній аудит / комплаєнс.

Позначення: R (Responsible) — виконує; A (Accountable) — несе кінцеву відповідальність; C (Consulted) — консультує; I (Informed) — інформується.

Джерело: власна розробка.

У цьому контексті RACI-матриця, подана в табл. 2, виступає дієвим інструментом формалізації контрольного середовища. Вона дає змогу не лише розмежувати виконавців і відповідальних осіб, а й забезпечити прозорість процедур погодження, консультаційної участі та інформування в межах окремих контрольних процесів. Такий підхід особливо важливий тоді, коли податковий ризик формується не в одній точці, а виникає внаслідок поєднання договірних рішень, облікових налаштувань, управлінських розподілів, дій IT-систем та операційної практики.

Як свідчить зміст табл. 2, ключову координуючу роль у контрольному середовищі найчастіше виконує фінансовий директор, тоді як бухгалтерська та податкова функції забезпечують безпосередню реалізацію значної частини контрольних процедур. Водночас юридичний супровід має важливе значення для належного оформлення договорів і правової інтерпретації господарських операцій, а IT-підтримка забезпечує технічну надійність цифрового контролю через управління довідниками, доступами, інтеграціями та журналами змін. Підрозділи внутрішнього аудиту та комплаєнсу виконують функцію незалежного нагля-

ду, перевіряючи якість реалізації контрольних процедур і ефективність реагування на виявлені ризики.

У цілому RACI-підхід підсилює податковий контроль, переводячи його з площини ситуативних дій у площину регламентованих і повторюваних процедур. У цифровому адмініструванні це має особливе значення, оскільки ефективність контролю залежить не лише від наявності даних, а й від того, хто саме створює, перевіряє, погоджує, коригує та використовує ці дані.

Подальший розвиток системи податкового контролю пов'язаний із широким використанням цифрових інструментів, які забезпечують безперервність, прозорість і відтворюваність контрольних процедур. Якщо облікові дані формують змістову основу контролю, а організаційний розподіл ролей визначає механізм його реалізації, то цифрові рішення створюють технологічне середовище, у якому такі процедури можуть виконуватися системно та з мінімізацією людського фактора.

У табл. 3 узагальнено основні цифрові інструменти, що забезпечують реалізацію контрольних процедур у системі податкового адміністрування.

Таблиця 3. Цифрові інструменти забезпечення контрольних процедур у системі податкового адміністрування

Цифровий інструмент	Функція	Ризик, що знижується	Дані	Відповідальні
ERP-система	Централізація обліку та зв'язка операцій	Дублювання, фрагментарність, помилки введення	Регістри, довідники, операції	CA, TAX, IT, CTRL
Е-документообіг	Підтвердження операцій і контроль документів	Відсутність, затримка, втрата документів	Договори, акти, рахунки, КЕП	CA, LEGAL, OPS, IT
Е-кабінет платника	Подання звітності та зв'язка з податковими органами	Прострочення, помилки комунікації	Декларації, квитанції, повідомлення	TAX, CA
Контрольні правила в системі	Перевірка реквізитів і тригерів ризику	Технічні помилки, некоректні коригування	Первинні документи, шаблони, довідники	IT, TAX, CA
Журнали змін	Фіксація змін і дій користувачів	Несанкціоновані зміни	Логи, історія редагувань	IT, IA/COMP, CA
ВІ-аналітика	Виявлення відхилень	Запізніле виявлення ризиків	Консолідовані дані, індикатори	CTRL, TAX, CFO
Управління доступом	Розмежування прав і контроль доступу	Шахрайство, несанкціоновані дії	Профілі, матриці доступу	IT, IA/COMP, CFO
Інтеграційні модулі	Синхронізація підсистем	Розбіжності, затримки, ручні переноси	Регістри, довідники, інтерфейси	IT, CA, TAX, CTRL

Джерело: власна розробка.

Таблиця 4. Порівняльна характеристика ризик-орієнтованого підходу до організації контрольних процедур у приватному та державному секторах

Критерій	Приватний сектор	Державний сектор
Домінуюча мета контролю	Мінімізація податкових втрат, санкцій і ризику донарахувань; захист фінансового результату	Законність, підзвітність, цільове використання ресурсів, процедурна бездоганність
Ключові ризики	Трансфертне ціноутворення, нерезиденти, роялті, внутрішньогрупові послуги, ручні коригування, сегментний розподіл доходів і витрат	Порушення процедур погодження, несанкціоновані зміни, слабкий контроль доступу, дефіцит доказовості
Пріоритетні контрольні дії	Аналітичні звірки, ризикові тригери, ВІ-моніторинг, перевірка економічної сутності операцій	Формалізоване погодження, контроль маршрутів документів, журнали змін, контроль повноважень і процедур
Джерела ризикових сигналів	Відхилення в аналітиці, нетипові операції, зміни маржинальності, невідповідність між договорами та обліком	Порушення регламентів, відсутність погоджень, неузгодженість документів, помилки доступу, відсутність підтвердного сліду
Роль цифрових інструментів	Підтримка гнучкого самоконтролю і швидкого реагування	Забезпечення формалізації, простежуваності та зовнішньої контрольної перевірки
Основний критерій ефективності	Своєчасне виявлення і мінімізація податкових ризиків без уповільнення бізнес-процесів	Забезпечення законності, прозорості та відтворюваності контрольних процедур

Джерело: власна розробка.

Застосування ERP-систем має принципове значення, оскільки саме вони забезпечують централізоване накопичення, структуризацію та обробку інформації, необхідної для формування податкових реєстрів і проведення аналітичних звірок. Наявність єдиного цифрового середовища знижує ризик фрагментарності даних, дублювання показників і розбіжностей між окремими джерелами інформації. Своєю чергою, системи електронного документообігу забезпечують належне документальне підтвердження господарських операцій, фіксують маршрут погодження документів і формують доказову базу для податкового контролю.

ВІ-аналітика та інструменти моніторингу розширюють можливості контролю завдяки виявленню аномалій, трендів, нетипових співвідношень і ризикових зон у режимі, наближеному до реального часу. Це дає змогу змістити акцент із механічної перевірки окремих документів на аналітичне управління ризиками. Системи управління доступом, у свою чергу, забезпечують належне розмежування повноважень, що є необхідною умовою побудови надійного середовища внутрішнього контролю.

Отже, цифрові інструменти виконують роль інфраструктурної основи податкових контрольних процедур, забезпечуючи інтеграцію даних, простежуваність операцій, автоматизацію перевірок і своєчасне виявлення ризиків. Їх поєднання з належно організованим обліком і чітко регламентованою відповідальністю формує сучасну модель обліково-інформаційного забезпечення податкового контролю.

Попри спільність базових елементів контрольного середовища, ризик-орієнтована модель податкового контролю у приватному та державному секторах має суттєві відмінності, зумовлені різною метою діяльності, структурою ризиків, характером відповідальності та вимогами до доказовості операцій. Узагальнення цих відмінностей подано в табл. 4.

Для приватного сектору найбільш типовими є ризики, пов'язані з операціями з нерезидентами, трансфертним ціноутворенням, внутрішньогруповими послугами, роялті, фінансуванням між пов'язаними сторонами, використанням нематеріальних активів, а та-

кож зі складною сегментацією доходів і витрат. Тому пріоритетними є перевірки, спрямовані на встановлення економічної сутності операцій, узгодженості функцій, активів і ризиків сторін, а також на аналітичне підтвердження податкової позиції. Ефективність такого підходу значною мірою залежить від здатності швидко інтегрувати дані з різних цифрових підсистем і оперативно реагувати на нові ризикові сигнали.

У державному секторі пріоритетними є ризики процедурного характеру: порушення порядку погодження господарських рішень, недостатня формалізація контрольних повноважень, помилки в розмежуванні доступів, розрив між фактом здійснення операції та її документальним відображенням, а також ризики втрати доказовості під час зовнішньої перевірки. Тому ризик-орієнтований підхід тут реалізується переважно через посилення електронного документообігу, ведення журналів змін, удосконалення систем управління доступом, процедур багаторівневого погодження та формалізованих маршрутів відповідальності.

Якщо у приватному секторі домінує модель гнучкого аналітичного самоконтролю, то в державному — модель нормативно регламентованого процедурного контролю, орієнтована на доказовість, прозорість та забезпечення належного рівня публічної підзвітності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обліково-інформаційне забезпечення податкового контролю має формуватися на засадах ризик-орієнтованого підходу, за якого пріоритет надається своєчасному виявленню та супроводу зон підвищеної податкової вразливості. Встановлено, що результативність такої системи визначається поєднанням трьох взаємопов'язаних елементів: якісної інформаційної бази, формалізованого розподілу відповідальності та цифрових інструментів контролю, що забезпечують простежуваність операцій, автоматизацію перевірок і своєчасне реагування на ризикові сигнали. Секторна специфіка суб'єктів гос-

подарювання зумовлює різну конфігурацію контрольних пріоритетів: у приватному секторі домінують аналітична гнучкість і швидке реагування на податкові відхилення, тоді як у державному — нормативна формалізація, процедурна підзвітність і повна доказовість господарських дій. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням індикаторів оцінювання якості обліково-інформаційного забезпечення контрольних процедур та методичних підходів до їх адаптації у приватному й державному секторах.

Література:

1. Banafo Akrong G., Yunfei S., Owusu E. Development and validation of an improved DeLone-McLean IS success model: application to the evaluation of a tax administration ERP. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2022. Vol. 47. Art. 100579. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100579>
2. Bassey E., Mulligan E., Ojo A. A conceptual framework for digital tax administration: A systematic review. *Government Information Quarterly*. 2022. Vol. 39. Art. 101754. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101754>
3. Lagodiienko N., Pozhydaieva M., Krylov D. Digitalization of tax administration in Ukraine: risks and opportunities. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. № 44. P. 443—450. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14394/1/Lagodiienko-2023-1.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Salahova S. Criteria for assessing the effectiveness of digital tax administration. *Oblik i finansi*. 2025. № 2 (108). P. 79—88. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-79-88](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-79-88)
5. Zhang L., Chen W., Peng L. The impact of tax enforcement on corporate investment efficiency: evidence from the tax administration information system. *Accounting & Finance*. 2023. № 63. P. 1635—1669. DOI: <https://doi.org/10.1111/acfi.12921>
6. Нагірняк М. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення управлінського контролю податковими витратами і податковими зобов'язаннями. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 120—129. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-120-129](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-120-129)
7. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 10.03.2026).
8. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення: 10.03.2026).
9. Савастєєва О. М., Куруч О. В. Державні механізми цифровізації облікових процесів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. № 2 (60). Т. 24. С. 54—63. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).335149](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).335149)
10. Тимошенко А. Електронні сервіси податкової адміністрації як чинник прозорості та довіри бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-171>

References:

1. Banafo Akrong, G., Yunfei, S. and Owusu, E. (2022), "Development and validation of an improved DeLone-McLean IS success model: application to the evaluation of a tax administration ERP", *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 47, 100579. doi: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100579>
2. Bassey, E., Mulligan, E. and Ojo, A. (2022), "A conceptual framework for digital tax administration: A systematic review", *Government Information Quarterly*, vol. 39, 101754. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101754>
3. Lagodiienko, N., Pozhydaieva, M. and Krylov, D. (2022), "Digitalization of tax administration in Ukraine: risks and opportunities", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 44, pp. 443—450, available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14394/1/Lagodiienko-2023-1.pdf> (Accessed 10 March 2026).
4. Salahova, S. (2025), "Criteria for assessing the effectiveness of digital tax administration", *Oblik i finansi*, vol. 2 (108), pp. 79—88. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-79-88](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-79-88)
5. Zhang, L., Chen, W. and Peng, L. (2023), "The impact of tax enforcement on corporate investment efficiency: evidence from the tax administration information system", *Accounting & Finance*, vol. 63, pp. 1635—1669. doi: <https://doi.org/10.1111/acfi.12921>
6. Nagirniak, M. (2024), "Accounting and analytical support of management control over tax expenses and tax liabilities", *Economics, Management and Administration*, vol. 1 (107), pp. 120—129. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-120-129](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-120-129)
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On the peculiarities of regulating the activities of legal entities of certain organizational and legal forms during the transitional period and associations of legal entities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (Accessed 10 March 2026).
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine "On the management of state-owned objects", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (Accessed 10 March 2026).
9. Savastieieva, O. M. and Kuruch, O. V. (2025), "State mechanisms for digitizing accounting processes", *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, vol. 24 (2 (60)), pp. 54—63. doi: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).335149](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).335149)
10. Tymoshenko, A. (2025), "Electronic services of the tax administration as a factor of transparency and business trust", *Economy and Society*, vol. 79. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-171>

Отримано редакцією журналу / Received: 29.03.26

Процеженовано / Revised: 09.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

*M. Yermakov,
PhD, Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay International Scientific
and Technical University", Kyiv, Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5670-8626>

*I. Karpenko,
Lecturer of the Department of Management, Marketing and Public Administration,
Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay International
Scientific and Technical University", Kyiv, Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8592-588X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.420

SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR IN ENSURING A COMPANY'S COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*М. А. Єрмаков,
доктор філософії, спеціальність 073 "Менеджмент", Заклад вищої освіти
"Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", Київ, Україна*

*І. О. Карпенко,
викладач кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти
"Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", Київ, Україна*

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

This article examines in detail the role of corporate social responsibility in shaping enterprise competitiveness in the modern economy, where increasing uncertainty, rapid technological change, and intensifying global competition require businesses to adopt more sustainable, flexible, and adaptive development strategies. In such conditions, companies are no longer evaluated solely on financial performance, but also on their social and environmental impact. It is argued that integrating the principles of social responsibility into an enterprise's management system not only improves its public image but also helps build long-term trust with key stakeholders, including customers, employees, investors, partners, and local communities.

Such integration helps to enhance corporate reputation, strengthen stakeholder engagement, and significantly reduce non-financial risks, such as reputational damage, environmental liabilities, regulatory pressures, and potential social conflicts. Moreover, socially responsible companies are better positioned to respond to crises and maintain operational stability in uncertain environments. It is established that, in the context of globalisation and the digital transformation of business processes, corporate social responsibility is becoming a crucial instrument for advancing sustainable development and ensuring long-term business resilience.

Modern enterprises are increasingly expected to operate transparently, ethically, and in alignment with international sustainability standards and best practices. The main areas of implementation of socially responsible business activities are analysed, including investment in human capital development through continuous education and professional training; ensuring environmental responsibility by reducing emissions, waste, and resource consumption; enhancing transparency and accountability through corporate governance; and adopting comprehensive, integrated non-financial reporting practices.

Furthermore, it has been demonstrated that applying ESG (Environmental, Social, and Governance) principles, together with a strategic focus on achieving the Sustainable Development Goals, contributes to the long-term economic growth and sustainable development of enterprises. These approaches

improve investment attractiveness, increase access to financial resources, facilitate entry into international markets, and create sustainable competitive advantages, thereby ensuring resilience, innovation capacity, and stability in a rapidly changing, highly competitive business environment.

У статті комплексно досліджено роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні та зміцненні конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем динамічності, глобалізаційними процесами та цифровою трансформацією бізнес-середовища. Обґрунтовано, що інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного та операційного управління підприємством виступає важливим чинником підвищення його ділової репутації, формування довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів, а також сприяє налагодженню ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Доведено, що впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності дозволяє мінімізувати нефінансові ризики, зокрема репутаційні, екологічні та соціальні, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на стійкість бізнесу.

Визначено, що в умовах посилення конкуренції та зростання вимог до прозорості діяльності підприємств корпоративна соціальна відповідальність трансформується у стратегічний інструмент реалізації концепції сталого розвитку. Проаналізовано ключові напрями впровадження соціально відповідальної діяльності, серед яких особливу увагу приділено розвитку людського капіталу, забезпеченню екологічної безпеки, впровадженню принципів етичного ведення бізнесу, підвищенню рівня корпоративного управління та прозорості діяльності через використання нефінансової звітності. Акцентовано увагу на значенні цифрових технологій як каталізатора поширення практик КСВ та підвищення ефективності комунікацій із зацікавленими сторонами.

Доведено, що застосування принципів ESG (Environmental, Social, Governance) та орієнтація на Цілі сталого розвитку створюють передумови для довгострокового економічного зростання підприємств, підвищення їх інвестиційної привабливості та формування стійких конкурентних переваг як на національному, так і на міжнародному ринках. Узагальнено, що корпоративна соціальна відповідальність є не лише елементом іміджу, а й важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

Key words: corporate social responsibility, sustainable development, competitiveness, the Terston method, stakeholders, ESG principles, non-financial reporting, company management.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, конкурентоспроможність, метод Терстоуна, стейкхолдери, ESG-принципи, нефінансова звітність, управління підприємством.

GENERAL DESCRIPTION OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

In today's economic climate, businesses operate in an environment characterised by fierce competition, rapid technological change, and the globalisation of economic processes. Traditional approaches to building competitive advantage, based primarily on economic and financial indicators, are gradually losing their effectiveness. Instead, the social, environmental, and managerial aspects of business operations are becoming increasingly important.

A socially responsible management model creates the conditions for developing human capital, strengthening the company's reputation, and increasing trust among partners and investors. At the same time, it helps to reduce social and environmental risks and ensures the long-term stability of the enterprise's development.

As Ukraine integrates into the global economic landscape, businesses are increasingly aligning themselves with international management standards that require the implementation of corporate social responsibility principles. This necessitates research into the role of socially responsible business in ensuring corporate competitiveness and achieving sustainable development goals.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

Both international and domestic scholars are actively researching corporate social responsibility. Ukrainian researchers such as N. Bibik [1], O. Berezina [2], O. Buyan [3], A. Zinchenko [4], Y. Saienko [5], M. Saprykina [6], and others have made a significant contribution to the development of the theoretical and practical aspects of socially responsible business.

Academic literature notes that corporate social responsibility is an important element of modern enterprise management, combining a business's economic interests with society's social needs. Researchers emphasise that implementing socially responsible practices enables enterprises to build a positive image, increase consumer trust, and gain additional competitive advantages.

In accordance with the international standard ISO 26000, social responsibility is an organisation's responsibility for the impact of its activities on society and the environment, achieved through transparent and ethical behaviour. This approach involves considering the interests of various stakeholder groups and integrating the principles of sustainable development into strategic enterprise management.

At the same time, recent research highlights the importance of adopting an ESG approach, which involves integrating environmental, social, and governance factors into business operations. It is precisely the combination of economic performance with the social and environmental aspects of operations that forms the basis for sustainable business development.

OBJECTIVES OF THE ARTICLE

The main objective of the article is to develop a methodological approach to assessing the level of corporate social responsibility of enterprises in the context of ensuring their competitiveness and sustainable development. The study also aims to identify key factors influencing CSR formation, evaluate their impact on enterprise performance, and justify the application of modern assessment methods, including Thurstone's pairwise comparison method. Additionally, the article seeks to determine the relationship between CSR implementation, ESG principles, and the long-term competitiveness of enterprises.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Corporate social responsibility (CSR) has, over the past few decades, become a key component of strategic business development in most countries worldwide. Its significance stems from the need to reconcile the economic outcomes of business activities with the social and environmental consequences of its operations. In today's business environment, integrating social responsibility principles into a company's management system is regarded as an integral element in building long-term competitive advantage.

The theoretical and methodological basis for implementing corporate social responsibility is a systematic approach that carefully considers the interrelationships among an organisation's economic, social, and environmental aspects. At the same time, a logical approach ensures the strategy for socially responsible development is consistent and aligned with the enterprise's overall corporate strategy. In view of this, the implementation of CSR should be regarded as a long-term, multi-level process that includes making strategic decisions, fostering a corporate culture of responsible business conduct, and creating mechanisms for stakeholder engagement [7].

In accordance with the international standard ISO 26000, social responsibility is defined as an organisation's responsibility for the impact of its management decisions and economic activities on society and the natural environment. This responsibility is realised through transparent, ethical behaviour that contributes to achieving sustainable development goals, ensures the well-being of society, and takes into account the expectations of key stakeholders. An important aspect is the compliance of the enterprise's activities with current legislation and international standards of conduct, as well as the integration of social responsibility principles into all areas of the organisation's operations.

The long-term sustainable development of an enterprise depends to a large extent on its level of viability. Viability should be understood as a comprehensive measure

of the effectiveness of managerial, production, and economic processes, reflecting the organisation's ability to adapt to changes in the external environment and ensure stable operation. An enterprise's vitality is determined by a system of key performance indicators that characterise economic efficiency, social stability, and environmental responsibility.

The International Labour Organisation makes a significant contribution to the development of conceptual approaches to ensuring the sustainable development of viable enterprises. As part of the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, it has established strategic guidelines for supporting entrepreneurship based on the principles of decent work, social dialogue, and the responsible use of resources. In this context, the viability of an enterprise is viewed as the integrated result of economic efficiency, social responsibility, and environmental sustainability.

The International Labour Organisation emphasises that the development of viable enterprises is possible provided several basic conditions are met. These include an effective management system and well-established social dialogue between employers and workers, a stable macroeconomic environment, and adequate levels of infrastructure and development of information and communication technology. Other important prerequisites include access to education and vocational training, the creation of a supportive institutional environment, and mechanisms that encourage enterprises to take a responsible approach to the environmental impact of their activities.

Implementing corporate social responsibility requires aligning a company's strategic objectives with the interests of its stakeholders, including employees, consumers, investors, public authorities, and local communities. This process requires modern methods to assess the effectiveness of managing socially responsible activities.

The development of a company's corporate social responsibility is influenced by a combination of diverse factors that reflect both the company's internal potential and the conditions of its external operations. A comprehensive and systematic study of these factors is a necessary prerequisite for establishing an effective CSR management mechanism and ensuring that socially responsible practices are aligned with the company's sustainable development strategy.

Given that the activities of any enterprise take place in two interrelated spheres — internal and external — it is appropriate to develop a classification of factors influencing corporate social responsibility, based on the type of business environment.

Endogenous factors characterise the internal environment of an enterprise and fall within the sphere of direct managerial influence (corporate culture, leadership and management philosophy; the availability of the company's internal resources; the company's strategy and objectives; the human resources management system; the effectiveness of internal communication regarding CSR objectives and outcomes; organisational structure). Assessing these factors enables the organisation to determine its existing internal capacity to implement CSR, as well as identify areas for further development and strengthening.

In contrast, exogenous factors arise in the external environment and are not subject to direct control by the organisation, yet require constant monitoring and adaptation (socio-political context; cultural characteristics and local norms; legislation and government regulation; international standards and initiatives; technological changes; partners' requirements regarding sustainable practices; growing demand for eco-friendly, ethical and locally sourced products; media and public opinion; societal and community expectations). Analysing these factors enables a timely response to external challenges, minimises risks, and allows for the effective utilisation of opportunities to develop corporate social responsibility.

Thus, the development of CSR results from the interaction between endogenous and exogenous factors; a systematic assessment of these factors establishes an effective management mechanism, enhances the enterprise's adaptability to external environmental changes, and facilitates the achievement of sustainable development goals.

An in-depth analysis of the factors driving CSR involves not only their identification but also a quantitative assessment of their significance and impact. To this end, the study conducted a two-stage assessment of the factors influencing corporate CSR based on an expert survey. The proposed algorithm combines two methods of expert assessment: the rating method and Thurstone's paired-comparison method (Fig. 1).

In the study, a sample of corporate social responsibility factors was selected for expert evaluation. Each pair of factors was compared by several experts, which enabled the creation of a preference frequency matrix. On this basis, the corresponding probabilities were determined, and the data were converted to the standard normal distribution scale. The results obtained enabled ranking CSR factors by their influence on the enterprise's viability and competitiveness.

Thus, applying the pairwise comparison method in the study of corporate social responsibility enables a more accurate determination of strategic priorities for the enterprise's development and improves the effectiveness of management decisions in sustainable development. To improve the effectiveness of CSR management, the author proposes applying L. Terstown's pairwise comparison method [8]. This method converts subjective assessments by experts or consumers into a quantitative interval scale.

The findings of the study reveal that, for Ukrainian enterprises, the most significant factors influencing the promotion of corporate social responsibility are: legislative and state regulation; the availability of internal resources; the enterprise's strategic objectives and goals; managerial leadership and management philosophy; the size of the enterprise; and its ownership structure.

The results obtained indicate a systematic nature to the development of CSR in domestic enterprises, as its development is significantly influenced by both external environmental factors and internal factors that the enterprise can regulate through the organisation of its own activities.

The fact that the 'legislation and state regulation' factor received the highest weighting underscores the regulatory environment's decisive role in both stimulating and hindering the development of ESG initiatives. At the same time, it should be noted that in the Ukrainian business environment, ESG principles and values have not yet fully established themselves, which creates a need for enterprises to rely on external incentives and regulatory mechanisms to implement environmental standards, ensure compliance with labour rights, and develop non-financial reporting. This is also linked to the significance of the 'enterprise ownership structure' factor, as practice shows that enterprises with state ownership more often demonstrate a higher level of social engagement.

The second most influential factor is the resource factor. The implementation of CSR initiatives requires financial, human, and organisational resources; therefore, companies with a stronger resource base have greater opportunities to implement them. In this context, the significance of the 'company size' factor is logical, as it is directly linked to the scale of available resources, including those for implementing socially responsible practices.

At the same time, resource availability alone does not guarantee CSR effectiveness, particularly in the absence of a strategic vision and effective managerial leadership. It is the management that plays a key role in shaping social responsibility values, supporting relevant initiatives, and developing corporate culture. The integration of CSR into the company's strategic objectives and long-term business model is a crucial factor in ensuring sustainable development and building competitive advantages in the modern economic environment.

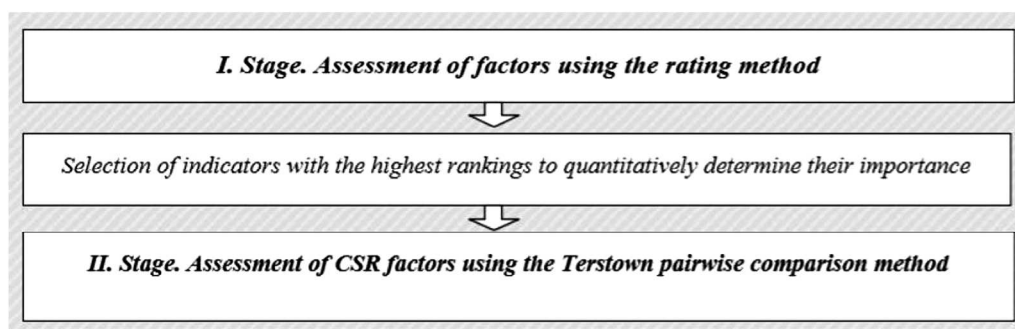


Fig. 1. Stages in assessing the factors influencing the formation and the development of enterprises' CSR

Source: author's own work.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The study found that corporate social responsibility is fundamental to ensuring a company's competitiveness in today's economy. Its implementation enables the integration of economic, social, and environmental aspects of business operations, in line with the concept of sustainable development.

It has been demonstrated that integrating the principles of social responsibility into a company's management system contributes to more efficient resource use, the development of a positive business reputation, the strengthening of stakeholder trust, and the reduction of risks. Of particular importance is the implementation of ESG approaches, which ensure a comprehensive assessment of a company's activities and a focus on long-term development.

It has been established that socially responsible corporate activities contribute to increasing their investment attractiveness, expanding market opportunities, and building sustainable competitive advantages. In today's environment, it is precisely those enterprises that actively implement the principles of sustainable development that have a better chance of operating successfully in the long term.

To enhance the effectiveness of business operations, it is advisable to integrate corporate social responsibility principles into strategic management, expand the practice of non-financial reporting, and ensure a balance between economic performance and social and environmental objectives.

Prospects for further research include developing methodological approaches to assess the effectiveness of enterprises' socially responsible activities and determine their impact on business performance.

An important finding of the study is the identification of a set of factors influencing the formation and development of corporate social responsibility within an enterprise. It has been established that the effectiveness of CSR implementation is determined by the complex interaction of endogenous and exogenous factors, among which the regulatory environment, the enterprise's resource potential, strategic development guidelines, managerial leadership, and ownership structure are key. Such a systematic approach to analysing factors allows not only for identifying their influence but also for formulating well-founded directions for enhancing the effectiveness of enterprises' socially responsible activities, which, in turn, contributes to strengthening their competitive positions and ensuring sustainable development.

It is also worth noting the importance of using Louis Thurstone's pairwise comparison method in assessing corporate social responsibility factors. The application of this approach enables the transformation of subjective expert judgements into quantifiable indicators, thereby enhancing the soundness of management decisions. The Thurstone method enables factors to be ranked according to their degree of influence, which is particularly important when formulating strategic priorities for the enterprise's development. Thus, the use of this toolkit contributes to improving the accuracy of analytical

assessments and the effectiveness of corporate social responsibility management in the context of sustainable development.

Література:

1. Бібік Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. № 14. С. 9—16.
2. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. Вісник Української академії банківської справи. 2012. № 1 (32). С. 97—101.
3. Буян О. Я. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка". 2012. Вип. 6 (2). С. 159—165.
4. Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку. Київ, 2010. 56 с.
5. Саєнко Ю. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. Київ: "Батискаф", 2002. 71 с.
6. Саприкіна М. Практики КСВ в Україні 2016. Центр "Розвиток КСВ". Київ: 2016. 100 с
7. Єрмаков М. А., Карпенко О. О. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. пр. 2023. № 7—8. С. 98—105.
8. Thurstone L. L. The Vectors of Mind. Psychological Review. 1933. Vol. 41. P. 1—32.

References:

1. Bibik, N. V. (2012), "Corporate Social Responsibility in Ukraine: Current State and Prospects for Development", *Tekhnichnyj prohres i efektyvnist' vyrobnytstva*, vol. 14, pp. 9—16.
2. Berezina, O. Yu. (2012), "Quantitative assessment of corporate social responsibility", *Visnik Ukraïns'koï akademii bankivs'koï spravi*, vol. 1, no. 32, pp. 97—101.
3. Buian, O. Ya. (2012), "Approaches to the assessment of the effectiveness of corporate social responsibility in Ukraine", *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, vol. 6, no. 2, pp. 159—165.
4. Zinchenko, A. H. (2010), *Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist' 2005—2010: stan ta perspektivy rozvytku [Corporate Social Responsibility 2005-2010: Status and Prospects for Development]*, Kyiv, Ukraine.
5. Saienko, Yu. (2002), *Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu v Ukraini [Corporate social responsibility in Ukraine]*, "Batyskaf", Kyiv, Ukraine.
6. Saprykina, M. (2016), *Praktyky KSV v Ukraini 2016 [CSR practices in Ukraine]*, Tsentr "Rozvytok KSV", Kyiv, Ukraine.
7. Yermakov, M. A. and Karpenko, O. O. (2023) "Corporate social responsibility of enterprises in Ukraine", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu: zb. nauk. pr.*, vol. 7—8, pp. 98—105.
8. Thurstone, L. L. (1933), "The Vectors of Mind", *Psychological Review*, vol. 41, pp. 1—32.

Отримано редакцією журналу / Received: 05.04.26

Прорецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Я. Я. Кріль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Львівський національний університет імені
Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3421-8094>
В. Р. Шевчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0925-6489>
С. Ф. Благодир,
старший викладач кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0884-2080>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.425

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ: СИСТЕМНІ ПРОГАЛИНИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ya. Kril,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Ivan Franko National University of Lviv
V. Shevchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Ivan Franko National University of Lviv
S. Blahodyr,
Senior Lecturer of the Department of Tourism
Ivan Franko National University of Lviv

LEGAL AND REGULATORY FRAMEWORK OF ACCOUNTING FOR HOTEL ENTERPRISES IN UKRAINE: SYSTEMIC GAPS AND RECOMMENDATIONS

У статті досліджено систему нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку підприємств готельного господарства України та виявлено її ключові недоліки. Встановлено, що чинна нормативна база має загальногалузевий характер і не враховує специфіки готельного бізнесу. Ідентифіковано п'ять системних прогалин: відсутність галузевих методичних рекомендацій, невизначеність критеріїв капіталізації витрат на реновацію номерного фонду, неврегульованість обліку програм лояльності, відсутність норм щодо сезонних коливань та відсутність вимог до розкриття показників сталого розвитку. Поглиблений аналіз виявив два основних структурних розривів між економічною сутністю готельних операцій та їх нормативною інтерпретацією, найголовнішими з яких є у сфері класифікації доходів від комплексних готельних послуг та обліку програм лояльності. За результатами дослідження сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення нормативного регулювання галузі.

The article investigates the regulatory framework governing accounting practices of hotel enterprises in Ukraine and identifies its principal deficiencies. It is established that the existing normative base has a general cross-sectoral character and does not adequately reflect the specific features of the hotel business, resulting in inconsistent accounting practices and reduced reliability of financial reporting across the industry.

Five systemic gaps in the regulatory framework are identified: the absence of industry-specific methodological guidelines; ambiguity in the criteria for capitalising renovation expenditures on room stock; the lack of norms governing the accounting for loyalty programmes; the absence of provisions addressing seasonal fluctuations in revenues and expenses; and the non-regulation of ESG reporting for the hotel sector. These gaps collectively reduce the comparability of financial statements prepared by hotel enterprises and impede informed decision-making by investors and other stakeholders.

A deeper analysis reveals two structural mismatches between the economic substance of hotel operations and their normative interpretation. The first relates to the classification and recognition of revenue from bundled service packages, where the requirements of IFRS 15 to decompose an integrated hotel product into separate performance obligations conflict with the synergistic nature of such packages. The second concerns the accounting for loyalty programmes, where the determination of redemption rate coefficients, principal-versus-agent classification in coalition programmes, and the application of the portfolio approach all remain subject to significant management judgement, creating scope for earnings management and reducing the comparability of financial statements.

Based on the findings, a set of practical recommendations is proposed, including the development of industry-specific methodological guidelines, the adoption of clarifications regarding loyalty programme accounting in accordance with IFRS 15, and the introduction of ESG disclosure indicators for the hotel sector aligned with EU regulatory requirements.

Ключові слова: бухгалтерський облік, готельне господарство, МСФЗ 15, нормативно-правове регулювання, стандарти обліку, програми лояльності, структурні розриви, системні прогалини, ESG-звітність.

Key words: accounting, accounting standards, ESG reporting, hotel industry, IFRS 15, loyalty programmes, regulatory framework, structural mismatches, systemic gaps.

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

Готельне господарство є одним з базових секторів індустрії гостинності, що забезпечує значний внесок у формування ВВП країни, зайнятість населення та розвиток усієї туристичної інфраструктури України. Водночас ця сфера характеризується специфічними економічними процесами: сезонність попиту, переважання послуг над матеріальним продуктами, значною часткою орендованих активів, широким застосуванням програм лояльності, що зумовлює об'єктивну необхідність відповідного правового та методичного забезпечення бухгалтерського обліку. Проте аналіз чинної нормативно-правової бази свідчить про суттєву диспропорцію. У той час як банківська діяльність, страхування, лізинг, транспорт та навіть аграрна сфера і туризм загалом мають розгалужену систему галузевих облікових норм, готельне господарство позбавлене спеціалізованого методичного регулювання. Єдиним актом, що безпосередньо стосується готелів, залишаються "Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг", затверджені Наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р.

№ 19 (далі по тексті — Правила № 19) [1], які, втім, регулюють стандарти обслуговування та класифікацію засобів розміщення, але не торкаються питань організації бухгалтерського обліку. Також про готельний бізнес згадується в контексті процедури присвоєння їм відповідної категорії у Постанові КМУ 29 липня 2009 р. № 803 "Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)" [2]. Варто зазначити, що в цій Постанові сказано: "у цьому Порядку терміни вживаються у значенні, наведеному у Законі України "Про туризм" та інших нормативно-правових актах з питань туризму" [2]. Тобто готелі не мають свого окремого нормативного документа, який би цілісно і всебічно регламентував суто цю сферу. Робота з категоризації готелів здійснюється відповідно до вимог ДСТУ 4269:2003 "Послуги туристичні. Класифікація готелів", який встановлює систему "зірок" і критерії їх присвоєння [3]. Додатково застосовуються ДСТУ 4268:2003 "Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги", що визначає мінімальні стандарти матеріально-технічного оснащення та якості обслуговування [4], та ДСТУ 4527:2006 "Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення", який уніфікує понятійний апарат галузі [5].

Таким чином, чинна нормативно-правова база діяльності суб'єктів підприємництва у сфері готельного бізнесу зосереджена переважно на питаннях класифікації, стандартизації та термінології, залишаючи організацію бухгалтерського обліку поза межами галузевого регулювання. Загальна система бухгалтерського обліку в Україні також не містить системно узгоджених положень, які б ураховували специфіку готельного господарства як окремого сектора економічної діяльності. У результаті облікова практика готельних підприємств формується виключно на підставі загальних норм, а окремі облікові питання такі, як визнання доходів від комплексних послуг, розподіл витрат між видами діяльності, облік додаткових сервісів вирішуються на рівні облікової політики підприємств, що знижує порівнянність і прозорість фінансової інформації.

Наявні підходи до регулювання бухгалтерського обліку в цій сфері потребують уточнення з огляду на зміну умов функціонування бізнесу, зокрема поширення цифрових каналів продажу, використання онлайн-платформ бронювання та інтеграцію у міжнародні стандарти фінансової звітності (далі по тексту — МСФЗ). Це зумовлює необхідність аналізу чинного нормативно-правового забезпечення та визначення напрямів його вдосконалення, тим більше що все більше підприємств України переходять на МСФЗ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Правові засади організації туристичної та готельної діяльності в Україні систематизовано у навчальному посібнику О. Д. Короля, Т. Д. Скутар, Н. П. Аніпко та О. В. Руденко [6], де розкрито організаційно-правові форми суб'єктів туристичної діяльності, порядок їх державної реєстрації та ліцензування, а також договірні відносини між учасниками ринку. Автори наголошують, що законодавча регламентація туристичної діяльності передбачає чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності суб'єктів господарювання, що безпосередньо впливає на організацію їхньої облікової системи.

Комплексний аналіз чинної системи нормативно-правового регулювання підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу проведено у статті Л. Гончар та А. Беяка [7], де впорядковано нормативно-правові акти за групами, виявлено зовнішні й внутрішні фактори, що зумовлюють необхідність удосконалення нормативного забезпечення галузі, а також встановлено, що існуюча нормативна база регулює переважно операційну та господарську діяльність підприємств, залишаючи поза увагою специфіку їхнього бухгалтерського обліку.

Галузеві особливості функціонування підприємств готельної індустрії, зокрема специфіку їхньої операційної діяльності, структуру послуг та особливості формування витрат, розкрито у праці Н. П. Бакеренко [8], що є важливим підґрунтям для розуміння вимог до побудови адекватної системи бухгалтерського обліку в цій сфері.

Організаційно-економічні аспекти фінансової стійкості підприємств сфери гостинності та механізми формування досліджено у праці Л. О. Гончар та А. О. Беяка [9], де проведено аналіз ключових чинників

фінансової стійкості й актуалізовано потребу в належному обліково-інформаційному забезпеченні управлінських рішень, що неможливе без чіткої нормативної регламентації облікових процесів на рівні галузі.

Питання організації управлінського обліку безпосередньо в готельному господарстві досліджено К. О. Копішинською [10], яка обґрунтувала необхідність адаптації облікових методів до специфіки галузі та виявила суперечності між загальними вимогами чинного законодавства у сфері бухгалтерського обліку й реальними потребами готельних підприємств в інформаційному забезпеченні управління, адже відсутність спеціальних стандартів обліку для готелів є однією з ключових причин невідповідності вітчизняної практики міжнародним підходам до організації обліку в індустрії гостинності.

Андрейчук Ю.М., Мальська М.П. та Дмитрук Р.Я [11] фіксують, що сучасна готельна індустрія активно впроваджує цифрові системи управління, онлайн-платформи бронювання та програми лояльності, що суттєво ускладнює структуру господарських операцій і посилює потребу в адаптованому нормативному забезпеченні їх бухгалтерського відображення.

Хоча застосування МСФЗ в Україні наразі є обов'язковим лише для окремих категорій підприємств, у перспективі це питання набуватиме дедалі більшої ваги — особливо для готельного господарства. Це пов'язано як із загальною тенденцією до гармонізації вітчизняного обліку з міжнародними стандартами, так і з присутністю на ринку готелів з іноземними інвестиціями, які вже сьогодні орієнтуються на міжнародну звітність. Концептуальні відмінності між вітчизняним НП(С)БО 15 "Дохід" [12] та міжнародним підходом до визнання виручки досліджено у праці Л. Ф. Маценко [13], де розкрито п'ятиетапну модель визнання доходу за МСФЗ 15 "Виручка за контрактами із замовниками", що базується на принципі відображення передачі товарів або послуг клієнтам у сумі очікуваної компенсації. Автор акцентує на тому, що новий договірний підхід кардинально змінює логіку відображення виручки порівняно з вітчизняними обліковими правилами, що потребує перегляду облікової політики підприємств, які зобов'язані звітувати за МСФЗ.

Методологічні аспекти практичного застосування МСФЗ 15 в умовах українського законодавчого середовища поглиблено у праці С. О. Михайловини, Т. Є. Кучеренко, О. М. Матрос та В. М. Андруска [14]. Автори наголошують, що відповідність МСФЗ є необхідним кроком для успішної інтеграції України до Європейського Союзу, та пропонують алгоритм розподілу ціни операції на зобов'язання щодо виконання, дотримання якого дозволяє суб'єктам господарювання забезпечити прозорість і точність визнання доходу відповідно до міжнародних вимог. Питання практичного застосування МСФЗ 15 у контексті українського регуляторного середовища розглянуто також у публікації видання "Податки & бухоблік" [15], де систематизовано ключові принципи визнання доходу та підкреслено, що МСФЗ 15 не встановлює конкретних правил визнання та оцінки доходу, натомість пропонує принципову основу, яка потребує професійного судження та адаптації до специфіки кожної галузі, зокрема готельної.

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить, що, попри зростаючий інтерес дослідників до окремих ас-

пектів діяльності підприємств готельного господарства та питань переходу на МСФЗ, нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку в цій галузі в Україні комплексно не досліджено. Невідповідність чинного вітчизняного законодавства МСФЗ, відсутність галузевих облікових стандартів для підприємств готельного господарства та прогалини в регуляторній базі залишаються невирішеними проблемами, що й визначає мету цієї статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження чинної системи нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку підприємств готельного господарства в Україні, виявлення ключових прогалин та структурних розривів між економічною сутністю готельних операцій і їх нормативною інтерпретацією, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх врегулювання та керованої мінімізації. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: систематизацію чинної нормативно-правової бази; ідентифікацію прогалин у регулюванні та оцінку їх впливу на облікову практику; порівняльний аналіз національних підходів і міжнародного досвіду; обґрунтування напрямів удосконалення нормативно-правового забезпечення обліку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Функціонування підприємств готельного господарства пов'язане з наданням комплексу послуг, орієнтованих на забезпечення належних умов проживання та обслуговування споживачів. У структурі витрат туристів витрати на готельні послуги займають суттєву частку, що підвищує вимоги до якості управління та прозорості діяльності таких підприємств. Якість послуг, зокрема рівень комфорту, виступає ключовим критерієм оцінки готельного сервісу, а також орієнтиром для формування вимог до його нормативного забезпечення. Відповідність діяльності підприємств готельного господарства встановленим нормам значною мірою залежить від якості нормативно-правового регулювання, зокрема у частині бухгалтерського обліку та звітності. Саме облікова інформація є базою для контролю, аналізу та оцінки результатів діяльності, що зумовлює необхідність її уніфікації та адаптації до галузевих особливостей.

Розвиток готельного бізнесу супроводжується змінами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що актуалізує питання вдосконалення нормативно-правового забезпечення обліку. До внутрішніх чинників належать потреба підвищення якості облікової інформації, недосконалість систем внутрішнього контролю, а також необхідність ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств. Серед зовнішніх чинників визначальними є трансформація економічних відносин, інтеграційні процеси, вплив глобалізаційних тенденцій і поширення міжнародних стандартів фінансової звітності.

Правові засади бухгалтерського обліку в Україні формують кілька рівнів нормативного регулювання. Перший (Закони України) представлений Законом Ук-

раїни "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 р. № 996-XIV [16], який встановлює загальні принципи організації обліку, визначає суб'єктів господарювання, зобов'язаних застосовувати МСФЗ, а також закріплює права та обов'язки власників, керівників і бухгалтерів підприємств. Поряд із цим, саме Закон України "Про туризм" від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР [17] визначає правовий статус готельних підприємств у системі туристичної діяльності, проте його норми стосуються ліцензування, сертифікації та відносин між туристом і готелем, але не регулювання обліку.

Другий рівень (Постанови Кабінету міністрів, Стандарти) становлять Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) та Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Відповідно до ч. 2 ст. 12-1 Закону про бухгалтерський облік [16], застосовувати МСФЗ зобов'язані підприємства, що становлять суспільний інтерес (публічні акціонерні товариства, банки, страховики та великі підприємства керується НП(С)БО. Також окремі Постанови КМУ регламентують оцінювання готелів [2], а також додатково можна згадати про Постанову Кабінету Міністрів України від 3.07.2013 р. № 470 "Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію" [18] та Наказ Міністерства інфраструктури України від 17.11.2022 р. № 858 "Положення про Комісію із встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)" [19].

Третій рівень (методичний) представлений наказами Міністерства фінансів України, роз'ясненнями та методичними рекомендаціями. Саме на цьому рівні відчувається найгостріший дефіцит галузевого регулювання для готельного бізнесу. Ключовим галузевим нормативним актом, як ми зазначали, у сфері готельного господарства є Правила № 19 [1]. Цей документ регулює: порядок бронювання номерів та заїзду гостей; вимоги до якості обслуговування та класифікацію засобів розміщення; права та обов'язки готелю і споживача послуг; порядок розгляду скарг. Разом з тим, Правила № 19 не містять жодних норм, що стосуються організації бухгалтерського обліку, оцінки активів, класифікації доходів і витрат, складання фінансової звітності чи внутрішнього контролю. Тобто єдиний галузевий акт є суто операційним регулятором, а не обліковим.

Отже, жоден із перелічених нормативних актів не орієнтований спеціально на методику ведення бухгалтерського обліку в готелях. Загальна нормативна база, що розроблялася для всіх суб'єктів господарювання, не враховує низку принципових особливостей готельного бізнесу, до яких належать: специфічна структура доходів (проживання, харчування, конференц-послуги, SPA, трансфер); значна питома вага витрат на обслуговування номерного фонду та їх розмежування на поточний ремонт і капіталізовані поліпшення; наявність програм лояльності та пов'язаних зобов'язань перед гостями; сезонний характер діяльності та необхідність розподілу постійних витрат [6, 11].

Особливої уваги у контексті готельного обліку заслуговують три стандарти МСФЗ. По-перше, МСФЗ (IFRS) 15 "Дохід від договорів з клієнтами" [20] встановлює

покроковий алгоритм визнання доходу, ключовим елементом якого є ідентифікація окремих зобов'язань за виконання у договорі. Для готелів це означає необхідність розподілу ціни комплексної (пакетної) пропозиції: проживання, сніданок, паркінг між окремими складовими, а також облік програм лояльності як окремого зобов'язання за виконання, що відстрочує визнання відповідної частки виручки. По-друге, МСФЗ (IFRS) 16 "Оренда" [21] вимагає від орендарів відображати право користування активом та відповідне орендне зобов'язання на балансі, що суттєво впливає на фінансову звітність готелів, які орендують будівлі, обладнання або земельні ділянки. По-третє, МСФЗ (IAS) 40 "Інвестиційна нерухомість" [22] застосовується до готельних підприємств, що утримують нерухомість з метою отримання орендного доходу або приросту вартості, зокрема при реалізації бізнес-моделі управління нерухомістю.

Результатом аналізу чинного нормативно-правового регулювання є виявлення системних прогалин, що негативно позначаються на якості бухгалтерського обліку і фінансової звітності готельних підприємств. Їх систематизацію з оцінкою наслідків та порівнянням із міжнародним досвідом наведено в табл. 1.

Особливим недоліком, що не має аналогів в інших секторах економіки, є невизначеність щодо класифікації витрат на реновацію номерного фонду. Оновлення меблів, текстилю, сантехніки, систем клімат-контролю є невід'ємною частиною операційної діяльності готелю та умовою підтримання конкурентоспроможності. Проте чинні НП(С)БО не дають чіткої відповіді на питання, за якого обсягу та характеру робіт витрати підлягають капіталізації, як поліпшення основних засобів, а за якого відносяться до поточних витрат. Відповідно до загальних критеріїв НП(С)БО 7 "Основні засоби" [25]

та МСФЗ (IAS) 16 [26], витрати на поліпшення активу капіталізуються лише тоді, коли вони збільшують майбутні економічні вигоди понад первісно очікувані. У практиці готельних підприємств проведення межі між "поточним ремонтом" і "поліпшенням" є дискусійним і потребує галузевого роз'яснення.

Не менш важливою є проблема обліку програм лояльності. Провідні готельні мережі, що діють на ринку України, як міжнародні, так і вітчизняні активно застосовують програми накопичення балів, знижок і привілеїв для постійних гостей. Чинні НП(С)БО не містять відповідних норм, унаслідок чого вітчизняні готелі або повністю визнають виручку в момент надання послуги без урахування балів лояльності, або діють за власним розсудом, що знижує достовірність звітності. Детальний аналіз цієї проблеми наведено нижче в контексті другого структурного розриву.

Наведені прогалини не є випадковими недоліками нормативної бази, а відображають глибшу структурну проблему. Для розуміння природи цієї невідповідності доцільно розглянути два ключові структурні розриви, що мають найбільш суттєвий вплив на достовірність фінансової звітності готельних підприємств. У контексті цього дослідження під структурним розривом розуміється стійка методологічна невідповідність між економічною сутністю господарських операцій та їх нормативною інтерпретацією, що не є випадковою прогалиною регулювання, а відображає концептуальну розбіжність між логікою побудови облікових стандартів та реальною природою об'єкта обліку.

Перший структурний розрив у системі нормативно-го регулювання бухгалтерського обліку підприємств готельного господарства пов'язаний із класифікацією та визнанням доходів від комплексних (пакетних) послуг. Його сутність полягає у розбіжності між цілісною

Таблиця 1. Прогалини нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку підприємств готельного господарства України

Проблема / прогалина	Наслідки для підприємства	Наявність регулювання в ЄС
Відсутність галузевих методичних рекомендацій з обліку для готелів	Неоднорідна облікова практика; суперечливе відображення витрат на обслуговування номерного фонду	У більшості країн ЄС діють галузеві облікові посібники для HoReCa
Невизначеність щодо класифікації витрат на реновацію номерного фонду (поточний ремонт чи капітальні вкладення)	Ризик некоректної капіталізації / списання; спотворення фінансових результатів і вартості активів	МСФЗ (IAS) 16, МСФЗ (IAS) 40 визначають критерії капіталізації, але без готельної специфіки
Відсутність норм обліку програм лояльності (бонусні бали, знижки для постійних гостей)	Завищення доходів у момент реалізації послуги; неправильне відображення зобов'язань за накопиченими балами	МСФЗ (IFRS) 15 містить концепцію «зобов'язань за виконання», але практика застосування для готелів не роз'яснена
Неврегульованість обліку доходів і витрат від комплексу послуг (пакету). Сезонність доходів та проблеми їх співвідношення з витратами	Спотворення показників рентабельності у різних звітних кварталах; складність бюджетування	У системі МСФЗ відсутні спеціальні норми; ряд країн ЄС розробили галузеві роз'яснення до сезонності послуг
Відсутність вимог до розкриття ESG-показників для готельного сектору	Неможливість залучення «зеленого» фінансування; відставання від міжнародних стандартів	Директива CSRD (ЄС) та ESRS S1, E1 формують вимоги до розкриття соціальних та екологічних показників

Джерело: сформовано на основі [20, 21, 22, 23, 24].

економічною природою готельного продукту та вимогами до його аналітичного розмежування, встановленими МСФЗ 15 [20].

У практиці готельних підприємств основною одиницею реалізації виступає комплексна послуга ("нічний пакет"), що об'єднує проживання, харчування, доступ до інфраструктури та супутні сервіси. З позиції споживача такий пакет є єдиним продуктом, синергія між складовими якого формує додану вартість, що не може бути адекватно відображена шляхом механічного розподілу. Водночас МСФЗ 15 зобов'язує ідентифікувати окремі зобов'язання щодо виконання, розподілити ціну операції між ними на основі самостійних продажних цін і визнавати дохід окремо за кожною складовою [20]. Такий підхід нівелює ефект синергії, ґрунтується на умовних оцінках та ускладнює формування достовірної інформації про рентабельність сегментів діяльності.

Практична реалізація цієї вимоги нашоується на фундаментальну перешкоду: ринку ізольованого компонента готельного пакету практично не існує, що унеможливує об'єктивне визначення самостійної продажної ціни окремих складових. Три методи, передбачені стандартом: оцінка на основі ринкових аналогів, метод очікуваних витрат із надбавкою та залишковий підхід не забезпечують об'єктивного результату в готельному контексті, оскільки кожен передбачає суттєві управлінські судження.

Наслідком є ситуація, за якої два готелі з ідентичними операціями можуть визнавати різні суми доходу в одному звітному періоді залежно від обраної методології розподілу, що порушує принцип порівнянності фінансової звітності. Перший структурний розрив має системний характер і потребує галузевої стандартизації підходів до визначення самостійних продажних цін компонентів готельного пакету.

Другий вагомий, на нашу думку, структурний розрив пов'язаний із обліком програм лояльності, які набули широкого поширення в готельному бізнесі у формі бонусних балів, знижок та привілеїв для постійних гостей. З економічної точки зору надані бали є відкладеним доходом: частиною вже отриманої оплати, виконання зобов'язань за якою переноситься на майбутній період. Проте нормативна кваліфікація цих операцій суттєво різниться залежно від застосовуваної системи стандартів.

Відповідно до МСФЗ 15 бонусні бали утворюють окреме зобов'язання щодо виконання і підлягають оцінці за самостійною продажною ціною (SSP) з урахуванням імовірності їх фактичного погашення [20]. Загальна ціна договору розподіляється між основною послугою та балами пропорційно їх відносним SSP, а дохід у частині балів визнається відкладеним (Дохід майбутніх періодів) до моменту їх використання або анулювання.

Чинні НП(С)БО не містять аналогічних норм, унаслідок чого вітчизняні готелі, що не застосовують МСФЗ, або повністю виз-

нають дохід у момент надання послуги без урахування балів лояльності, або діють за власним розсудом. Це безпосередньо призводить до завищення визнаного доходу у звітному періоді та некоректного відображення зобов'язань перед гостями.

Водночас навіть у межах МСФЗ 15 залишається низка методологічних проблем, що відтворюють структурний розрив на новому рівні. По-перше, коефіцієнт погашення балів є суто управлінською оцінкою і різниця між значеннями 70% та 90% може суттєво змінити суму доходу майбутніх періодів, що підвищує залежність фінансових результатів від управлінських суджень. По-друге, у коаліційних програмах лояльності, поширених серед міжнародних готельних мереж, що діють в Україні, готель може одночасно виступати принципалом щодо гостя і агентом щодо оператора програми залежно від умов договору. Вибір між цими кваліфікаціями суттєво впливає на структуру Звіту про фінансові результати без жодного впливу на реальний грошовий потік підприємства. По-третє, застосування портфельного підходу до оцінки зобов'язань за балами вимагає визначення меж портфеля та регулярного перегляду коефіцієнтів погашення, що є окремою методологічною проблемою, не врегульованою стандартом. Таким чином, МСФЗ 15 забезпечує концептуально точнішу кваліфікацію порівняно з попередніми підходами, однак практичне застосування його вимог залишає значний простір для управлінських суджень, що знижує достовірність і порівнянність фінансової звітності готельних підприємств.

Відповідно, усе окреслене визначає характер рекомендацій щодо регуляторного вдосконалення має бути не повне усунення розривів, а їх керована мінімізація через галузеву стандартизацію, розвиток принципово орієнтованих підходів та підвищення прозорості облікових оцінок та суджень у фінансовій звітності (табл. 2).

Таблиця 2. Рекомендовані напрями вдосконалення нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку готелів

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Розробка галузевих методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку для готельних підприємств	Затвердження Мінфіном або Мінекономіки методичних рекомендацій з обліку доходів, витрат, активів та зобов'язань готелів	Уніфікація облікової практики; підвищення звітності готелів
Закріплення критеріїв капіталізації витрат на реновацію номерного фонду	Визначення в методичних рекомендаціях критеріїв розмежування капітальних і поточних витрат на обслуговування готельної нерухомості	Усунення методологічної невизначеності; правильне відображення активів
Роз'яснення порядку обліку програм лояльності відповідно до МСФЗ (IFRS) 15	Підготовка роз'яснень або листів Мінфіну щодо відображення балів лояльності як окремого зобов'язання за виконання	Достовірне відображення доходів; усунення завищення виручки
Запровадження галузевих показників ESG-звітності для готельного сектору	Розробка переліку ключових показників сталого розвитку для готелів (споживання енергії, води, відходи, умови праці персоналу) у відповідності з ESRS	Підвищення інвестиційної привабливості; відповідність вимогам ЄС
Адаптація Правил № 19 в частині облікових вимог	Доповнення Правил користування готелями (Наказ № 19) розділом щодо мінімальних вимог до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю	Наявність галузевого нормативного акта з обліковими нормами

Джерело: розроблено автором.

Першочерговим кроком на шляху вдосконалення має стати розробка та затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку у підприємствах готельного господарства на рівні Міністерства фінансів України. Такий документ, за аналогією з Методичними рекомендаціями для аграрного сектору [27], має визначити: галузеву номенклатуру статей доходів і витрат; критерії капіталізації витрат на реновацію номерного фонду; порядок обліку авансів від гостей і депозитів; рекомендований план рахунків з аналітикою за центрами відповідальності; мінімальні вимоги до розкриття інформації у фінансовій звітності. Водночас у межах чинного законодавства готельні підприємства, що застосовують МСФЗ, мають право самостійно впроваджувати принципи МСФЗ 15 щодо програм лояльності у своїй обліковій політиці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки. По-перше, нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку підприємств готельного господарства України характеризується відсутністю галузевого виміру: єдиний спеціалізований нормативний акт (Правила № 19) регулює операційні стандарти, але не методику обліку, тоді як загальна нормативна база не враховує специфіку готельного бізнесу. По-друге, виявлено п'ять системних прогалин у нормативному регулюванні: відсутність галузевих методичних рекомендацій; невизначеність критеріїв капіталізації витрат на реновацію номерного фонду; нерегульованість обліку програм лояльності; відсутність норм щодо обліку доходів в розрізі комплексних готельних послуг та сезонних коливань; нерегульованість розкриття ESG-інформації. Сукупно ці прогалини знижують достовірність фінансової звітності готелів та ускладнюють зіставність їх показників. Показово, що два з виявлених розривів: класифікація доходів від пакетних послуг та облік програм лояльності мають не лише нормативний, а й глибший структурний вимір: вони зумовлені категоріальною невідповідністю між економічною природою готельних операцій та логікою побудови облікових стандартів, що унеможливорює їх повне усунення виключно нормативними засобами. По-третє, обґрунтовано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення нормативного регулювання, ключовими серед яких є розробка галузевих методичних рекомендацій, прийняття роз'яснення щодо обліку програм лояльності та запровадження галузевих ESG-показників.

Перспективами подальших досліджень є розробка практичних форм первинних документів та облікових регістрів для готельних підприємств; дослідження міжнародного досвіду застосування галузевих облікових стандартів в умовах України; формування методики аудиту фінансової звітності підприємств готельного господарства з урахуванням галузевої специфіки.

Література:

1. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Наказ Державної туристичної адміністрації України від

16.03.2004 р. № 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04>

2. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 р. № 803. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-p>

3. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Київ: Держспоживстандарт України, 2004.

4. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. Київ: Держспоживстандарт України, 2004.

5. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. Київ: Держспоживстандарт України, 2006.

6. Король О. Д., Скутар Т. Д., Аніпко Н. П., Руденко О. В. Правове регулювання туристичної діяльності: навч. посіб. Правове регулювання туристичної діяльності: навч. посіб.: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. 2022. 232 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6351/%D0%9D-135_Korol_Skutar_Anipko_Pravove_28-12-2022%20%-281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

7. Гончар Л., Беляк А. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3>.

8. Бакеренко Н. П. Особливості діяльності підприємств готельної індустрії. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.15. С. 168—176. 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=nnvltu_2013_23

9. Гончар, Л., Беляк, А. Удосконалення механізму формування фінансової стійкості підприємств сфери гостинності. Економіка та суспільство, 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-23>

10. Копішинська К. О. Управлінський облік у готельному господарстві: особливості організації. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-47>

11. Андрейчук Ю. М., Мальська М. П., Дмитрук Р. Я. Інформаційні технології в туризмі, рекреації та готельно-ресторанному бізнесі: навч. посібник. Київ: вид-во "Каравела", 2025. 284 с. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/09/Andreychuk_Malska_Dmytruk_Informatsiyni-tekhnohii_2025.pdf

12. Національне Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід": Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>

13. Маценко Л. Ф. Концептуальні відмінності обліку доходів після введення МСФЗ 15 "Виручка за контрастами із замовниками". Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 701—705. URL: http://www.economyandso-ciety.in.ua/journal/12_ukr/117.pdf

14. Михайловина С. О., Кучеренко Т. Є., Матрос О. М., Андрусак В. М. Методологічні аспекти обліку виручки

за МСФЗ 15 "Дохід від договорів з клієнтами" Наукові перспективи. 2023 № 5 (35). URL: <https://lib.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/251d102d-5354-42be-b47d-33b82ba4b439/content>

15. Визнання доходу за МСФЗ 15: ключові моменти. Податки & бухоблік. 2019 № 91. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2019/november/issue-91/article-105334.html?srsId=AfmBOorZMr5rzMHaOkwaiB94H-rPo_2C_LwLm00ZLgSvkxnwoanslpKp

16. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

17. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>

18. Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.07.2013 р. № 470. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2013-п>

19. Положення про Комісію із встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Наказ Міністерства інфраструктури України від 17.11.2022 р. № 858. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1630-22>

20. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 "Дохід від договорів з клієнтами". URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-15_ukr-compressed.pdf

21. Міжнародний стандарт фінансової звітності 16 "Оренда". URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS16-ukr_AH-compressed-1.pdf

22. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 40 "Інвестиційна нерухомість". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_026#Text

23. Directive 2022/2464/EU of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Reporting (CSRD). Official Journal of the European Union. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

24. European Sustainability Reporting Standard S1 "Own Workforce" (ESRS S1). European Financial Reporting Advisory Group. 2023. URL: <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FAssets%2FESRS%2520S1.pdf>

25. Національне Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби": Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>

26. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби" URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text

27. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств: Наказ Міністерства аграрної політики України від 18.05.2001 р. № 132. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01>

References:

1. State Tourism Administration of Ukraine (2004), Order "Rules for the use of hotels and similar accommodation facilities and provision of hotel services",

available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04> (Accessed 25 March 2026).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2009), Resolution "On approval of the Procedure for establishing categories for hotels and other facilities intended for the provision of temporary accommodation (accommodation) services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-p> (Accessed 25 March 2026).

3. Derzhspozhyvstandart Ukrainy (2004), DSTU 4269:2003. Posluhy turystychni. Klyasyfikatsiia hoteliv [DSTU 4269:2003. Tourist services. Classification of hotels], Kyiv, Ukraine.

4. Derzhspozhyvstandart Ukrainy (2004), DSTU 4268:2003. Posluhy turystychni. Zasoby rozmischuvannia. Zahal'ni vymohy [DSTU 4268:2003. Tourist services. Accommodation facilities. General requirements], Kyiv, Ukraine.

5. Derzhspozhyvstandart Ukrainy (2006), DSTU 4527:2006. Posluhy turystychni. Zasoby rozmischennia. Terminy ta vyznachennia [DSTU 4527:2006. Tourist services. Accommodation facilities. Terms and definitions], Kyiv, Ukraine.

6. Korol'. O. D., Skutar. T. D., Anipko. N. P. and Rudenko. O. V. (2022), Pravove rehulivannia turystychnoi diial'nosti [Legal regulation of tourism activities], Chernivets. nats. un-t im. Yu.Fed'kovycha, Ukraine, available at: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6351/%D0%9D-135_Korol_Skutar_Anipko_Pravove_28-12-2022%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed 25 March 2026).

7. Honchar, L. and Beliak, A. (2021), "Legal regulation of the activities of hotel, restaurant and tourism businesses", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3>.

8. Bakerenko, N. P. (2013), "Features of the activities of hotel industry enterprises", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23.15, pp. 168—176, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=nvntu_2013_23 (Accessed 25 March 2026).

9. Honchar, L. and Beliak, A. (2021), "Improving the mechanism for forming the financial stability of hospitality enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-23>

10. Kopishyn'ska, K.O. (2022), "Management accounting in the hotel industry: organizational features", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-47>

11. Andreichuk, Yu., Malska, M. and Dmytruk, R. (2025), *Informatsiini tekhnolohii v turyzmi, rekreatsii ta hotelno-restorannomu biznesi* [Information Technologies in Tourism, Recreation and Hotel-Restaurant Business], Karavela, Kyiv, Ukraine, available at: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/09/Andreychuk_Malska_Dmytruk_Informatsiini-tekhno-lohii_2025.pdf (Accessed 25 March 2026).

12. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "National Regulation (Standard) of accounting 15 "Income", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (Accessed 25 March 2026).

13. Matsenko, L.F. (2017), "Conceptual differences in revenue accounting after the introduction of IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 12, pp. 701-705, available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/117.pdf (Accessed 25 March 2026).

14. Mykhajlovyna, S. O., Kucherenko, T. Ye., Matros, O. M. and Andrusiak, V. M. (2023), "Methodological aspects of revenue accounting under IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers", *Naukovi perspektyvy*, vol. 5 (35), available at: <https://lib.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/251d102d-5354-42be-b47d-33b82ba4b439/content> (Accessed 25 March 2026).

15. Podatky & bukhoblik (2019), "Revenue recognition under IFRS 15: key points", *Podatky & bukhoblik*, vol. 91, available at: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2019/november/issue-91/article-105334.html?srsid=AfmBOorZMr5rzMHaOkwaiB94H-rPo_2C_LwLm-00ZLgSvknwoanslpKp (Accessed 25 March 2026).

16. Verkhovna Rada Ukrainy (1999), "On accounting and financial reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Accessed 25 March 2026).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "About tourism", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr> (Accessed 25 March 2026).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution "On approval of the Procedure for providing consumers with information about the type of tourist infrastructure facility and its category", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2013-p> (Accessed 25 March 2026).

19. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2022), "Regulations on the Commission for establishing categories for hotels and other facilities intended for the provision of temporary accommodation (accommodation) services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1630-22> (Accessed 25 March 2026).

20. Ministry of Finance of Ukraine (2017), "International Financial Reporting Standard 15 "Revenue from Contracts with Customers", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-15_ukr-compressed.pdf (Accessed 25 March 2026).

21. Ministry of Finance of Ukraine (2022), "International Financial Reporting Standard 16 "Leases", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS16-ukr_AH-compressed-1.pdf

22. Ministry of Finance of Ukraine (2012), "International Accounting Standard 40 "Investment Property", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_026# Accessed 25 March 2026).

23. Official Journal of the European Union. (2022), "Directive 2022/2464/EU of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Reporting (CSRD)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (Accessed 25 March 2026).

24. European Financial Reporting Advisory Group. (2023), "European Sustainability Reporting Standard S1 "Own Workforce" (ESRS S1)", available at: <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FESRS%2520S1.pdf> (Accessed 25 March 2026).

25. Ministry of Finance of Ukraine (2000), Order "National regulation (standard) of accounting 7 "Fixed assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (Accessed 25 March 2026).

26. Ministry of Finance of Ukraine (2012), "International Accounting Standard 16 "Fixed Assets", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text (Accessed 25 March 2026).

27. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine (2001), Order "Methodological recommendations for planning, accounting and calculating the cost of products (works, services) of agricultural enterprises", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01> (Accessed 25 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26

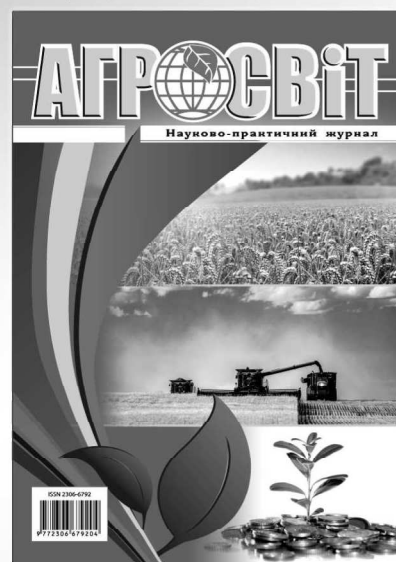
Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

В. В. Галушка,
студент 2 курсу ОС "Магістр" спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок", Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7475-5846>

М. В. Балицька,
к.е.н., доцент кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7129-4232>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.434

ОПЕРАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

V. Halushka,
Master's Student, Specialty 072 "Finance, Banking, Insurance and Stock Market",
Taras Shevchenko National University of Kyiv
M. Balytska,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Insurance, Banking
and Risk Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv

OPERATIONAL CAPACITY AS A FACTOR OF THE RESILIENCE OF UKRAINE'S BANKING SYSTEM UNDER MARTIAL LAW

Стаття присвячена дослідженню ролі операційної спроможності у забезпеченні стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. У роботі проаналізовано трансформацію профілю ризиків банківської системи України під впливом воєнних шоків, зокрема зміщення акценту від традиційних фінансових ризиків до операційних, інфраструктурних та кіберзагроз. Виявлено, що в умовах повномасштабної війни саме здатність банків забезпечувати безперервність операційної діяльності стає визначальним чинником підтримання фінансової стійкості та довіри клієнтів. Розкрито роль інформаційно-аналітичних систем у забезпеченні операційної безперервності банків, підтримці платіжної інфраструктури, управлінні ризиками та адаптації до екстремальних умов функціонування. Особливу увагу приділено впровадженню хмарних технологій, переходу на міжнародний стандарт ISO 20022 у системі електронних платежів, а також цифровим рішенням, спрямованим на підтримку фізичної доступності фінансових послуг для населення. Обґрунтовано, що цифровізація банківських процесів сприяє підвищенню швидкості обробки транзакцій, посиленню аналітичних можливостей систем та мінімізації операційних ризиків у кризових умовах. На основі аналізу практичних кейсів українських банків та регуляторних рішень Національного банку України доведено, що інформаційно-аналітичні системи трансформуються з інструменту операційної підтримки у стратегічний елемент забезпечення фінансової та операційної стійкості банківського сектору. Зроблено висновок, що технологічна модернізація та розвиток аналітичної інфраструктури є ключовими передумовами адаптації банківської системи до тривалих зовнішніх шоків і забезпечення її стабільного функціонування в умовах воєнного часу.

The article is devoted to examining the role of operational capacity in ensuring the resilience of Ukraine's banking system under martial law conditions. The study analyses the transformation of the banking system's risk profile under the influence of wartime shocks, particularly the fundamental shift of focus from traditional financial risks to operational, infrastructural, and cyber threats. It is established that under conditions of full-scale war, the ability of banks to maintain continuous operational activity becomes the decisive factor in sustaining financial stability and client confidence. The role of information and analytical systems in ensuring operational continuity, supporting payment infrastructure, managing risks, and adapting to extreme operating conditions is comprehensively disclosed. Special attention is paid to the large-scale implementation of cloud technologies, the transition to the international ISO 20022 standard within the electronic payment system, as well as innovative digital solutions aimed at maintaining physical accessibility of financial services for the general population under crisis conditions. It is substantiated that the digitalisation of banking processes contributes to increasing transaction processing speed, significantly enhancing the analytical capabilities of systems, and minimising operational risks in crisis environments. Based on the analysis of practical cases of Ukrainian banks and regulatory decisions of the National Bank of Ukraine, it is proven that information and analytical systems are transforming from auxiliary operational support tools into strategic elements of ensuring comprehensive financial and operational resilience of the banking sector. The wartime experience of Ukrainian financial institutions demonstrates that resilience is no longer solely a matter of capital adequacy but increasingly depends on technological preparedness, continuity planning, and the integrity of data infrastructure. It is concluded that technological modernisation and the purposeful development of analytical infrastructure are the key prerequisites for the banking system's successful adaptation to prolonged external shocks and for ensuring its stable, uninterrupted functioning under wartime conditions.

Ключові слова: стійкість банківської системи, операційна спроможність, інформаційно-аналітичні системи, хмарні технології, безперервність діяльності, ISO 20022.

Key words: banking system resilience, operational capacity, information and analytical systems, cloud technologies, business continuity, ISO 20022.

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

У реаліях повномасштабної війни банківська система України зіштовхнулася з безпрецедентними викликами, що вимагають докорінного переосмислення підходів до забезпечення її стійкості. Функціонування в умовах воєнного стану, який характеризується перманентними безпековими загрозами, руйнуванням фізичної інфраструктури та потужними кібератаками, істотно ускладнило здатність банківського сектору виконувати свої базові функції. За таких умов фінансова стабільність перестає бути виключно макроекономічною категорією та набуває ознак елемента національної безпеки, тоді як стійкість банківської системи постає як ключова передумова її збереження. Критично важливим фактором виживання та адаптації фінансових інституцій стає їхня технологічна зрілість та здатність до миттєвої обробки інформації. Інформаційно-аналітичні системи трансформуються з допоміжного інструменту операційної підтримки у стратегічний актив, який забезпечує безперервність платежів, захист даних клієнтів та швидкість прийняття управлінських рішень. Саме ефективність використання цих ресурсів визначає

здатність банківської системи реагувати на шоки воєнного часу та виконувати свою місію. Відтак, дослідження механізмів впливу інформаційно-аналітичних систем на стійкість банківського сектору є актуальним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення фінансової стійкості банківських установ в умовах кризових явищ (в т. ч. воєнного стану) перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, фундаментальні аспекти антикризового управління, адаптації банківського нагляду та макропруденційного регулювання висвітлено у працях Haldane A., Rajan R., Барановського О. І., Версаль Н.І., Дзюблюк О. В., Дудченка В. Ю., Коваленко В. В., Лютого І. О. та ін. Окремі аспекти інформаційної безпеки, захисту банківських даних та протидії кіберзагрозам в умовах гібридної війни розглядаються у роботах Schneier B., Бадера А. В., Галюги К. М., Орла О. В. та ін. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, більшість існуючих досліджень розглядають інформаційно-аналітичні системи або як допоміжний інструмент операційної діяльності, або фокусуються виключно на технічних аспектах захисту

інформації. Питання комплексного впливу інформаційно-аналітичних систем на стійкість банківської системи саме в умовах правового режиму воєнного стану залишається висвітленим фрагментарно.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на означене, в дослідженні проаналізовано трансформацію ролі інформаційно-аналітичних систем у забезпеченні операційної та фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. Водночас обґрунтовано доцільність ширшого впровадження новітніх технологічних рішень, зокрема хмарних обчислень та транзакційної аналітики, що, сприятимуть адаптації банківського сектору до екстремальних викликів, забезпечать безперервність функціонування платіжної інфраструктури держави та стануть технологічним базисом для мінімізації ризиків національної економічної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою для побудови надійної моделі роботи банківського сектору, особливо в часи безпрецедентних викликів для його існування, виступає категорія стійкості. Сьогодні це поняття наповнюється принципово новим, глибшим змістом і вимагає перегляду з урахуванням сучасних реалій. Традиційні підходи, які інтерпретували стійкість як стабільність окремих фінансових показників у часі [10, с. 94], в сучасних умовах виявляються недостатніми для адекватного відображення динамічних процесів функціонування банківських установ у період воєнних шоків. Спираючись на системний підхід, який розглядає національний банківський сектор як складний, відкритий організм із безліччю внутрішніх та зовнішніх зв'язків [21, с. 156], зараз доцільно визначати стійкість банківської системи як складну динамічну здатність гарантовано забезпечувати безперебійну реалізацію своїх ключових функцій та продовжувати свою діяльність навіть під тиском надкритичних навантажень [13, с. 4]. Це проявляється у спроможності ефективно витримувати, поглинати та миттєво нейтралізувати руйнівні шоки різного походження. Вплив шоків може реалізовуватися як через зміну поведінки клієнтів (зокрема відтік депозитів), що здатна підірвати фінансову стабільність банків, так і через прямий вплив на операційну діяльність установ.

Досвід функціонування українського банківського сектору свідчить, що загрози його стійкості, як правило, мають комплексний характер і формуються внаслідок одночасної дії кількох взаємопов'язаних факторів, а не окремого ізольованого чинника [46]. Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року стало безпрецедентним викликом для банківської системи України, яка вперше зіткнулася з од-

ночасним впливом широкого спектра негативних факторів. Поряд із традиційними економічними та політичними ризиками суттєво зросла роль операційних і безпекових загроз, зокрема систематичних кібератак на цифрову інфраструктуру, руйнування мережі відділень у районах бойових дій, а також ризиків, пов'язаних із дефіцитом енергопостачання. Окремим чинником дестабілізації став брак кваліфікованих кадрів, зумовлений мобілізацією та міграційними процесами (рис. 1). Ці обставини змістили акцент у забезпеченні стійкості з суто фінансових показників на підтримку безперервності операційної діяльності та захист технічної інфраструктури [24].

Реальний досвід роботи банківського сектору в умовах енергетичного терору засвідчив, що традиційні підходи до управління стійкістю потребують перегляду. Головним викликом стала не втрата капіталу, а підтримка операційної діяльності в умовах тривалих відключень електроенергії та руйнування інфраструктури зв'язку [23]. На практиці це призвело до стрімкого зростання операційних збитків банків. Згідно зі Звітом НБУ, лише за 6 місяців повномасштабного вторгнення їхній обсяг подвоївся і станом на листопад 2022 року сягнув 13 млрд. грн [23, с. 39]. Аналіз природи цих збитків (рис. 2) засвідчує, що залежно від обраного критерію оцінки домінуючі чинники різняться: за кількістю зафіксованих подій лідирують втрата та пошкодження майна (97 подій) і додаткові витрати на персонал та діяльність (27 подій), тоді як за середнім рівнем фінансових збитків на одну подію найвагомшими є недоотримані доходи через припинення роботи відділень (72,1 млн грн) та додаткові витрати на персонал (31,3 млн грн). Це

Таблиця 1. Трансформація структури ризиків банківського сектору України в умовах кризових шоків

Показник	2014-2016 рр.	2022 – теперішній час
	Фінансові ризики (домінуючі)	Фінансові ризики (контрольовані)
	Характеристика (станом на січень відповідного року)	
NPL	2014: 16,4% 2015: 22,1% 2016: 31,8%	2022: 27,3% 2023: 38,2% 2024: 37,3%
Рентабельність капіталу	2014: 0,81% 2015: -30,46% 2016: -51,91%	2022: 35,15% 2023: 10,91% 2024: 31,61%
Індекс девальвація гривні відносно долару США	2014: 100,0% 2015: 102,4% 2016: 107,4%	2022: 104,3% 2023: 100,0% 2024: 98,8%
Кошти фізичних осіб, млрд грн	2014: 433,7 2015: 416,4 2016: 402,1	2022: 727,0 2023: 933,6 2024: 1 084,3
Чинник	Операційні та безпекові ризики (локалізовані)	Операційні та безпекові ризики (Домінуючі)
Кібератаки	Поодинокі цільові атаки на держустанови (ЦВК — травень 2014)	Систематичні: 179 інцидентів (2023), 276 — лише за 1 пів. 2024 (+54%)
Блекаути	-	Вимкнення світла по всій Україні
Втрата інфраструктури	Втрата ~7 000 відділень на окупованих територіях Криму та Донбасу	По всій Україні (обстріли + відсутність електроенергії)
Кадровий дефіцит	Переміщення банківського персоналу з окупованих територій	Переміщення банківського персоналу внаслідок бойових дій, мобілізація та еміграція

Джерело: створено автором на основі [7; 24; 44; 45; 39; 9; 47; 19; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 33; 34; 35; 36; 37; 38].

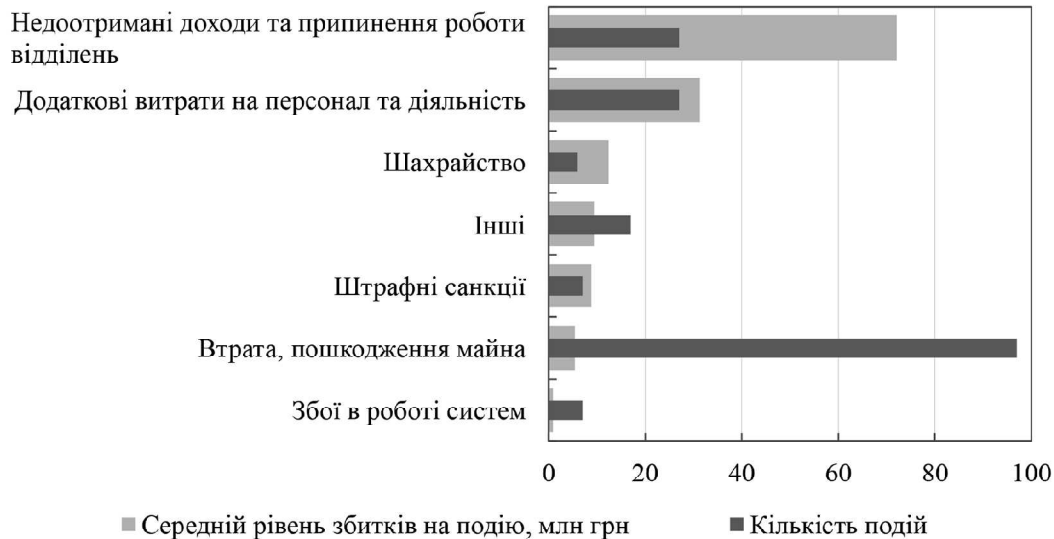


Рис. 1. Типи найбільших подій* ОР банків, пов'язаних із війною

Примітка: *Відображено інформацію про п'ять найбільших за економічним ефектом подій операційних ризиків банків, що брали участь в опитуванні. З переліку виключено події, що пов'язані з кредитним чи ринковим ризиком банків
Джерело: [23].

свідчить про те, що операційний ризик трансформувався з суто управлінської категорії у категорію інфраструктурної безпеки, де фізичне знищення активів генерує найбільшу кількість інцидентів, а зупинка відділень — найбільші фінансові втрати.

Ключова проблема банків полягала у вразливості фізичної інфраструктури та локальних центрів обробки даних до тривалих відключень електроенергії й ризику фізичного знищення. Це створювало загрозу не лише збереженню інформації, а й безперервності проведення клієнтських платежів, оскільки традиційні системи не були адаптовані до роботи за умов повної втрати доступу до локальних серверів, у сукупності з загальним зниженням економічної активності це призвело до скорочення обсягів тран-

закцій та відповідного зменшення комісійних доходів банків. (рис. 3) [23, с. 33].

Такі критичні вразливості банківської системи України стали сигналом до пошуку принципово нових форматів забезпечення безперервності процесів.

У технологічному вимірі основним інструментом забезпечення стійкості стала масштабна міграція банківських систем у хмарні сховища. Це рішення дозволило нівелювати критичну залежність від фізичної цілісності наземних дата-центрів та гарантувати збереження баз даних навіть в умовах ракетних обстрілів. Впровадження хмарних технологій фактично створило захист, який став фундаментом операційної стабільності сектору та дозволив зберегти керованість системою в умовах невизначеності [5].

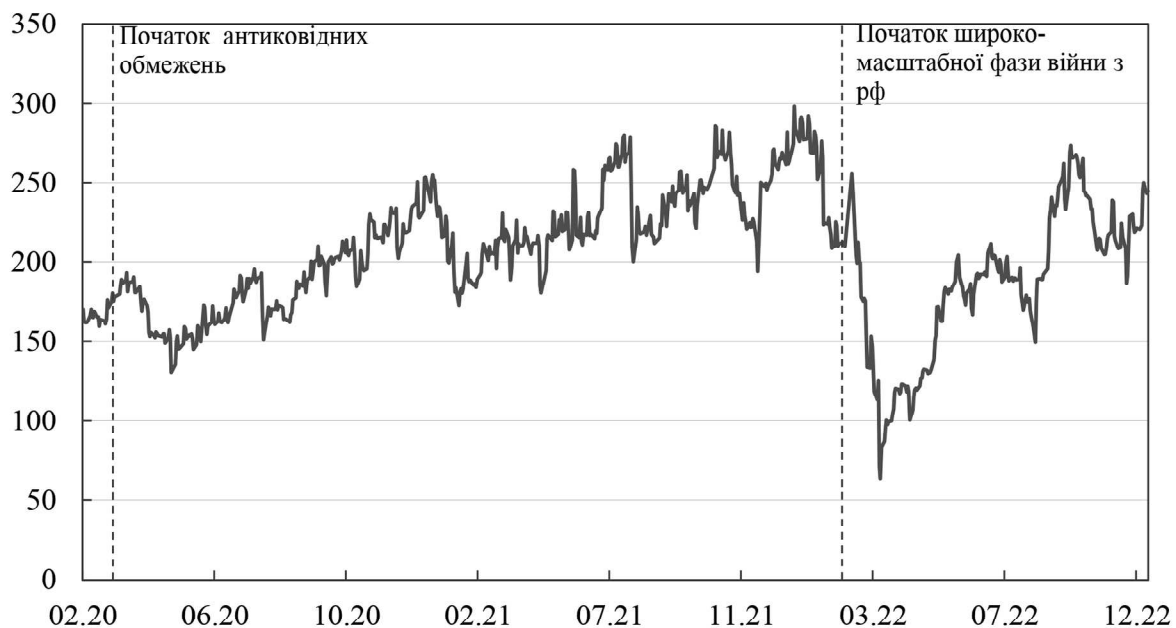


Рис. 2. Чистий комісійний дохід банків за день, млн грн

Джерело: [23].

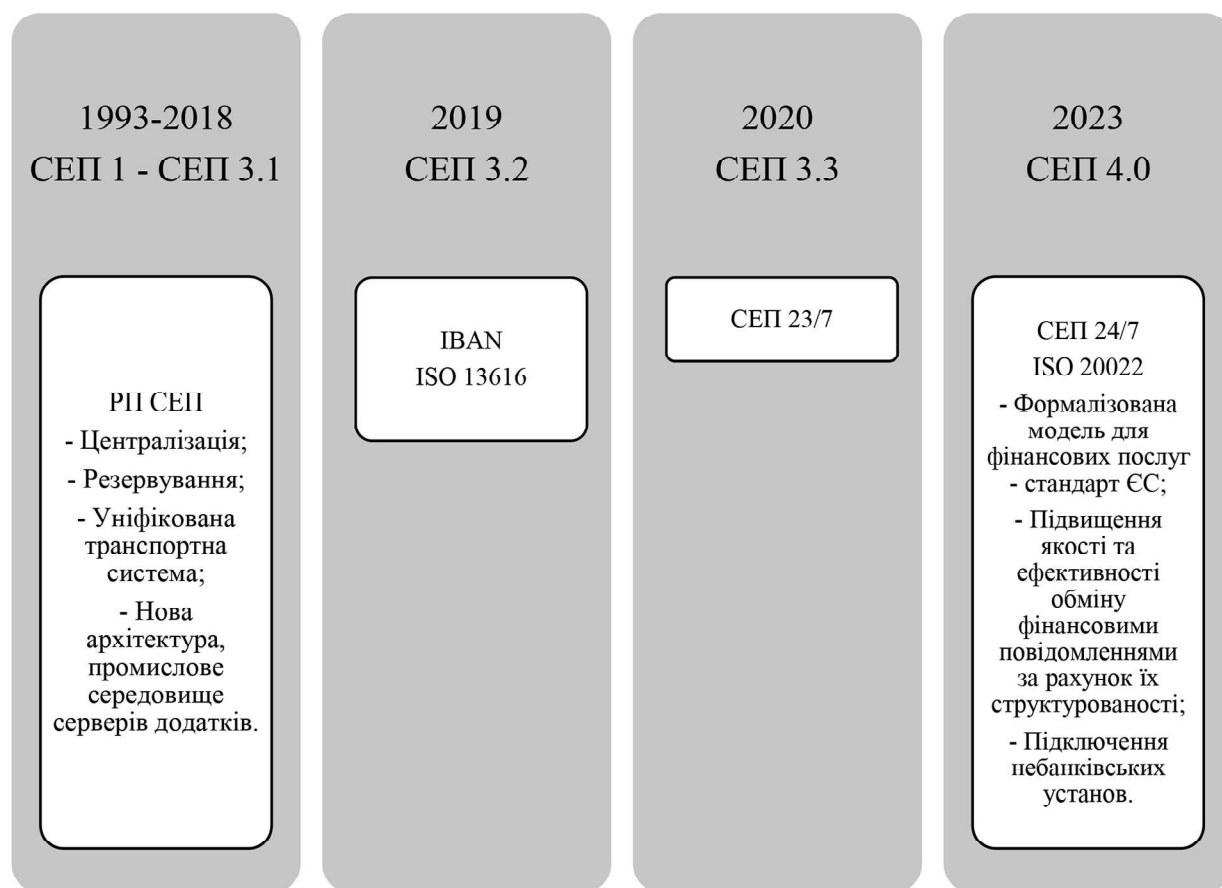


Рис. 3. Вдосконалення платіжної інфраструктури України

Джерело: складено автором на основі [12; 30].

Впровадження хмарних рішень дозволило фінансовим установам миттєво масштабувати ресурси під час пікових навантажень, ефективно оперувати великими масивами даних у реальному часі та гарантувати безпечний віддалений доступ для персоналу. Водночас, трансформація фінансової моделі — перехід від капітальних інвестицій у вразливе фізичне обладнання (CAPEX) до оплати за фактично використані хмарні ресурси (OPEX) — забезпечила банкам необхідну у воєнний час фінансову маневреність та мінімізувала ризики втрати матеріальних активів. [48; 51].

По-друге, хмара забезпечила критичну для умов війни швидкість: розгортання та модернізація банківських додатків тепер займає хвилини замість тижнів, що дозволяє миттєво масштабувати цифрові сервіси під час аномальних навантажень. Таким чином, банки не лише "відв'язали" свій "інтелектуальний центр" від вразливих серверних приміщень, а й отримали інструментарій для безперервної модернізації послуг незалежно від стабільності локальної інфраструктури чи ліній фронту [51].

Слід зазначити, що трансформація архітектури національної фінансової безпеки розпочалася з вимушеного перегляду регуляторних вимог до збереження та обробки даних. Протягом тривалого часу вітчизняна нормативна база, зокрема акти Національного банку України, ґрунтувалася на принципі територіальності, вимагаючи фізичного розміщення серверного обладнання та баз даних клієнтів виключно в межах України [25]. Така регламентація мала на меті забезпечення без-

посереднього наглядового контролю та юридичної доступності інформації. Однак початок активних бойових дій виявив критичні ризики такої централізованої моделі зберігання даних. Стаціонарні центри обробки даних, історично зосереджені у ключових адміністративних вузлах (Київ, Дніпро), опинилися в зоні підвищеного ризику фізичного руйнування внаслідок бойових дій та ракетних обстрілів [6, с. 13]. Додатковим фактором нестабільності стала загроза пошкодження інфраструктури життєзабезпечення серверів, насамперед систем електроживлення та охолодження.

Критичний характер цих загроз був офіційно визнаний регулятором на законодавчому рівні. Реагуючи на ризики фізичного знищення інфраструктури, Національний банк України ухвалив Постанову № 42 від 8 березня 2022 року, якою вперше дозволив банкам обробляти персональні дані та транзакційну інформацію в хмарних сервісах, розміщених у країнах ЄС, Європейського співтовариства, США, Великій Британії та Канаді [42]. Як зазначено в офіційній комунікації регулятора, це рішення "розширить можливості забезпечення стабільного функціонування банківської системи України в період дії воєнного стану" [25] та захистить дані від втрати. Таким чином, перехід до використання хмарних технологій став не просто технічною модернізацією, а вимушеним нормативним кроком для гарантування збереження електронних систем та реєстрів вкладників в умовах воєнних дій [51].

Прикладом практичної імплементації оновлених регуляторних норм є досвід АТ КБ "ПриватБанк", який

здійснив повне перенесення своєї IT-інфраструктури на платформу Amazon Web Services. Ключовою перевагою такої технологічної трансформації став не лише фізичний захист дата-центрів від знищення, а насамперед отримання доступу до масштабованих обчислювальних потужностей. Використання хмарного середовища дозволило інтегрувати інструменти поглибленої аналітики великих даних та алгоритми машинного навчання, які технічно неможливо було повноцінно розгорнути на локальному серверному обладнанні. Це забезпечило здатність аналітичних систем банку обробляти транзакційні масиви в режимі реального часу, автоматично виявляти аномальну поведінку та здійснювати миттєву оцінку ризиків ліквідності, що стало критичним фактором утримання фінансової стійкості установи [40].

Усвідомлюючи, що концентрація обчислювальних потужностей у Києві створює критичні ризики фізичного знищення інфраструктури, команда проєкту Monobank (на базі АТ "Універсал Банк") реалізувала складний проєкт гібридної міграції. Частину процесингових потужностей та бек-енд систем було екстрено перенесено у хмарне середовище Amazon Web Services, тоді як серверні масиви та системи підтримки операційної діяльності було релоковано до резервного наземного дата-центру у Львові [8].

Проте, проблему забезпечення фізичної безпеки даних в умовах бойових дій не можна вважати абсолютно новою для вітчизняного ринку. Фундамент сучасних протоколів аварійної міграції було закладено ще у 2014 році, під час початку антитерористичної операції на сході України. Показовим є досвід АТ "Перший Український Міжнародний Банк", головний дата-центр та процесинговий вузол якого на той час базувалися у Донецьку. В умовах реальної загрози захоплення інфраструктури, банк переніс серверне обладнання до Києва [32].

Утім, забезпечення технологічної безперервності роботи банківських систем саме по собі не усувало всіх викликів стійкості, оскільки критично важливим залишалося збереження фізичної доступності банківських послуг для населення. У воєнних умовах підтримка функціонування фізичної інфраструктури та логістики обслуговування стала необхідною передумовою безперервності платіжних процесів і збереження довіри до банківського сектору.

Через руйнування логістичних ланцюгів виникла нагальна необхідність оптимізації готівкових потоків для усунення дисперсності між накопиченням коштів у торговельних мережах та незадоволенням попитом населення. Критичний характер цієї ситуації був зумовлений поєднанням двох факторів. По-перше, значна частина спеціалізованого автопарку банків (за окремими свідченнями — до 35% броньованих машин) була передана на потреби Збройних Сил України, що створило фізичний дефіцит спецтранспорту [11]. По-друге, як зазначається у Річному звіті НБУ, традиційна схема генерувала значний обсяг "зустрічних перевезень": банки намагалися наповнити банкомати під обстрілами, тоді як суб'єкти роздрібної торгівлі накопичували надлишкову готівку [27, с. 110—112].

Вирішенням цієї складної задачі стало поєднання адміністративних та технологічних інновацій. З одного боку, регулятор масштабував застосування делегованої моделі, передавши значну частину логістичних функцій

спеціалізованим СІТ-компаніям. Ця стратегія довела свою ефективність: протягом 2022 року СІТ-компанії здійснили понад 18,44 тис. перевезень та проінкасували готівки на суму понад 62,31 млрд грн, обслуговуючи мережу з 4 301 точки інкасації [27, с. 110]. З іншого боку, банківська система змогла синтезувати принципово нове технологічне рішення — масову імплементацію сервісу видачі готівки через POS-термінали ("готівка на касі"). Цей механізм дозволив громадянам знімати до 6 000 грн безпосередньо при оплаті товарів, що суттєво розвантажило логістичну систему. З погляду інформаційних технологій, це стало можливим завдяки переналаштуванню аналітичних ядер банків-еквайрів на обробку специфічних гібридних запитів, що поєднали авторизацію торгової операції з функцією зняття готівки [3].

Роль інформаційно-аналітичних систем в цьому процесі була вирішальною. Алгоритми системи в режимі реального часу здійснювали крос-аналіз двох потоків даних: платоспроможності клієнта (наявність коштів на картковому рахунку) та поточної ліквідності конкретної торгової точки (ліміт готівки в касі). Це дозволило автоматично "перетворити" десятки тисяч торгових терміналів на віртуальні банкомати, децентралізувавши систему видачі коштів. Фактично, інформаційно-аналітичні системи виступили цифровим посередником, які без залучення інкасаторів перерозподілили готівкову масу від суб'єктів роздрібної торгівлі до населення, забезпечивши безперервність обігу грошей навіть в умовах часткової ізоляції населених пунктів [11].

Якщо розглядати стійкість банківської системи комплексно, то окрім фізичної доступності готівки, не менш важливим фактором стало забезпечення швидкості та прозорості безготівкових розрахунків. В умовах воєнного стану, коли економіка потребувала миттєвого обігу коштів, технологічні обмеження попереднього покоління системи електронних платежів почали перетворюватися на стримуючий фактор. Згідно з матеріалами регулятора, головним недоліком застарілої архітектури була відсутність уніфікованих міжнародних стандартів обміну даними, що ускладнювало наскрізну автоматизовану обробку інформації. Обмеженість реквізитів у старих форматах повідомлень вимагала значних часових витрат на ручний фінансовий моніторинг та комп'ютерні перевірки, створюючи ризики затримок критичних платежів: від забезпечення потреб армії до розрахунків релокованого бізнесу [12].

Вирішальним кроком у зміні архітектури інформаційно-аналітичного забезпечення всього фінансового сектору став повний перехід на нове покоління Системи електронних платежів (СЕП-4.0), який успішно відбувся 1 квітня 2023 року. Ця масштабна міграція стала відповіддю на технологічні виклики часу та базувалася на впровадженні міжнародного стандарту ISO 20022. Фундаментальна зміна "мови" міжбанківського спілкування дозволила перейти до використання чітко структурованого формату даних XML, що забезпечило можливість високоавтоматизованої обробки транзакцій та переведення платіжної інфраструктури у режим роботи 24/7. [12; 43; 30].

У контексті інформаційно-аналітичних систем ключова роль цього нового стандарту полягає у кардинальній зміні якості первинного масиву даних, який потрап-

ляє в банківські системи. Якщо попередня версія системи працювала з обмеженим набором інформації, яку часто доводилося уточнювати в ручному режимі, то ISO 20022 дозволяє передавати значно ширший та, що найголовніше, чітко структурований спектр даних про кожен платіж. Це створило необхідне технологічне підґрунтя для того, щоб аналітичні системи банків могли автоматично "розуміти" суть операції без участі людини [12].

Завдяки цьому нововведенню, інформаційні системи банків отримали можливість перейти до наскрізної автоматичної обробки платежів. Це означає, що кошти зараховуються миттєво, а перевірка безпеки та фінмоніторингу відбувається за долі секунди алгоритмами, а не контролерами. Для стійкості системи це має вирішальне значення, оскільки дозволило запустити роботу платежів у режимі 24/7. Тепер фінансові потоки не зупиняються на ніч чи вихідні, що в умовах війни, коли потреби фронту та тилу виникають цілодобово, стало одним із головних стабілізуючих факторів для всієї економіки держави [12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досвід функціонування банківської системи України в умовах повномасштабної війни доводить, що важливим елементом фінансової стійкості стала здатність підтримувати операційну безперервність під час руйнування інфраструктури та систематичних кібератак, що зумовило принципове зміщення акцентів від фінансових ризиків до операційних та безпекових.

Ключовим інструментом адаптації стала масштабна технологічна трансформація, в центрі якої міграція банківських систем у хмарні сховища. Регуляторне рішення НБУ, закріплене Постановою № 42 від 08.03.2022 р., не лише усунуло загрозу фізичного знищення реєстрів вкладників, а й закріпило нову модель збереження та обробки даних, яка гарантує безперервність навіть в умовах повної втрати локальної інфраструктури. Водночас масова імплементація сервісу "готівка на касі" продемонструвала здатність інформаційно-аналітичних систем забезпечувати безперервність готівкового обігу в умовах логістичного колапсу та разом з тим зберегла довіру клієнтів банків, а перехід на СЕП-4.0 та стандарт ISO 20022 перевів платіжну інфраструктуру держави у цілодобовий автоматизований режим.

З метою закріплення досягнутих результатів та подальшого зміцнення операційної спроможності банківського сектору необхідно: поглиблювати інтеграцію інформаційно-аналітичних систем із хмарними технологіями; розширювати інструментарій децентралізації фінансових послуг; максимально використовувати потенціал стандарту ISO 20022 для автоматизованої наскрізної обробки транзакцій; продовжувати політику гнучкої адаптації регуляторних вимог, створюючи належні умови для ІТ-модернізації фінансових інституцій.

Література:

1. Amazon Web Services. Як ПриватБанк переніс свій дата-центр в Європу на тлі воєнної загрози. URL: <https://aws.amazon.com/ru/solutions/case-studies/privatbank/> (дата звернення: 28.11.2025).

2. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Basel: Bank for International Settlements, 2011. 69 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

3. iBuhgalter.net. URL: <https://ibuhgalter.net/articles/1012> (дата звернення: 28.11.2025).

4. Акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". Річний звіт за 2020 рік. Київ, 2021. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 28.11.2025).

5. Акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". Річний звіт за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 28.11.2025).

6. Акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". Річний звіт за 2022 рік. Київ, 2023. 96 с. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 28.11.2025).

7. Аржевітін С. М. Системна банківська криза в Україні: особливості, причини та шляхи подолання. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 8. С. 16–18. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2016/5.pdf.

8. Бабак А. Monobank перевів дата-центри з Києва до Львова та в хмару Amazon А. Бабак // DOU: спільнота програмістів. 2022. 9 трав. URL: <https://dou.ua/lenta/news/monobank-took-data-centers-out-of-kyiv/>

9. Банки припинили скорочення своїх відділень — НБУ. Укрінформ. 2024. 22 квіт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3855466-banki-pripinili-skorocenna-svoih-viddilen-nbu.html> (дата звернення: 23.02.2026).

10. Барановський О. І. Фінансова стійкість банківської системи: сутність та методологія оцінки // Фінанси України. 2018. № 10. С. 7—25.

11. Війна дуже ускладнила інкасацію готівки // FinClub: фінансовий мультимедійний портал. 2022. 25 березня. URL: <https://finclub.net/news/vijna-duzhe-uskladnila-inkasatsiyu-gotivki.html>

12. Впровадження стандарту ISO 20022 в платіжній інфраструктурі України: презентаційні матеріали / Нац. банк України. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Review_ISO20022.pdf

13. Галушка В. В. Теоретичні основи забезпечення стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький, 2025). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. Ч. I. С. 49.

14. Девальвація гривні у 2014 році. Index.minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/2014/> (дата звернення: 23.02.2026).

15. Девальвація гривні у 2015 році. Index.minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/2015/> (дата звернення: 23.02.2026).

16. Девальвація гривні у 2016 році. Index.minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/2016/> (дата звернення: 23.02.2026).

17. Девальвація гривні у 2022 році. Index.minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/devaluation/2022/> (дата звернення: 23.02.2026).
18. Девальвація гривні у 2023 році. Index.minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/devaluation/2023/> (дата звернення: 23.02.2026).
19. Девальвація гривні у 2024 році. Index.minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/devaluation/2024/> (дата звернення: 23.02.2026).
20. За 13 років кількість банківських відділень скоротилася у 4 рази. Скільки-скільки? 2025. 22 трав. URL: <https://skilky-skilky.info/za-13-rokiv-kilkist-bankivskikh-viddilen-skorotyasia-u-4-razy/> (дата звернення: 23.02.2026).
21. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: монографія / В. В. Коваленко. Суми: УАБС НБУ, 2010. 228 с.
22. Національний банк України. Звіт про виконання дорожньої карти Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року за 2022 рік. Київ: НБУ, 2023. 19 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/FSYbhBgy-WGfNqLM> (дата звернення: 28.11.2025).
23. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність (грудень 2022 року). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf
24. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність (червень 2022 року). Київ: НБУ, 2022. 54 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=16 (дата звернення: 28.11.2025).
25. Національний банк України. Про використання банками України хмарних послуг в умовах воєнного стану. 09.03.2022. URL: bank.gov.ua/ua/news/all/provikoristannya-bankami-ukrayini-hmarnih-poslug-v-umovah-voyennogo-stanu
26. Національний банк України. Рівень непрацюючих кредитів (NPL). URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl> (дата звернення: 28.11.2025).
27. Національний банк України. Річний звіт за 2022 рік: Збереження макрофінансової стабільності та довіри громадян, попри безпрецедентні випробування війною. Київ: НБУ, 2023. 161 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf (дата звернення: 28.11.2025).
28. Національний банк України. Роз'яснення щодо застосування міжнародного стандарту ISO 20022. URL: https://bank.gov.ua/files/ISO20022/Clarification_on_the_application_of_the_standard.pdf (дата звернення: 28.11.2025).
29. Національний банк України. Система електронних платежів (СЕР). URL: <https://bank.gov.ua/ua/rauments/ser> (дата звернення: 28.11.2025).
30. Національний банк України. Система електронних платежів (СЕР): проєкт ISO 20022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/rauments/project-iso20022> (дата звернення: 28.11.2025).
31. Основоположні принципи ефективного банківського нагляду: Базельський комітет з питань банківського нагляду, квітень 2024 р. / пер. з англ. Нац. Банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf
32. Перенесення дата-центру та переміщення команди з Донецька до Києва // ПУМБ: кар'єрний портал. URL: <https://career.pumb.ua/business/2>
33. Показники діяльності банків (січень 2014). Мінфін: фінансовий портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2014-01/> (дата звернення: 25.02.2026).
34. Показники діяльності банків (січень 2015). Мінфін: фінансовий портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2015-01/> (дата звернення: 25.02.2026).
35. Показники діяльності банків (січень 2016). Мінфін: фінансовий портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2016-01/> (дата звернення: 25.02.2026).
36. Показники діяльності банків (січень 2022). Мінфін: фінансовий портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2022-01/> (дата звернення: 25.02.2026).
37. Показники діяльності банків (січень 2023). Мінфін: фінансовий портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2023-01/> (дата звернення: 25.02.2026).
38. Показники діяльності банків (січень 2024). Мінфін: фінансовий портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2024-01/> (дата звернення: 25.02.2026).
39. Поліженко О. Держустанови й банки під шквалом кібератак. Хто ще в зоні підвищеного ризику у 2025-му і яка стратегія захисту спрацює? Поради від експерта у сфері кібербезпеки. Forbes Ukraine. 2025. 23 січ. URL: <https://forbes.ua/innovations/kiberriziki-naponad-10-trln-zbitkiv-yaki-galuzi-biznesu-naybilshe-atakuyut-kiberzlochintsi-ta-yak-minimizuvati-naslidki-instruktsiya-vid-eksperta-u-sferi-kiberbezpeki-olega-poligenko-23012025-26534> (дата звернення: 23.02.2026).
40. ПриватБанк перейшов у хмару: коли та чому? Speka.media. 2022. 12 квітня. URL: <https://speka.ua/business/privatbank-perejshov-v-hmaru-koli-ta-chomu7798-9dzdqv> (дата звернення: 28.11.2025).
41. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III (стаття 60. Банківська таємниця). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 28.11.2025).
42. Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні: Постанова Правління НБУ від 08.03.2022 № 42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0042500-22#Text> (дата звернення: 28.11.2025).
43. Про запровадження міжнародного стандарту ISO 20022 у платіжній інфраструктурі України: Постанова Правління НБУ від 16.09.2021 № 93. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0093500-21> (дата звернення: 28.11.2025).
44. Регулювання ліквідності банків: січень 2015. Index.minfin.com.ua. Дата оновлення: 20.02.2026. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/liquid/2015-01/> (дата звернення: 23.02.2026).
45. Регулювання ліквідності банків: січень 2026. Index.minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/>

ua/banks/nbu/liquid/2026-01/ (дата звернення: 23.02.2026).

46. Серветник І., Версаль Н., Приказюк Н., Балицька М., Гончар І. Депозити домогосподарств і схеми їхнього гарантування у кризові періоди в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2026. № 1 (228). С. 118—133. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/13>.

47. Скільки мільйонів українців виїхало за кордон через війну: дані Мінекономіки. ТСН. 2023. 6 серп. URL: <https://tsn.ua/ato/skilki-milyoniv-ukrayinciv-viyihalo-za-kordon-cherez-viynu-dani-minekonomiki-2385430.html> (дата звернення: 23.02.2026).

48. Хмари для банківського сегмента: сфери використання // Kyivstar Business Hub: офіц. вебсайт. 2023. 18 травня. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/hmary-dlya-bankivskogo-segmenta-sfery-vykorystannya>

49. Чиж, Н.М. Функції власного капіталу банку [Текст] / Н.М. Чиж // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України [Текст]: збірник тез доповідей XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (30-31 жовтня 2008 р.): у 2-х т. / Українська академія банківської справи Національного банку України. — Суми: ДВНЗ УАБС НБУ, 2008. — Т. 1. — С. 106-108.

50. Як війна вплинула на рівень непрацюючих кредитів (NPL)? // Асоціація правників України (АПУ): офіц. вебсайт. 2022. 5 серпня. URL: <https://uba.ua/ukr/news/8906>

51. Як хмара трансформує фінансові послуги // Cloudfresh: офіц. вебсайт. URL: <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/khmara-finansovi-posluhy/>

References:

1. Amazon Web Services (2022), "How PrivatBank moved its data center to Europe against the background of a military threat", available at: <https://aws.amazon.com/ru/solutions/case-studies/privatbank/> (Accessed 28 Nov 2025).

2. Basel Committee on Banking Supervision (2011), Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland.

3. iBuhgalter.net (2025), "Financial and accounting materials", available at: <https://ibuhgalter.net/articles/1012> (Accessed 28 Nov 2025).

4. JSC CB "PrivatBank" (2021), "Annual Report 2020", available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (Accessed 28 Nov 2025).

5. JSC CB "PrivatBank" (2025), "Annual Report 2024", available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (Accessed 28 Nov 2025).

6. JSC CB "PrivatBank" (2023), "Annual Report 2022", available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (Accessed 28 Nov 2025).

7. Arzhevitin, S.M. (2016), "Systemic banking crisis in Ukraine: features, causes and ways to overcome", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 8, pp. 16—18.

8. Babak, A. (2022), "Monobank moved data centers from Kyiv to Lviv and to the Amazon cloud", DOU: spilnota prohamistiv, available at: <https://dou.ua/lenta/news/monobank-took-data-centers-out-of-kyiv/> (Accessed 28 Nov 2025).

9. Ukrinform (2024), "Banks stopped reducing their branches — NBU", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3855466-banki-pripinili-skorocenna-svoih-viddilen-nbu.html> (Accessed 23 Feb 2026).

10. Baranovskyi, O.I. (2018), "Financial stability of the banking system: essence and assessment methodology", Finansy Ukrainy, vol. 10, pp. 7—25.

11. FinClub (2022), "War has made cash collection very difficult", available at: <https://finclub.net/news/vijna-duzhe-uskladnila-inkasatsiyu-gotivki.html> (Accessed 28 Nov 2025).

12. National Bank of Ukraine (2024), "Implementation of the ISO 20022 standard in the payment infrastructure of Ukraine: presentation materials", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Review_ISO20022.pdf (Accessed 28 Nov 2025).

13. Halushka, V.V. (2025), "Theoretical foundations of ensuring the stability of the banking system of Ukraine in the conditions of martial law", Finansovo-upravliniski innovatsii yak draiver staloho rozvytku v umovakh suchasnykh vyklykiv [Financial and managerial innovations as a driver of sustainable development under modern challenges], Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, Ukraine, pp. 49.

14. Index.minfin.com.ua (2014), "Devaluation of the hryvnia in 2014", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/2014/> (Accessed 23 Feb 2026).

15. Index.minfin.com.ua (2015), "Devaluation of the hryvnia in 2015", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/2015/> (Accessed 23 Feb 2026).

16. Index.minfin.com.ua (2016), "Devaluation of the hryvnia in 2016", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/2016/> (Accessed 23 Feb 2026).

17. Index.minfin.com.ua (2022), "Devaluation of the hryvnia in 2022", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/2022/> (Accessed 23 Feb 2026).

18. Index.minfin.com.ua (2023), "Devaluation of the hryvnia in 2023", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/2023/> (Accessed 23 Feb 2026).

19. Index.minfin.com.ua (2024), "Devaluation of the hryvnia in 2024", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/2024/> (Accessed 23 Feb 2026).

20. Skilky-skilky? (2025), "In 13 years, the number of bank branches has decreased 4 times", available at: <https://skilky-skilky.info/za-13-rokiv-kilkist-bankivskykh-viddilen-skorotylasia-u-4-razy/> (Accessed 23 Feb 2026).

21. Kovalenko, V.V. (2010), Stratehichne upravlinnia finansovoiu stiikistiu bankivskoi systemy [Strategic management of financial stability of the banking system], UABS NBU, Sumy, Ukraine.

22. National Bank of Ukraine (2023), "Report on the implementation of the roadmap of the Strategy for the development of the financial sector of Ukraine until 2025 for 2022", available at: <https://bank.gov.ua/ua/files/FSYbhBgyWGfNqLM> (Accessed 28 Nov 2025).

23. National Bank of Ukraine (2022), "Financial Stability Report (December 2022)", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf (Accessed 28 Nov 2025).
24. National Bank of Ukraine (2022), "Financial Stability Report (June 2022)", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf (Accessed 28 Nov 2025).
25. National Bank of Ukraine (2022), "On the use of cloud services by Ukrainian banks under martial law", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/provikoristannya-bankami-ukrayini-hmarnih-poslug-v-umovah-voyennogo-stanu> (Accessed 28 Nov 2025).
26. National Bank of Ukraine (2025), "Non-performing loans (NPL) level", available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl> (Accessed 28 Nov 2025).
27. National Bank of Ukraine (2023), "Annual Report 2022: Maintaining macro-financial stability and citizens' confidence despite unprecedented war trials", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf (Accessed 28 Nov 2025).
28. National Bank of Ukraine (2024), "Clarification on the application of the international ISO 20022 standard", available at: https://bank.gov.ua/files/ISO20022/Clarification_on_the_application_of_the_standard.pdf (Accessed 28 Nov 2025).
29. National Bank of Ukraine (2025), "Electronic payment system (SEP)", available at: <https://bank.gov.ua/ua/payments/sep> (Accessed 28 Nov 2025).
30. National Bank of Ukraine (2025), "Electronic payment system (SEP): ISO 20022 project", available at: <https://bank.gov.ua/ua/payments/project-iso20022> (Accessed 28 Nov 2025).
31. Basel Committee on Banking Supervision (2024), "Core Principles for effective banking supervision", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf (Accessed 28 Nov 2025).
32. PUMB Career Portal (2024), "Moving the data center and team from Donetsk to Kyiv", available at: <https://career.pumb.ua/business/2> (Accessed 28 Nov 2025).
33. Index.minfin.com.ua (2014), "Performance indicators of banks (January 2014)", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2014-01/> (Accessed 25 Feb 2026).
34. Index.minfin.com.ua (2015), "Performance indicators of banks (January 2015)", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2015-01/> (Accessed 25 Feb 2026).
35. Index.minfin.com.ua (2016), "Performance indicators of banks (January 2016)", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2016-01/> (Accessed 25 Feb 2026).
36. Index.minfin.com.ua (2022), "Performance indicators of banks (January 2022)", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2022-01/> (Accessed 25 Feb 2026).
37. Index.minfin.com.ua (2023), "Performance indicators of banks (January 2023)", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2023-01/> (Accessed 25 Feb 2026).
38. Index.minfin.com.ua (2024), "Performance indicators of banks (January 2024)", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2024-01/> (Accessed 25 Feb 2026).
39. Polizhenko, O. (2025), "Government institutions and banks under a flurry of cyber attacks. Who else is in the high-risk zone in 2025 and what defense strategy will work?", Forbes Ukraine, available at: <https://forbes.ua/innovations/> (Accessed 23 Feb 2026).
40. Speka.media (2022), "PrivatBank moved to the cloud: when and why?", available at: <https://speka.ua/business/privatbank-perejshov-v-hmaru-koli-tachomun7798-9dzdqv> (Accessed 28 Nov 2025).
41. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On banks and banking", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (Accessed 28 Nov 2025).
42. National Bank of Ukraine (2022), Resolution "On the use of cloud services by banks under martial law in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0042500-22#Text> (Accessed 28 Nov 2025).
43. National Bank of Ukraine (2021), Resolution "On the introduction of the international ISO 20022 standard in the payment infrastructure of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0093500-21> (Accessed 28 Nov 2025).
44. Index.minfin.com.ua (2015), "Regulation of bank liquidity: January 2015", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/liquid/2015-01/> (Accessed 23 Feb 2026).
45. Index.minfin.com.ua (2026), "Regulation of bank liquidity: January 2026", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/liquid/2026-01/> (Accessed 23 Feb 2026).
46. Servetnyk, I. Versal, N. Prykaziuk, N. Balytska, M. and Honchar, I. (2026), "Household deposits and their guarantee schemes during crisis periods in Ukraine", Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, vol. 1, no. 228, pp. 118—133.
47. TSN (2023), "How many millions of Ukrainians went abroad because of the war: data from the Ministry of Economy", available at: <https://tsn.ua/ato/> (Accessed 23 Feb 2026).
48. Kyivstar Business Hub (2023), "Clouds for the banking segment: areas of use", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/hmary-dlya-bankivskogo-segmenta-sfery-vykorystannya> (Accessed 28 Nov 2025).
49. Chyzh, N.M. (2008), "Functions of bank's own capital", Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy [Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine], UABS NBU, Sumy, Ukraine, pp. 106—108.
50. Association of Lawyers of Ukraine (2022), "How did the war affect the level of non-performing loans (NPL)?", available at: <https://uba.ua/ukr/news/8906> (Accessed 28 Nov 2025).
51. Cloudfresh (2024), "How the cloud transforms financial services", available at: <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/khmara-finansovi-posluhy/> (Accessed 28 Nov 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

О. Є. Джур,

к. т. н., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3307-9985>

Ю. Г. Данильченко,

бакалавр, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5019-8641>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.444

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ В ОПЕРАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ "ДТЕК": МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ

O. Dzhur,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of International Management, Oles Honchar Dnipro National University

Y. Danylchenko,

Bachelor, Oles Honchar Dnipro National University

IMPLEMENTATION OF CYCLIC ECONOMY PRINCIPLES INTO DTEK
OPERATIONAL ACTIVITIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE
IN DECARBONIZATION AND WASTE MANAGEMENT

У статті здійснено комплексний аналіз операційної системи енергетичних підприємств (на прикладі регіонального кластера компанії "ДТЕК") в умовах переходу до циркулярної економіки та імплементації стратегій декарбонізації. Розглянуто ключові напрями операційної діяльності компанії, які потребують негайної екологічної модернізації через зростаючий податковий тиск та жорсткі вимоги European Green Deal. Особливу увагу приділено адаптації передового міжнародного досвіду, зокрема циркулярних ініціатив глобальних енергетичних корпорацій Enel (ревіталізація промислових майданчиків) та Iberdrola (стратегії Zero Waste), до вітчизняних індустріальних реалій. Проаналізовано підходи до проектування технологічних процесів управління відходами з акцентом на міжгалузевий симбіоз. Обґрунтовано доцільність комерційної утилізації золошлакових матеріалів у будівельній галузі та застосування концепції нульового скидання рідин (Zero Liquid Discharge) для очищення мінералізованих шахтних вод. Висвітлено специфіку оптимізації ланцюгів постачання на засадах безвідходності із застосуванням математичної моделі EOQ для мінімізації ризиків деградації екологічних матеріалів на складах та запровадження зворотної логістики (Reverse Logistics). Розроблено оптимізований сітьовий графік реконструкції вузлової підстанції з інтеграцією Smart Grid, визначено критичний шлях та доведено ймовірність її успішної реалізації в умовах логістичної невизначеності. Доведено, що перехід до циклічної моделі перетворює екологічні центри витрат на центри прибутку. Обґрунтований мультиплікативний соціально-екологічний ефект для Дніпровського регіону.

A comprehensive analysis of the operating system of energy enterprises, in particular, the regional cluster of DTEK, was conducted in the context of the transition to a circular economy and the strategic implementation of a decarbonization policy. The main goal of the work is to conduct an in-depth study of the transformation of traditional linear operating models ("take-produce-dispose") into highly resilient closed systems capable of ensuring national energy security in the face of serious challenges of martial law and European integration processes. The key areas of the company's operational activities that require immediate environmental modernization due to high tax pressure and strict requirements of the European Green Deal are considered. Particular attention is paid to the successful adaptation of advanced international benchmarking, namely the circular economy initiatives of global energy giants such as Enel (rehabilitation of closed thermal power plants) and Iberdrola (zero waste strategies), to the specific realities of the Ukrainian energy sector. Modern approaches to the design of technological processes for industrial waste management are deeply analyzed, focusing primarily on cross-sectoral industrial symbiosis. The economic and environmental feasibility of using coal ash and slag materials in the regional construction industry is substantiated, as well as the application of the "zero liquid discharge" concept for deep treatment of highly mineralized mine waters for feeding cooling systems of generating units. Critical issues of supply chain optimization based on the "zero waste" principles are highlighted. Using CPM and PERT methods, a detailed network diagram for the reconstruction of a 35/10 kV distribution substation with Smart Grid integration is systematically developed. A thorough economic assessment of the proposed changes is presented using the "cost-volume-profit" (CVP) methodology and sensitivity analysis to fluctuations in CO₂ emission allowance prices. It is mathematically proven that the transition to a cyclical operating model transforms former environmental cost centers directly into profit centers. The study highlights the multiplicative socio-ecological effect for the Dnipropetrovsk region, demonstrating that cyclical operations contribute to a clean environment, create numerous green jobs, and provide the necessary raw materials for the post-war reconstruction of the national infrastructure.

Ключові слова: операційний менеджмент, європейський енергетичний простір, енергетична безпека, циркулярна економіка, декарбонізація, управління відходами, міжнародний досвід.

Key words: operational management, European energy space, energy security, circular economy, decarbonization, waste management, international experience.

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

Функціонування енергетичної інфраструктури України в умовах перманентних безпекових загроз, руйнувань та макроекономічної нестабільності вимагає від операторів систем розподілу (ОСР) та генеруючих компаній докорінного перегляду своїх операційних стратегій. Безальтернативний курс держави на синхронізацію з європейським енергетичним простором (ENTSO-E) накладає на вітчизняний бізнес жорсткі зобов'язання в межах ініціативи European Green Deal. Традиційна лінійна парадигма операційного менеджменту в енергетиці, що базується на принципі "видобув-спалив-викинув", призвела до накопичення колосальних обсягів промислових відходів (зокрема золошлакових матеріалів та мінералізованих шахтних вод). Впровадження європейського механізму трансграничного вуглецевого коригування (СВАМ) та імплементація норм вітчизняного законодавства у сфері управління відходами [1] створюють ситуацію, за якої екологічні платежі перетворюються на критичну статтю собівартості. За таких умов перехід до принципів циркулярної економіки

(Circular Economy) стає не просто імідажевою чи природоохоронною ініціативою, а фундаментальною передумовою виживання підприємств, оптимізації їх операційних витрат та забезпечення національної енергобезпеки в період повоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічне підґрунтя організаційно-економічного забезпечення енергетичної безпеки та управління підприємствами в кризових умовах закладено у працях М. Боданова [2], В. Омельченка [3], О. Цапко-Піддубної [4]. Економічні аспекти впровадження принципів циркулярної економіки як виклику сучасності ґрунтовно досліджували В. Артемов [5] та А. Холодницька [6]. Європейські практики управління відходами, їх інноваційний потенціал та інструменти імплементації у вітчизняні реалії аналізували Н. Метеленко [7] та А. Войціховська [8]. Специфіку децентралізації систем електропостачання та адаптації логістичних ланцюгів до викликів воєнного стану розкрито в роботах С. Левченка [9] і Р. Суценка [10]. Стратегічне управління технологіями декарбонізації стало предметом ґрунтовних розвідок В. Швеця [13 11] та наукового колективу під

керівництвом М. Кизима [12]. Водночас, незважаючи на значний масив наукових напрацювань, проблематика інтеграції принципів циклічної економіки безпосередньо в математичний апарат операційного менеджменту (через інструменти сітьового планування та маржинального CVP-аналізу) на рівні вітчизняних енергетичних кластерів залишається недостатньо розкритою і потребує подальшої деталізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є комплексне дослідження ефективності трансформації операційної системи енергетичних підприємств (на прикладі регіонального кластера компанії "ДТЕК") при переході від лінійної до циркулярної моделі управління. У процесі досягнення мети передбачено виконання таких завдань: 1) здійснити бенчмаркінг міжнародного досвіду управління відходами в енергетиці; 2) дослідити можливості оптимізації ланцюгів постачання екологічних матеріалів; 3) спроектувати сітьовий графік інфраструктурної екологічної модернізації із визначенням ймовірності його успішної реалізації; 4) провести економічний аналіз чутливості прибутку компанії до зміни екологічного податкового навантаження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес проектування інноваційних операційних систем вітчизняних енергетичних підприємств доцільно розпочинати з аналізу передового досвіду світових лідерів. Флагманами енергетичного переходу, чиї операційні моделі вже сьогодні базуються на замкнених циклах, виступають європейські транснаціональні корпорації Enel (Італія) та Iberdrola (Іспанія) [13]. Досвід корпорації Enel є хрестоматійним прикладом ревіталізації закритих ТЕС (проект "Futur-e"), де замість класичного демонтажу та генерації будівельного сміття промислові території трансформуються в інноваційні хаби та парки відновлюваної енергетики. Своєю чергою, операційна діяльність Iberdrola тісно пов'язана зі стратегією "Zero Waste", що реалізується через створення підприємств (на кшталт EnergyLOOP) для комерційної переробки композитних лопатей вітряків на сировину для суміжних промислових галузей [7].

Екстраполюючи цей європейський бенчмаркінг на діяльність енергетичного кластера "ДТЕК" (який об'єднує вугледобувні підприємства, теплову генерацію та операторну систему розподілу у Дніпровському регіоні), стає очевидним, що відходи безперервного виробництва необхідно вбудувати у нові ланцюги створення цінності [14]. Проектування циркулярного процесу управління відходами передбачає відмову від традиційного мокрого шлаковидалення на ТЕС на користь сухого відбору золошлакових матеріалів (ЗШМ). Завдяки збереженню в'язучих властивостей, суха зола стає цінною пуцолановою добавкою для виробництва цементу або міцною стабілізованою основою для будівництва регіональних автошляхів [6]. Іншим критичним вектором є імплементація концепції "Zero Liquid Discharge" (нульове скидання рідин), що передбачає глибоку демінералізацію шахтних вод Західного Донбасу методами зворотного осмосу. Очищена вода повертається в операційний цикл електростанцій для підживлення градирень, що суттєво змен-

шує утворення накипу на турбінному обладнанні та продовжує життєвий цикл основних фондів.

Поглиблення інтеграційних процесів у сфері сталого розвитку безапеляційно доводить, що впровадження засад концепції "Zero Waste" (нульового утворення відходів) не може обмежуватися виключно виробничим або генеруючим сегментом. Для операторів систем розподілу (ОСР), функціональна специфіка яких не передбачає прямого спалювання палива, екологічна трансформація неминує екстраполюється на сферу управління ланцюгами постачання та матеріально-виробничими запасами. Сучасний етап розвитку енергетичної інфраструктури диктує нові правила гри: екологічно безпечні матеріали, як-от інноваційні ізоляційні рідини чи біорозкладні трансформаторні мастила, характеризуються не лише високою ринковою вартістю, але й специфічними, часто жорсткими умовами зберігання. Відповідно, безконтрольне накопичення надлишкових резервів таких ресурсів на складських потужностях підприємства створює пряму загрозу їхньої фізико-хімічної деградації. Згодом це призводить до втрати діелектричних властивостей матеріалів, що перетворює дорогий інноваційний актив на неліквідні, а подекуди й токсичні відходи, які потребують додаткових витрат на утилізацію.

Для дієвого запобігання подібним деструктивним сценаріям та оптимізації оборотного капіталу в арсеналі операційного менеджменту компанії доцільно використовувати перевірений математичний інструментарій, зокрема модель визначення оптимального розміру замовлення (Economic Order Quantity — EOQ). Практична цінність формули Вільсона в контексті циркулярної економіки полягає в тому, що вона дозволяє знайти ідеальний баланс між двома антагоністичними групами витрат підприємства. З одного боку, розглядаються постійні транзакційні витрати, пов'язані з обслуговуванням кожного окремого замовлення. Це комплекс фінансових витрат на пошук постачальника, проведення тендерних процедур, логістичний супровід та митне оформлення. З іншого боку — змінні витрати на утримання запасів, які для специфічних екологічних матеріалів включають не лише пряму орендну плату за складські площі, але й витрати на страхування екологічних ризиків, підтримку температурних режимів, а також неявну альтернативну вартість замороженого капіталу підприємства.

Спираючись на внутрішні нормативні дані ОСР, у межах дослідження було проведено відповідне економікоматематичне моделювання. Враховуючи, що консолідовані витрати на обслуговування однієї логістичної транзакції щодо імпорту інноваційних матеріалів становлять 2800 грн, а сукупне утримання 1 т. біорозкладного мастила обходиться підприємству у 2700 грн на рік, за умови прогнозованої річної потреби у 150 т., було визначено точку математичного оптимуму. Розрахунок за класичною моделлю доводить, що раціональним та оптимальним розміром однієї партії постачання є обсяг у 18 т. [10]. Будь-які відхилення від цього показника у бік збільшення партії неминує призведуть до експоненціального зростання витрат на зберігання та підвищення ризику псування мастила до моменту його заливки в трансформатори. Водночас штучне зменшення партії спричинить непропорційне зростання транспортно-заготівельних витрат, що негативно вплине на фінансовий результат компанії.

Жорстке дотримання визначеного нормативу закупівлі є лише першим кроком на шляху до формування замкнутого, екологічно безпечного логістичного циклу. Максимальний синергетичний ефект для енергетичної компанії досягається за умови поєднання математичної оптимізації із сучасними механізмами зворотної логістики (Reverse Logistics). В умовах імплементації принципів циркулярності це означає докорінну реорганізацію алгоритмів транспортування. Вантажний автотранспорт, що здійснює доставку нових барабанів із самонесучим ізольованим проводом (СІП) або нових трансформаторів на віддалені об'єкти Дніпровського регіону, більше не повинен повертатися до логістичного хабу порожнім. Натомість його зворотні рейси жорстко регламентуються для організованого вивезення демонтованого залізобетонного бруксту, відпрацьованих ізоляторів, порожньої тари та залишків старого токсичного мастила. Такий системний підхід не тільки радикально скорочує транспортні витрати в розрахунку на одиницю вантажу, але й робить ланцюг постачання повністю "струнким", позбавленим неліквідних залишків та узгодженим із європейськими директивами щодо поводження з промисловими відходами.

Слід окремо наголосити, що системна синхронізація поточних технологічних процесів компанії із глобальними принципами сталого розвитку вимагає не лише оптимізації запасів, але й реалізації масштабних, технологічно складних інфраструктурних проєктів. Управління такими багатокомпонентними ініціативами неможливе без залучення спеціалізованих інструментів мережевого планування. Як показує передова практика операційного менеджменту, саме глибока декомпозиція складних завдань на елементарні, логічно взаємопов'язані макро-операції дозволяє нівелювати інвестиційні ризики та раціоналізувати використання обмежених ресурсів.

В якості об'єкта такого мережевого планування в межах нашого дослідження було обрано репрезентативний інфраструктурний проєкт: "Реконструкція вузлової розподільчої підстанції 35/10 кВ з інтеграцією елементів Smart Grid та встановленням трансформаторів на основі біорозкладного мастила". Вибір саме цього об'єкта не є випадковим, адже він органічно поєднує в собі два стратегічні вектори розвитку вітчизняної енергетики: тотальну цифровізацію мереж (яка є критично необхідною для забезпечення балансування системи в умовах активного розвитку розподіленої "зеленої" генерації) та екологізацію матеріальної бази (заміна застарілих нафтових мастил на безпечні природні аналоги).

Для забезпечення ефективної оптимізації часових і фінансових ресурсів, а також для упередження загрозливих касових розривів на етапі фінансування екологічної ініціативи, було застосовано інтегровану методологію CPM (Critical Path Method — метод критичного шляху) та PERT (Program Evaluation and Review Technique — метод оцінки і перегляду планів) (див. табл. 1). Вибір саме цих ймовірнісних методів зумов-

лений надзвичайно високим ступенем турбулентності зовнішнього середовища, в якому сьогодні функціонує вітчизняний бізнес. Враховуючи безпрецедентні фактори воєнного стану, постійні загрози енергетичній інфраструктурі та регулярні порушення глобальних ланцюгів постачання обладнання, використання класичних детермінованих (жорстких) моделей планування є науково та практично необґрунтованим кроком.

Саме тому, спираючись на математичний апарат методології PERT, очікуваний час виконання кожної окремої технологічної, будівельної чи логістичної роботи визначався не як статична константа, а як ймовірнісна величина. Вона розраховувалася на основі трьох ключових показників: оптимістичної оцінки (мінімально можливий час за умов ідеального перебігу подій без жодних перешкод), найбільш ймовірної оцінки (за умов нормального перебігу робочого процесу) та песимістичної оцінки. Остання обов'язково враховує можливі форс-мажорні обставини, логістичні зриви на кордоні, затримки під час повітряних тривог або тимчасові перебої у фінансуванні з боку донорських організацій. Такий стохастичний підхід дозволяє вищому керівництву ОСР не просто сформулювати жорсткий директивний графік, але й математично оцінити дисперсію та ризик зриву строків для кожного окремого етапу. В кінцевому підсумку це створює надійний, науково обґрунтований фундамент для прийняття превентивних та адаптивних управлінських рішень у процесі комплексної модернізації енергетичних мереж регіону.

На основі проведених розрахунків параметрів сітьового графіка було доведено, що критичним шляхом аналізованого проєкту (тобто тим ланцюгом взаємопов'язаних операцій, який характеризується нульовим резервом часу) виступає послідовність макро-операцій A-C-F-G-H-I. Згідно з методологією мережевого планування, саме цей шлях визначає абсолютний мінімум часу, необхідного для повної реалізації екологічної модернізації, і загальна очікувана тривалість за цим сценарієм становить 71 робочий день. Водночас, детальний аналіз розрахованих дисперсій виявив, що головним чинником операційної невизначеності та потенційним генератором зат-

Таблиця 1. Параметри сітьового графіка проєкту екологічної модернізації підстанції (метод PERT)

Код	Найменування макро-операції (роботи)	Попередні роботи	Очікуваний час (TE), дні	Дисперсія (σ^2)
A	Проектування та затвердження техніко-екологічної документації	-	15	5,44
B	Демонтаж обладнання та передача відпрацьованого мастила на утилізацію	A	8	2,78
C	Закупівля та логістика нових екологічних трансформаторів (імпорт)	A	31	18,78
D	Закупівля інтелектуальних систем обліку (Smart Grid)	A	21	7,11
E	Загальнобудівельні роботи на території підстанції	B	13	2,78
F	Встановлення нових трансформаторів на підготовлені платформи	C, E	6	0,44
G	Монтаж систем телеметрії та інтеграція Smart Grid	D, F	11	4,00
H	Пусконаладжувальні роботи та екологічний аудит	G	5	0,44
I	Введення в експлуатацію та інструктаж персоналу	H	3	0,11

римок виступає робота "С" — закупівля та логістика імпортованих екологічних трансформаторів. Цей етап демонструє безпрецедентно високу дисперсію ($\sigma^2 = 18,78$), що є цілком закономірним наслідком функціонування ланцюгів міжнародного постачання в умовах воєнного стану, ускладненої митної логістики та загальної геополітичної нестабільності.

Для об'єктивної оцінки ризиків зриву строків було застосовано математичний апарат нормального розподілу. Обчислення аргументу функції Лапласа ($Z = 0,74$) для заданого директивного терміну у 75 днів дозволило встановити, що ймовірність успішної реалізації інвестиційного проєкту без порушення дедлайнів становить 77%. У практиці сучасного операційного менеджменту такий показник вважається прийнятним, проте він залишає майже чверть ймовірності на виникнення непередбачуваних обставин. З управлінської точки зору це означає, що фокус уваги менеджменту компанії "ДТЕК" має бути сконцентрований виключно на оптимізації та хеджуванні ризиків міжнародного постачання (зокрема, через інструменти попереднього контрагування або пошук альтернативних логістичних коридорів). Натомість будь-які спроби штучно прискорити локальні загальнобудівельні роботи (як-от роботу Е), які лежать поза межами критичного шляху і мають вільний резерв часу, є економічно недоцільними. Залучення додаткових ресурсів на ці ділянки призведе до невиправданих перевитрат бюджету, але не дасть жодного математичного ефекту для скорочення кінцевого строку реалізації проєкту в цілому.

Поряд із часовою оптимізацією інфраструктурних ініціатив, невід'ємною складовою комплексної оцінки ефективності запропонованих трансформацій є ґрунтовне доведення їхньої фінансово-економічної доцільності. Будь-які заходи з декарбонізації повинні мати чітке математичне обґрунтування своєї рентабельності. З цією метою, спираючись на класичний методологічний апарат CVP-аналізу (Cost-Volume-Profit, або аналіз "витрати-обсяг-прибуток"), у межах дослідження було здійснено порівняльне багатокритеріальне моделювання фінансових результатів генеруючого підприємства.

З методологічної точки зору, для отримання максимально об'єктивних та математично обґрунтованих результатів, безпосередня оцінка фінансово-економічної доцільності здійснювалася із застосуванням інструментарію сценарного моделювання. Такий підхід дозволив розкласти потенційний розвиток генеруючого підприємства на два поляри, концептуально альтернативні стратегічні вектори, що дає змогу наочно продемонструвати ціну управлінської бездіяльності ("opportunity cost") на фоні активної екологічної модернізації.

Перший вектор, який у межах нашого дослідження формалізовано як Сценарій А (базовий, або інерційний), моделює поточний стан речей, тобто абсолютне збереження традиційної лінійної парадигми функціонування станції за принципом "видобув-спалив-захоронив". Для цього сценарію характерною та невід'ємною ознакою є збереження застарілих технологій мокрого шлаковидалення, що автоматично тягне за собою

сплату повного обсягу екологічного податку за розміщення мільйонів тонн відходів на золошлакових відвалах. З огляду на імплементацію норм європейського законодавства та посилення фіскального тиску на "брудні" виробництва, ця модель прирікає підприємство на перманентно зростаюче податкове навантаження. У довгостроковій перспективі такий інерційний сценарій веде до "вимивання" оборотних коштів та стагнації операційної системи.

На противагу цьому, другий стратегічний вектор — Сценарій Б (проєктний, або інноваційний) — передбачає докорінну реструктуризацію операційних процесів та повноцінний перехід до моделі циркулярної економіки (Circular Economy). Фундаментом цього сценарію є впровадження технології сухого відбору золи безпосередньо з електрофільтрів. З точки зору фінансового менеджменту, реалізація такого підходу генерує потужний подвійний, або синергетичний, ефект. По-перше, компанія повністю виходить з-під дії "податкового преса", уникаючи багатомільйонних екологічних штрафів та зборів за захоронення відходів. По-друге, підприємство формує абсолютно нове, незалежне від тарифів на електроенергію джерело грошових надходжень (cash flow). Це досягається за рахунок глибокого індустріального симбіозу: суха зола перестає бути відходом і набуває статусу цінної вторинної сировини (високоякісної пуцоланової добавки), яка на комерційній основі реалізується будівельним компаніям регіону для виробництва цементу та прокладання автошляхів.

Задля забезпечення бездоганної репрезентативності, математичної достовірності та максимальної зіставності порівнюваних даних, під час моделювання було застосовано класичний економічний принцип *ceteris paribus* (за інших рівних умов). Відповідно, розрахунки всіх ключових індикаторів операційного аналізу здійснювалися за умови фіксованого, стабільного умовного обсягу генерації на рівні 1000000 МВт-год. Таке методологічне обмеження дозволило нівелювати вплив сезонних чи системних коливань попиту на електроенергію і виокремити в чистому вигляді виключно той фінансовий ефект, який генерується зміною структури витрат при переході до циркулярної моделі.

Відповідні результати проведеного фінансового моделювання, які ілюструють вплив кожного зі сценаріїв на показники маржинального доходу та операційного прибутку, систематизовано та зведено у табл. 2.

Таблиця 2. Операційний (маржинальний) аналіз результативності енергетичного підприємства при переході до циркулярної моделі

Показник	Сценарій А (Лінійна модель)	Сценарій Б (Циркулярна модель)	Відхилення (+/-)
Обсяг реалізації електроенергії, тис. МВт-год	1000	1000	0
Сукупний дохід підприємства (з урахуванням продажу ЗШМ), млн грн	3000,0	3045,0	+ 45,0
Загальні змінні витрати (вкл. екологічні платежі), млн грн	2450,0	2200,0	- 250,0
Маржинальний дохід, млн грн	550,0	845,0	+ 295,0
Постійні витрати (вкл. амортизацію нових ліній), млн грн	400,0	480,0	+ 80,0
Операційний прибуток, млн грн	150,0	365,0	+ 215,0
Точка беззбитковості (поріг рентабельності), тис. МВт-год	727,2	568,0	- 159,2
Коефіцієнт запасу міцності (КЗМ), %	27,27	43,20	+ 15,93
Операційний важіль (ОВ)	3,67	2,32	- 1,35

Детальний аналіз змодельованих масивів даних, отриманих у процесі оцінки фінансово-економічної доцільності, яскраво демонструє фундаментальний економічний феномен циклічної парадигми. У практиці вітчизняного корпоративного управління історично склався певний психологічний бар'єр: традиційний енергетичний менеджмент зазвичай з пересторогою ставиться до масштабних екологічних проєктів, розглядаючи їх виключно через призму високої капіталомісткості та тривалих термінів окупності. Дійсно, на початковому етапі впровадження інноваційних технологій (як-от будівництво сучасних ліній сепарації, зневоднення та відвантаження сухої золи) підприємство неминуче стикається зі збільшенням фіксованих витрат. У нашому моделюванні це відображено як зростання постійних витрат на 80 млн грн, що генерується переважно за рахунок амортизаційних відрахувань на новозбудовані основні фонди та витрат на їх спеціалізоване технічне обслуговування.

Проте математичний апарат CVP-аналізу доводить, що це зростання повністю та з надлишком нівелюється стрімким, майже експоненціальним скороченням змінної частини собівартості. Завдяки кардинальній зміні моделі поводження з відходами підприємство легально уникає колосальних податкових санкцій, передбачених за розміщення та довгострокове захоронення небезпечних речовин на золовідвалах. У грошовому еквіваленті лише ця пряма економія на екологічних зборах склала 250 млн грн. Більше того, цей ефект не є статичним: він діє у потужній синергії з формуванням абсолютно нового джерела грошових надходжень — додатковим доходом від комерційного продажу вторинної сировини будівельному сектору. У комплексі ці чинники призвели до радикального зміщення точки беззбитковості (порогу рентабельності) вліво по графіку. Якщо в лінійній моделі компанія мусила згенерувати та реалізувати щонайменше 727 тис. МВт-год. електроенергії лише для того, щоб вийти "в нуль", то за умов циркулярної економіки цей критичний рубіж долається вже при виробітку 568 тис. МВт-год. У реаліях сучасного енергетичного ринку таке зниження критичного обсягу майже на 22% є колосальною конкурентною перевагою, що гарантує фінансове виживання станції навіть у періоди сезонного падіння попиту на базову генерацію. У контексті дослідження операційного ризику особливої, прискіпливої уваги заслуговує специфічна динаміка операційного важеля (Operating Leverage). Згідно з класичною економічною теорією, нарощування постійних витрат (яке ми спостерігаємо через капітальні інвестиції в еко-обладнання) неминуче має призводити до посилення дії операційного важеля, роблячи компанію більш ризиковою. Однак у нашому випадку спрацьовує парадоксальний компенсаторний механізм: завдяки випереджальному, стрибкоподібному зростанню маржинального доходу (спровокованому одночасним падінням змінних витрат і появою побічної виручки), сила операційного важеля не лише не зросла, а навпаки - математично знизилася з 3,67 до 2,32.

З позицій стратегічного ризик-менеджменту такий індикатор є надзвичайно позитивним сигналом. Зниження сили важеля вказує на те, що кінцевий фінансовий результат (чистий операційний прибуток) компанії стає значно менш чутливим та вразливим до системних коли-

вань обсягів виробництва. Для вітчизняних підприємств теплової генерації, і зокрема для активів компанії "ДТЕК", функціонування яких сьогодні критично ускладнене регулярними інфраструктурними руйнуваннями, непередбачуваними диспетчерськими обмеженнями в енергомережі та ризиками блекаутів, формування низького операційного важеля виступає не просто бажаним показником, а жорсткою стратегічною необхідністю [4]. Це дозволяє компанії зберігати прибутковість навіть тоді, коли енергоблоки змушені працювати на зниженій потужності.

Для поглиблення дослідження та верифікації отриманих результатів в умовах довгострокової перспективи було проведено багатокритеріальний аналіз чутливості прибутку до зміни вартості квот на викиди CO₂. Цей аспект є критично важливим з огляду на невідворотну євроінтеграцію України та потенційне приєднання вітчизняного енергетичного ринку до європейської системи торгівлі викидами (EU ETS), де ціна на вуглець перманентно зростає. Аналітичне моделювання встановило, що в умовах збереження лінійної (традиційної) моделі виробництва, гіпотетичне зростання екологічного податкового навантаження хоча б на 50% здатне призвести до катастрофічної руйнації операційного прибутку вугільної генерації — розрахункове падіння становить понад 10%, що фактично ставить підприємство на межу банкрутства у середньостроковій перспективі.

Натомість глибока комерційна переробка відходів, імплементована в межах циркулярної моделі, формує для енергокомпанії своєрідний, вкрай надійний фінансовий "імунітет". Диверсифікація діяльності та перетворення відходів на ліквідний товар дозволяють ефективно хеджувати екологічні ризики: фінансові втрати від неминучого подорожчання вуглецевих квот повністю або частково компенсуються за рахунок розширення ринків збуту будівельної сировини та отримання валютної виручки від суміжних індустрій.

Втім, фокусування виключно на мікроекономічних показниках підприємства звузило б розуміння справжнього масштабу аналізованих трансформацій. Окрім суто економічних корпоративних дивідендів, послідовне впровадження моделі "Zero Waste" генерує потужний, глибоко інтегрований соціально-екологічний мультиплікатор просторового розвитку, значення якого для старопромислового індустріального Дніпровського регіону важко переоцінити. Десятиліття екстенсивного видобутку та спалювання вугілля залишили по собі важкий екологічний спадок. Відповідно, повна відмова від варварського скидання висококонцентрованих шахтних вод у відкриті водойми та поступове зменшення велетенських площ діючих золовідвалів виступають головним запобіжником проти незворотної деградації прісноводних екосистем басейну річки Дніпро.

Цей макроекологічний ефект має абсолютно пряму, вимірювану соціальну проєкцію у сфері громадського здоров'я. Радикальне покращення якості атмосферного повітря (через ліквідацію пиління сухих золовідвалів) прямо пропорційно знижує загальний рівень респіраторної, алергічної та онкологічної захворюваності серед населення щільно забудованих промислових агломерацій. З макроекономічної точки зору це суттєво зменшує фінансове навантаження на регіональну медичну інфраструктуру та мінімізує втрати регіонального ВВП через дні тимчасової непрацездатності робітників.

Більше того, розбудова повноцінного індустріального симбіозу, де генерація виступає постачальником, а будівельна сфера — реципієнтом, докорінно перетворює небезпечні енергетичні відходи на високоякісну та критично здешевлену сировинну базу. За оцінками фахівців, використання стабілізованих золошлаків замість традиційного природного щебеню та клінкеру дозволяє досягти до 40% прямої економії на компонентах [10–12]. У контексті стратегічних планів держави це відкриває колосальні перспективи для забезпечення вітчизняними матеріалами масштабних національних проєктів повоєнної відбудови критичної інфраструктури, і насамперед — швидкісного дорожнього будівництва.

Нарешті, не варто відкидати і соціально-трудоий вимір цієї трансформації. Перехід до циркулярної парадигми вимагає проєктування, зведення та подальшого обслуговування високотехнологічних переробних комплексів, ліній зворотного осмосу та систем сухої сепарації. Це об'єктивно стимулює створення на базі підприємств "ДТЕК" пулу нових, високооплачуваних робочих місць принципово іншого гатунку (так званих "green-collar jobs" — "зелених комірців"). У перспективі неминучого скорочення вуглевидобутку саме ці нові робочі місця здатні абсорбувати вивільнену робочу силу, забезпечуючи тим самим плавний, безконфліктний та соціально справедливий процес трансформації традиційних вугільних регіонів України.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати проведеного багатоаспектного дослідження, можна обґрунтовано констатувати, що парадигма екологізації операційної діяльності вітчизняних підприємств енергетичного сектору зазнала докорінної трансформації. Сьогодні впровадження "зелених" ініціатив остаточно вийшло за вузькі межі суто корпоративної соціальної відповідальності (CSR) чи формального природоохоронного комплаєнсу. В умовах невідворотної євроінтеграції України та наближення до повноцінного запуску механізму транскордонного вуглецевого коригування (СВАМ), збереження традиційної лінійної економіки перетворилося на екзистенційну загрозу для бізнесу. Лінійна модель, з її екстенсивним споживанням ресурсів та критичним, перманентно зростаючим тягарем екологічних платежів за викиди й утилізацію відходів, гарантовано веде генеруючі компанії до глибокої фінансової деградації та втрати конкурентоспроможності на об'єднаному європейському ринку.

Застосований у межах наукової розвідки комплексний математичний інструментарій операційного менеджменту емпірично підтверджує безальтернативність нового курсу. Зокрема, використання оптимізаційних моделей управління матеріально-виробничими запасами (формалізація за EOQ) дозволяє компаніям усунути проблему накопичення дороговартісних неліквідів та деградації інноваційних матеріалів на складах. Своєю чергою, впровадження ймовірнісних методів мережевого планування (СРМ/PERT) довело свою високу ефективність як інструмент жорсткого управління ризиками

при реалізації складних інфраструктурних проєктів (наприклад, інтеграції елементів Smart Grid) в умовах логістичної невизначеності та воєнного стану.

Проте найбільш показовими є результати маржинального CVP-аналізу, які доводять, що інтеграція принципів Circular Economy (циркулярної економіки) здатна докорінно змінити саму природу та структуру витрат енергетичного підприємства. Математично підтверджено економічний феномен, за якого традиційно збиткові екологічні центри (золовідвали, системи скидання шахтних вод) за рахунок глибокої переробки перетворюються на потужні центри генерації стабільного прибутку.

Комплексна раціоналізація ланцюгів постачання, запровадження механізмів зворотної логістики та розбудова повноцінного міжгалузевого індустріального симбіозу (де відходи генерації стають цінною сировиною для будівельного сектору регіону) дозволяють компаніям досягти видатних фінансових результатів. Як показало моделювання, такий підхід суттєво знижує поріг рентабельності, дозволяючи підприємству долати точку беззбитковості на значно менших обсягах виробітку. Водночас формується безпрецедентний запас фінансової міцності (на рівні понад 43%), що нівелює силу операційного важеля та робить компанію максимально стійкою до системних ринкових шоків, раптових падінь попиту чи диспетчерських обмежень.

З огляду на зазначене, циклічна економіка виступає як фундаментальний організаційно-економічний базис для управління енергетичною безпекою підприємств, забезпечуючи їх виживання та розвиток у надзвичайно складний період післявоєнного відновлення національного господарства за принципом "Build Back Better" (відбудувати краще, ніж було).

Подальшого дослідження потребує розробка гнучких, адаптивних механізмів повної інтеграції вітчизняних енергетичних кластерів у європейську систему торгівлі квотами на викиди парникових газів (EU ETS), моделювання циркулярних процесів з урахуванням стрімкого розвитку розподіленої генерації, мікромереж (microgrids) та зростаючої ролі активних споживачів (просьюмерів), що вимагатиме створення нових цифрових платформ для децентралізованого управління енергетичними та ресурсними потоками.

Література:

1. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 р. № 2320-IX. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Буданов М. Теоретичне підґрунтя організаційно-економічного забезпечення управління енергетичною безпекою підприємств. Development Service Industry Management. 2023. № 3. С. 218—225. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(33)).
3. Омельченко В., Чекунова С., Білявський М. [та ін.]. Декарбонізація української енергетики (економіка): вплив російської агресії, амбітні цілі та потенційні можливості для України в післявоєнні роки. Київ: Центр Разумкова, 2022. 186 с.
4. Цапко-Піддубна О. Енергетичний перехід в часи геополітичної нестабільності. Економіка та суспільство.

2022. № 43. С. 69—75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-34>

5. Артемов В., Бахчеван Е., Бочко О. Циркулярна економіка — виклик сучасності. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17>.

6. Холодницька А., Кичко І., Дерій Ж. Впровадження принципів циркулярної економіки в контексті розвитку України на засадах сталості. Problems and Prospects of Economics and Management. 2024. № 3 (39). С. 29—38. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-29-38](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-29-38)

7. Метеленко Н., Воронкова В., Оглобліна В., Андриякитене Р. Європейські практики управління відходами: інновації та сталий розвиток. Філософія економіки та управління. 2025. № 25 (102). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-25-102-25>.

8. Войціховська А., Кравченко О., Мелень-Забрамна О., Панькевич М. Кращі європейські практики управління відходами: посібник / за заг. ред. О. Кравченко. Львів, 2019. 64 с.

9. Левченко С.А. Децентралізація системи електропостачання та її вплив на економічну безпеку енергетичних компаній. Сталый розвиток економіки. 2023. № 1 (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-11>.

10. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. Commodities and Markets. 2023. Vol. 45, No. 1. С. 4—16. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01)

11. Швець В., Харін С., Папіж Ю. Стратегічне управління технологіями декарбонізації: міжнародна економічна інтеграція та інноваційний розвиток. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-35>.

12. Теоретико-прикладні аспекти декарбонізації та розвитку розподіленої електроенергетики України: монографія / за ред. М.О. Кизима. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2020. 344 с.

13. Circular economy strategies and roadmaps in Europe: identifying synergies and potential for cooperation and alliance building. European Circular Economy Stakeholder Platform: website. URL: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/knowledge/circular-economy-strategies-and-roadmaps-europe-identifying-synergies-and-potential-cooperation-and-alliance-building> (дата звернення: 28.03.2026).

14. Офіційний сайт ДТЕК: вебсайт. URL: <https://dtek.com> (дата звернення: 28.03.2026).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On waste management", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>, (Accessed 28 March 2026).

2. Budanov, M. (2023), "Theoretical basis of organizational and economic support for managing the energy security of enterprises", Development Service Industry Management, vol. 3, available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/267/271> (Accessed 29 March 2026).

3. Omelchenko, V., Chekunova, S. and Biliavskiy, M. (2022), Dekarbonizatsiia ukrainskoi enerhetyky (ekonomika): vplyv rosiiskoi ahresii, ambitni tsili ta potentsiini mozhlyvosti dlia Ukrainy v pislavoienni roky [Decarbonization of Ukrainian energy (economy): the impact of Russian aggression, ambitious goals and potential opportunities for Ukraine in the post-war years], Razumkov centre, Kyiv, Ukraine.

4. Tsapko-Piddubna, O. (2022), "Energy transition in times of geopolitical instability", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-34>.

5. Artemov, V. Bakhchevan, E. and Bochko, O. (2023), "Circular economy — a challenge of modernity", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17>.

6. Kholodnytska, A. Kychko, I. and Derii, Zh. (2024), "Implementation of the principles of circular economy in the context of Ukraine's development on the basis of sustainability", Problems and Prospects of Economics and Management, vol. 3 (39). [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-29-38](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-29-38).

7. Metelenko, N., Voronkova, V., Ohloblina, V. and Andriukaitiene, R. (2025), "European waste management practices: innovations and sustainable development", Filosofiia ekonomiky ta upravlinnia, vol. 25 (102). <https://doi.org/10.32782/hst-2025-25-102-25>.

8. Voitsikhovska, A., Kravchenko, O., Melen-Zabramna, O. and Pankevych, M. (2019), Krashchi yevropeiski praktyky upravlinnia vidkhodamy [Best European waste management practices], Lviv, Ukraine.

9. Levchenko, S.A. (2023), "Decentralization of the electricity supply system and its impact on the economic security of energy companies", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 1 (46). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-11>.

10. Sushchenko, R. and Ilchenko, N. (2023), "Adaptation of supply chains to the challenges of martial law", Commodities and Markets, vol. 45, vol. 1. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01).

11. Shvets, V., Kharin, S. and Papizh, Yu. (2025), "Strategic management of decarbonization technologies: international economic integration and innovative development", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-35>.

12. Kyzym, M.O. (Ed.) (2020), Teoretyko-prykladni aspekty dekarbonizatsii ta rozvytku rozpodilenoї elektroenerhetyky Ukrainy [Theoretical and applied aspects of decarbonization and development of distributed electricity generation in Ukraine], FOP Liburkina L.M., Kharkiv, Ukraine.

13. European Circular Economy Stakeholder Platform (2024), "Circular economy strategies and roadmaps in Europe: identifying synergies and potential for cooperation and alliance building", available at: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/knowledge/circular-economy-strategies-and-roadmaps-europe-identifying-synergies-and-potential-cooperation-and-alliance-building>, (Accessed 28 March 2026).

14. DTEK (2026), "DTEK official website", available at: <https://dtek.com>, (Accessed 28 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Н. З. Блащук-Дев'яткіна,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри фінансового менеджменту, ЛНУ імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1860-3929>

Н. М. Ушкало,

студентка, ЛНУ імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2184-6340>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.452

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

N. Blashchuk-Devyatkina,

PhD in economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Management,
Ivan Franko National University of Lviv

N. Ushkalo,

Student, Ivan Franko National University of Lviv

SOURCES OF FINANCING FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

У статті досліджено основні джерела фінансування та кредитування малого і середнього підприємництва як важливого чинника економічного розвитку. Розглянуто особливості використання власних і залучених фінансових ресурсів підприємств, а також роль банківського кредитування, державної підтримки та альтернативних фінансових інструментів у забезпеченні їх діяльності. Метою роботи є аналіз сучасних джерел фінансування малого і середнього бізнесу та визначення їх значення для стабільного функціонування підприємств. У результаті дослідження обґрунтовано необхідність диверсифікації фінансових ресурсів та вдосконалення механізмів фінансової підтримки підприємництва. Особливу увагу приділено впливу зовнішніх економічних факторів на доступність фінансових ресурсів для суб'єктів малого і середнього бізнесу. Проаналізовано проблеми, з якими стикаються підприємства у процесі залучення фінансування в умовах економічної нестабільності. Визначено перспективні напрями розвитку альтернативних джерел фінансування, зокрема краудфандингу та фінансових технологій. Окреслено роль державної політики у стимулюванні інвестиційної активності підприємств. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів малим і середнім бізнесом.

Introduction. Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a crucial role in ensuring sustainable economic development, increasing employment, stimulating innovation, and strengthening the competitiveness of the national economy. In most countries, SMEs form the basis of the economic system and contribute significantly to the formation of gross domestic product. In Ukraine, the development of this sector is also considered one of the key priorities of economic policy. However, the effective functioning and growth of small and medium-sized enterprises largely depend on their access to financial resources. One of the most significant challenges for entrepreneurs is the limited availability of financing instruments necessary for the development, modernization, and expansion of business activities. Under conditions of economic instability, increased competition, and global economic transformations, the issue of ensuring stable financial support for SMEs becomes especially relevant.

Purpose. The purpose of this article is to analyze the main sources of financing and lending for small and medium-sized enterprises and to determine their importance in ensuring the sustainable functioning and development of business entities. The study aims to examine both internal and external sources of financing used by SMEs, identify their advantages and disadvantages, and determine the role of financial institutions and government support programs in facilitating access to financial resources for entrepreneurs.

Results. The study identifies and characterizes the main financial resources available to small and medium-sized enterprises and analyzes their role in supporting business development. It is established that internal sources of financing, such as retained earnings, depreciation funds, and personal savings of entrepreneurs, ensure financial independence and reduce dependence on external creditors. However, these resources are often limited and insufficient to support large-scale investments or long-term development projects. External sources of financing therefore play a significant role in supporting SME activities. These sources include bank loans, government financial support programs, grants, leasing, factoring, venture capital investments, and crowdfunding mechanisms. Bank lending remains one of the most widespread forms of financing, although access to credit is often limited by high interest rates, strict collateral requirements, and insufficient credit history of entrepreneurs. At the same time, alternative financial instruments are becoming increasingly important in modern economic conditions. Venture capital investments support innovative and high-risk projects, while crowdfunding platforms allow entrepreneurs to attract financial resources from a large number of individual investors through digital platforms. The study also emphasizes the importance of government policies aimed at supporting small and medium-sized enterprises through preferential lending programs, financial guarantees, and institutional support mechanisms.

Conclusion. The results of the research indicate that ensuring access to diverse sources of financing is a key prerequisite for the sustainable development and competitiveness of small and medium-sized enterprises. A balanced combination of internal financial resources and external financing instruments allows enterprises to expand their activities, improve production efficiency, and implement innovative projects. In this context, it is important to strengthen the financial infrastructure, improve the effectiveness of state support mechanisms, and promote the development of alternative financial instruments that increase the availability of financial resources for entrepreneurs. Further research should focus on improving the institutional environment for SME financing, expanding the range of financial instruments available to businesses, and developing innovative mechanisms that support long-term entrepreneurial growth and economic stability.

Ключові слова: мале і середнє підприємництво, фінансування підприємств, банківське кредитування, фінансові ресурси, державна підтримка бізнесу.

Key words: small and medium-sized enterprises, business financing, bank lending, financial resources, government support for business.

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

Розвиток малого і середнього підприємництва є важливою передумовою стабільного економічного зростання держави. У більшості країн світу саме сектор малого і середнього бізнесу виступає одним із ключо-

вих драйверів економічного розвитку, інноваційної діяльності та структурної трансформації економіки. В Україні роль малого і середнього підприємництва також постійно зростає, однак ефективне функціонування цього сектору залежить в основному від доступності фінансових ресурсів.

Актуальність дослідження джерел фінансування малого і середнього підприємництва визначається по-

требою у пошуку дієвих механізмів забезпечення підприємств фінансовими ресурсами в умовах економічної нестабільності, трансформаційних процесів та зростання конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках [1]. В умовах воєнних викликів та економічних ризиків питання доступу малого і середнього бізнесу до фінансових ресурсів набуває ще більшої ваги, оскільки саме цей сектор створює значну кількість робочих місць, сприяє наповненню бюджету та підтримує економічну активність на регіональному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансування та кредитування малого і середнього підприємництва розглядалася у працях багатьох науковців. Зокрема, значний внесок у дослідження даної тематики зробили такі вчені, як Ковальчук К., Калугарь А. [6], Мурована Т. [8], Гейко Т. [1], а також інші дослідники, які аналізували механізми підтримки підприємництва, розвиток фінансової інфраструктури та особливості кредитування малого бізнесу. У їхніх роботах розглядаються питання доступу підприємств до банківських кредитів, роль державної підтримки, розвиток альтернативних фінансових інструментів, а також вплив фінансових ресурсів на ефективність підприємницької діяльності.

Разом із тим, незважаючи на велику кількість наукових досліджень з цього питання, низка проблем залишається недостатньо розкритими. Потребують подальшого аналізу питання диверсифікації джерел фінансування малого і середнього підприємництва, удосконалення інструментів державної підтримки цього сектору, а також розвитку альтернативних способів залучення фінансових ресурсів. До таких форм, зокрема, належать венчурне інвестування, краудфандингові платформи та мікрофінансові механізми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основна ціль статті — дослідження основних джерел фінансування та кредитування малого і середнього підприємництва, визначення ролі останніх у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємств. Завдання дослідження — розглянути основні форми фінансового забезпечення підприємницької діяльності, проаналізувати особливості використання власних та залучених фінансових ресурсів, а також визначити перспективні напрями вдосконалення механізмів фінансування малого і середнього бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Малі та середні підприємства можуть фінансувати свою діяльність з різних джерел, які умовно ділять на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать власні кошти підприємства — прибуток, особисті заощадження підприємців, амортизаційні відрахування, а також гроші, отримані від продажу активів. Використання власних коштів має кілька переваг: підприємство не залежить від кредиторів, не потрібно платити відсотки, а фінансові ризики менші. Але власних ресурсів часто не

вистачає, щоб забезпечити потрібні інвестиції для розвитку бізнесу [13, с. 49—50].

Зовнішні джерела фінансування малого і середнього підприємництва (МСП) в сучасних умовах включають банківські кредити, інвестиції (у тому числі іноземні), державну фінансову підтримку, грантові програми, лізинг, факторинг та інші фінансові інструменти. У структурі зовнішнього фінансування домінуючу роль традиційно відіграє банківське кредитування, яке залишається ключовим інструментом забезпечення ліквідності та розвитку бізнесу.

Банківські кредити дозволяють підприємствам реалізовувати інвестиційні проекти, фінансувати оборотний капітал та розширювати виробництво. За даними Національного банку України, у 2024 році обсяг кредитного портфеля бізнесу зріс на 22,4%, що свідчить про поступове відновлення кредитної активності навіть в умовах економічної нестабільності [9]. Крім того, у межах державної програми "Доступні кредити 5-7-9%" та інших ініціатив у 2025 році підприємці отримали понад 28,8 тис. кредитів і 3 тис. лізингових угод на загальну суму 106,8 млрд грн [12].

Важливим доповненням до банківського кредитування є державні механізми підтримки. Зокрема, у 2025 році малий і середній бізнес отримав понад 31,9 тис. пільгових кредитів та лізингового фінансування, а також 447 грантів на суму понад 211 млн грн у межах міжнародних програм співпраці з ЄС, GIZ, UNDP та іншими організаціями [12]. Також значну роль відіграють державні гарантії: лише у 2025 році було надано понад 8 тис. гарантованих кредитів на суму 32 млрд грн [5].

Окрему нішу займають міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), які активно підтримують кредитування МСП. Наприклад, у 2025 році ЄБРР надав українським банкам фінансування у розмірі близько 20 млн євро для подальшого кредитування малого і середнього бізнесу, а також планував додаткові 21 млн євро в рамках механізмів розподілу ризиків [5]. Подібні програми дозволяють зменшити ризики для банків і підвищити доступність кредитних ресурсів для підприємців.

Разом з тим, альтернативні інструменти фінансування, такі як лізинг і факторинг, набувають все більшого значення. Вони дозволяють підприємствам залучати ресурси без значного одноразового фінансового навантаження та забезпечують гнучкість у фінансовому плануванні. Наприклад, у межах державних програм у 2025 році було укладено понад 3 тис. лізингових угод, що свідчить про зростання популярності цього інструменту.

Попри наявність широкого спектра фінансових інструментів, доступ до зовнішнього фінансування для МСП залишається обмеженим. Основними бар'єрами є високі процентні ставки, жорсткі вимоги до застави, недостатня кредитна історія та високі ризики ведення бізнесу в умовах війни. За результатами дослідження ЄБРР, у 2024 році 47% українських МСП зазнали зниження прибутків (у середньому на 38%), що додатково ускладнює їхню кредитоспроможність [7].

І хоча банківське кредитування залишається найбільш поширеним джерелом фінансування малого і середнього бізнесу, його ефективність значною мірою залежить від державної підтримки, участі міжнародних фінансових інституцій та розвитку альтернативних фінансових інструментів. Комплексне поєднання цих механізмів є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості та розвитку МСП в Україні.

Зовнішні джерела фінансування на сьогодні це банківські кредити, інвестиції, державну фінансову підтримку, грантові програми, лізинг, факторинг та інші фінансові інструменти. Найпоширеніше джерело залучення фінансових ресурсів є банківське кредитування. Банківські кредити дозволяють підприємствам отримати кошти, аби реалізувати інвестиційні проекти, поповнити оборотний капітал та розширити виробництво. Однак доступ до банківського кредитування для малого і середнього бізнесу часто ускладнюється високими процентними ставками, вимогами до забезпечення кредитів та недостатньою кредитною історією підприємств.

У підтриманні фінансування малого і середнього бізнесу, державні програми також відіграють важливу роль. У багатьох країнах уряди пропонують пільгові кредити, гарантійні фонди, субсидії та податкові знижки, щоб допомогти підприємцям. В Україні ж різке зростання державного боргу, пов'язане з перерозподілом витрат на військові потреби, створює проблеми. Через це держава змушена залучати кредитні кошти, щоб виконувати свої функції та покривати бюджетні видатки [8, с. 2]. В Україні є програми доступного кредитування для малого бізнесу, які спрямовані на зниження вартості кредитних ресурсів та можливостей розширення доступу підприємств до фінансових інструментів.

Крім традиційних джерел фінансування, важливого значення набувають альтернативні фінансові інструменти. Одним із таких інструментів є венчурне фінансування, яке передбачає інвестування коштів у перспективні інноваційні проекти з високим рівнем ризику. Завдяки венчурному капіталу підприємства можуть отримувати фінансові ресурси для розвитку нових технологій та впровадження інновацій. Однак цей вид фінансування переважно використовується у високотехнологічних галузях та стартап-проектах [13, с. 49—50].

Ще одним перспективним напрямом фінансування малого і середнього бізнесу є краудфандинг, який передбачає залучення коштів від великої кількості інвесторів через спеціалізовані онлайн-платформи. Такий механізм фінансування дозволяє підприємцям реалізовувати інноваційні проекти без необхідності звернення до традиційних фінансових установ. Краудфандинг активно розвивається у різних країнах світу та поступово набуває популярності в Україні.

Також важливим інструментом фінансового забезпечення підприємницької діяльності є лізинг, який дозволяє підприємствам використовувати необхідне обладнання або техніку без значних одноразових витрат на їх придбання. Лізингові операції допомагають оновленню основних засобів підприємств та підвищенню ефективності їх діяльності [13, с. 49—50].

Факторинг є ще одним фінансовим інструментом, який використовується для забезпечення ліквідності

підприємств. Сутність факторингу полягає у продажу підприємством своєї дебіторської заборгованості фінансовій установі, що дозволяє отримати грошові кошти раніше встановленого строку оплати. Це сприяє покращенню фінансового стану підприємств та забезпечує стабільність їх грошових потоків.

Одним із найважливіших інструментів підтримки бізнесу є державна програма "Доступні кредити 5-7-9%". Остання дає можливість забезпечити підприємств пільговими кредитними ресурсами, аби забезпечити сталий розвиток бізнесу та підтримати ліквідність підприємств. За даними Міністерства економіки України, від початку дії цієї програми у 2020 році підприємці отримали понад 138 тис. кредитів, загальною сумою близько 476 млрд грн [3].

За офіційними даними, станом на 4 серпня 2025 року підприємці отримали понад 121 000 кредитів на загальну суму більше 417 млрд грн в межах цієї програми, з яких 86 000 кредитів на 327,5 млрд грн видано з початку дії воєнного стану, що свідчить про її важливу роль у підтримці бізнесу навіть в умовах війни [2]. Протягом 2025 року мікро-, малі та середні підприємства залучили понад 16 600 пільгових кредитів на суму приблизно 51 млрд грн, причому значна частина цих коштів спрямована на розвиток переробної промисловості, інвестиційні проекти, підтримку сільського господарства та фінансування в зонах високого військового ризику. Програма залучила 46 авторизованих банків, серед яких значну частину виданих кредитів забезпечують державні банки, що підсилює доступність фінансування для підприємств [2]. Галуzeвий розподіл пільгового фінансування демонструє, що найбільші обсяги коштів були спрямовані на реальний сектор економіки, зокрема аграрний сектор та торговельну сферу, що відображає пріоритети економічної політики. Часткова компенсація відсоткової ставки та можливість отримання кредитів для підприємств у зонах високого ризику сприяють не лише збереженню поточної діяльності бізнесу, але й стимулюванню інвестиційної активності та розвитку виробництва.

Важливо зазначити, що значна частина цих кредитів була надана саме під час воєнного стану, що свідчить про активне використання фінансових інструментів для підтримки економіки. Зокрема, у період повномасштабної війни українські підприємці залучили понад 103 тис. кредитів на суму більш ніж 387 млрд грн У 2025 році в межах програми "5-7-9 %" було видано близько 30 тисяч кредитів на суму майже 94 млрд грн, що підтверджує високий попит на доступні фінансові ресурси серед малого та середнього бізнесу [11].

Станом на початок 2026 року програма продовжує активно функціонувати: лише за перші місяці року підприємці вже отримали понад 4 тис. кредитів на суму більше 20 млрд грн. Найбільшу частку кредитних ресурсів отримують підприємства аграрного сектору, переробної промисловості, а також сфери торгівлі [3].

Водночас дослідження показують, що більшість малих і середніх підприємств в Україні все ще потребують додаткової фінансової підтримки для стабільного функціонування. За оцінками експертів, понад 95 % малих і середніх підприємств потребують фінансових

ресурсів, аби подолати економічні наслідки війни та забезпечити подальший свій розвиток [10, с. 397—402].

Крім державних програм, важливу роль у фінансуванні підприємництва відіграють міжнародні фінансові організації. Зокрема, Європейський банк реконструкції та розвитку, протягом 2022—2023 рр, інвестував понад 3 млрд євро в українську економіку, значна частина яких була спрямована саме на кредитування бізнесу, включаючи мале та середнє підприємництво [14].

Результати дослідження свідчать, що ефективний розвиток малого і середнього підприємництва залежить також і від доступності різноманітних джерел фінансування. Поєднання власних та залучених фінансових ресурсів дозволяє підприємствам забезпечити стабільність діяльності, підвищити інвестиційну активність та розширити масштаби виробництва. Водночас важливим завданням державної економічної політики є створення сприятливих умов для розвитку фінансової інфраструктури та розширення доступу підприємств до фінансових ресурсів [8, с. 4—7].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансування малого і середнього підприємництва має базуватися на комплексному використанні різних фінансових інструментів. Важливим є розвиток банківського кредитування, удосконалення механізмів державної підтримки, а також розширення використання альтернативних джерел фінансування. Необхідно також сприяти розвитку інституційної інфраструктури фінансового ринку, підвищенню фінансової грамотності підприємств та створенню сприятливого інвестиційного клімату.

Тому, важливим чинником для економічного зростання України є формування дієвих механізмів забезпечення малого та середнього підприємництва необхідними фінансовими ресурсами. Подальші наукові дослідження в цьому напрямку повинні бути спрямовані на вдосконалення механізмів фінансової підтримки підприємництва, оптимізацію системи кредитування та розвиток сучасної фінансової інфраструктури, що сприятиме активізації підприємницької діяльності та підвищенню економічної стабільності держави.

Література:

1. Гейко Т.Ю. Удосконалення механізмів фінансування малого і середнього підприємництва. Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. С. 1—8. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/finansuvannya-malogo-i-seredniogo-pidpriemnytstva.pdf>
2. "Доступні кредити 5-7-9%": 51 мільярд гривень отримали підприємці за держпрограмою від початку року. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-51-miliard-hryven-otrymaly-pidpriyemtsi-za-derzhprohramoiu-vid-pochatku-roku>
3. "Доступні кредити 5-7-9%": щотижнева статистика. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. 2026. URL: <https://me.gov.ua/>

News/Detail/1554337d-425a-49b4-aeae-0c0b5667f5-26?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-SchotizhnevaStatistika&

4. ЄБРР надає 20 млн євро в національній валюті ПроКредит Банку Україна. МінФін. 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/12/11/164074666/>

5. ЄБРР планує виділити 21 млн євро для підтримки бізнес-кредитування в Україні. МінФін. 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/03/06/146548130/>

6. Ковальчук, Н., Калугарь, А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство, №42. 2022. С. 1—5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1643/1580>

7. Майже половина МСБ в Україні втратила прибутки у 2024 році, але продовжує інвестувати — дослідження ЄБРР. МінФін. 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/07/21/155132946/>

8. Мурована, Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. № 47. 2023. С. 1—8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>

9. Обсяги кредитування бізнесу та населення продовжують зростати — НБУ. Мінфін. 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/11/15/139847625/>

10. Павлов К. Загрози та потенційні ризики для функціонування малого та середнього бізнесу в Україні за умов війни. Вчені записки. №38. 2025. С. 394-406 URL: <https://vz.kneu.ua/download/2025/38%281%29.31/Threats%20and%20potential%20risks%20for%20the%20functioning%20of%20small%20and%20medium-sized%20businesses%20in%20Ukraine%20during%20the%20war.pdf>

11. Підсумки 2025: За держпрограмою "5-7-9%" підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpriyemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven>

12. Підсумки-2025: Мінфін забезпечив високі показники євроінтеграції та фінансову стійкість держави. МінФін. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/pidsumki2025_minfin_zabezpechiv_visoki_pokazniki_i-evrointegratsii_ta_finansovu_stiikist_derzhavi-5524

13. Пристипа Л.А., Блажівська А.С. Кредитування як важлива форма фінансування малого та середнього бізнесу в Україні. International scientific journal "Grail of Science" № 34. 2023. С. 48—54. URL: https://www.researchgate.net/publication/377023694_KREDITUVANNA_AK_VAZLIVA_FORMA_FINANSUVANNA_MALOGO_TA_SEREDNOGO_BIZNESU_V_UKRAINI

14. Tsymbala A. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. Analytics Economics. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>

References:

1. Heiko, T.Yu. (2022), "Improvement of financing mechanisms for small and medium-sized enterprises",

Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/finansuvannya-malogo-i-seredniogo-pidpnyemnytstva.pdf> (Accessed 8 March 2026).

2. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "Affordable loans 5-7-9%: 51 billion UAH received by entrepreneurs under the state program since the beginning of the year", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-51-miliard-hryven-otrymaly-pidpnyemtsi-za-derzhprohramoiu-vid-pochatku-roku> (Accessed 8 March 2026).

3. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2026), "Affordable loans 5-7-9%: weekly statistics", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/1554337d-425a-49b4-aeae-0c0b5667f526?-lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-Schotizhneva-Statistika&> (Accessed 8 March 2026).

4. MinFin (2025), "EBRD provides 20 million euros in national currency to ProCredit Bank Ukraine", available at: <https://minfin.com.ua/ua/2025/12/11/164074666/> (Accessed 8 March 2026).

5. MinFin (2025), "EBRD plans to allocate 21 million euros to support business lending in Ukraine", available at: <https://minfin.com.ua/ua/2025/03/06/146548-130/> (Accessed 8 March 2026).

6. Kovalchuk, N. and Kalugar, A. (2022), "Challenges for Ukrainian enterprises under the war with Russia", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 42, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1643/1580> (Accessed 8 March 2026).

7. MinFin (2025), "Almost half of SMEs in Ukraine lost profits in 2024 but continue to invest — EBRD study", available at: <https://minfin.com.ua/ua/2025/07/21/155132946/> (Accessed 8 March 2026).

8. Murovana, T. (2023), "Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and support methods", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 47, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073> (Accessed 8 March 2026).

9. MinFin (2024), "Business and household lending volumes continue to grow — NBU", available at: <https://minfin.com.ua/ua/2024/11/15/139847625/> (Accessed 8 March 2026).

10. Pavlov, K. (2025), "Threats and potential risks for the functioning of small and medium-sized enterprises in Ukraine under war conditions", *Naukovi zapysky*, vol. 38, available at: <https://vz.kneu.ua/download/2025/38%281%29.31/Threats%20and%20potential%20risks%20for%20the%20functioning%20of%20small%20and%20medium-sized%20businesses%20in%20Ukraine%20during%20the%20war.pdf> (Accessed 8 March 2026).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2026), "Results 2025: under the state program 5-7-9% entrepreneurs received 30 thousand affordable loans totaling almost 94 billion UAH", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpnyemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven> (Accessed 8 March 2026).

12. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Results 2025: MinFin ensured high indicators of European integration and financial stability of the state", available

at: <https://mof.gov.ua/uk/news/pidsumki2025-minfin-zabezpechiv-visoki-pokazniki-ievrointegratsii-ta-finansovu-stiikist-derzhavi-5524> (Accessed 8 March 2026).

13. Prystupa, L.A. and Blazhievskaya, A.S. (2023), "Lending as an important form of financing small and medium-sized businesses in Ukraine", *International Scientific Journal Grail of Science*, vol. 34, available at: https://www.researchgate.net/publication/377023694_KREDITUVANNA_AK_VAZLIVA_FORMA_FINANSUVANNA_MALOGO_TA_SEREDNOGO_BIZNESU_V_UKRAINI (Accessed 8 March 2026).

14. Tsybala, A. (2025), "Resilience of Ukraine's small and medium businesses amid the war: challenges, policy, and the future", *VoxUkraine*, available at: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future> (Accessed 8 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

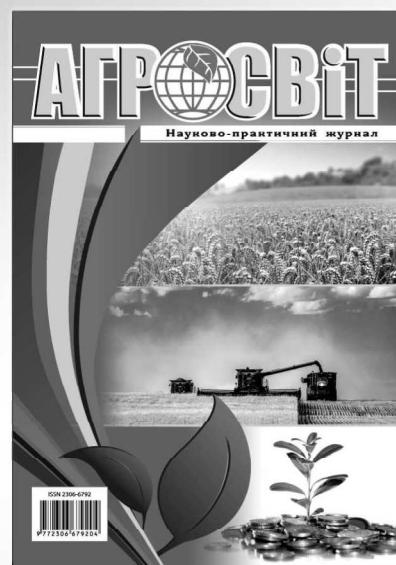
Прорецензовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Т. В. Білобровенко,

к. е. н., доцент кафедри обліку та аудиту, Державний податковий університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8240-9373>

А. О. Купріянова,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,

Державний податковий університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0264-0420>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.458

АНАЛІЗ РОЛІ ПДВ У ФОРМУВАННІ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

T. Bilobrovenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, State Tax University

A. Kupriianova,

A student of the first (bachelor's) level of higher education, State Tax University

AN ANALYSIS OF THE ROLE OF VAT IN THE FORMATION OF REVENUE FOR THE STATE BUDGET OF UKRAINE

У статті досліджено роль податку на додану вартість у формуванні доходів державного бюджету України в сучасних умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Розкрито економічну сутність ПДВ, визначено його функціональне призначення та місце у податковій системі держави. Особливу увагу приділено аналізу структури податкових надходжень, динаміці надходжень ПДВ у розрізі внутрішніх та імпорتنих операцій, а також оцінці його фіскальної ефективності.

На основі статистичних даних проаналізовано тенденції зміни обсягів надходжень ПДВ у 2018–2025 роках, встановлено їх залежність від макроекономічних факторів, стану зовнішньоекономічної діяльності та податкової політики держави. Обґрунтовано, що ПДВ залишається одним із ключових бюджетоутворюючих податків, забезпечуючи значну частку доходів державного бюджету, при цьому суттєву роль відіграє ПДВ з імпорتنих товарів. Запропоновано напрями підвищення ефективності ролі ПДВ, серед яких удосконалення адміністрування, цифровізація податкових процесів, посилення контролю та гармонізація податкового законодавства з європейськими стандартами за участю Державної податкової служби України.

This article examines the role of value added tax in generating revenue for the Ukrainian state budget in the current context of economic instability and the transformation of the financial system. The theoretical foundations of VAT as a key indirect tax, which accounts for a significant share of tax revenues and serves as an important instrument for implementing the state's fiscal policy, are substantiated. The economic essence of the tax, its main functions, and the specific features of its collection mechanism within the context of the national tax system are identified.

The role of VAT in the structure of Ukraine's state budget revenue has been analysed, specifically in terms of tax receipts and total revenue. The dynamics of tax revenue in 2018-2025 have been examined, distinguishing between domestic and import components, which has revealed a steady upward trend in VAT volumes, as well as a significant predominance of revenue from import transactions. It has been established that VAT retains its leading position in budget formation even in times of crisis, particularly during the COVID-19 pandemic and in the period of full-scale war.

The fiscal effectiveness of VAT has been assessed and the extent to which the state budget relies on this tax has been determined. It has been demonstrated that, despite the decline in VAT's share of total budget revenue in recent years, its absolute volume continues to grow, indicating that its strategic importance remains intact.

Directions for improving the efficiency of VAT administration have been substantiated, with particular emphasis on the digitalisation of tax processes, the improvement of the system for controlling and monitoring high-risk transactions, and the harmonisation of national legislation with European standards. The important role of the State Tax Service of Ukraine in ensuring the effective functioning of the tax administration system has been emphasised.

It has been concluded that value added tax remains a key instrument for generating revenue for Ukraine's state budget and an important factor in the country's financial stability. Its further reform must take into account current economic challenges, the need to enhance the transparency of the tax system, and the need to strike a balance between the state's fiscal interests and the promotion of economic development.

Ключові слова: податок на додану вартість, податкові надходження, державний бюджет України, імпортовий ПДВ, непрямі податки, фінансова ефективність, внутрішній ПДВ.

Key words: value added tax, tax revenue, the Ukrainian state budget, import VAT, indirect taxes, fiscal efficiency, domestic VAT.

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

У сучасних умовах функціонування фінансової системи України податок на додану вартість (ПДВ) посідає провідне місце серед джерел формування доходів державного бюджету, виконуючи ключову фінансову роль. Його значення особливо посилюється в періоди економічної нестабільності, коли інші джерела доходів демонструють зниження або нестійкість. Водночас висока частка ПДВ у структурі бюджетних надходжень зумовлює залежність державних фінансів від динаміки споживчого попиту, імпортованих операцій та загального стану економіки, що актуалізує необхідність глибокого наукового аналізу його ролі та ефективності.

Проблематика дослідження полягає у тому, що, з одного боку, ПДВ є найбільш стабільним та прогнозованим джерелом доходів бюджету, а з іншого — його функціонування супроводжується низкою системних викликів, зокрема значною часткою тіньових операцій, схемами ухилення від оподаткування, проблемами бюджетного відшкодування та високою залежністю від імпортової складової. Це створює дисбаланси у структурі доходів бюджету та підвищує вразливість фінансової системи до зовнішніх шоків.

З наукової точки зору дослідження ролі ПДВ є важливим для розуміння механізмів формування держав-

них фінансів у трансформаційній економіці, а також для оцінки ефективності податкової політики в умовах євроінтеграційних процесів. Воно дозволяє визначити оптимальні пропорції між непрямими та прямими податками, оцінити вплив податкового адміністрування на фінансові результати та виявити резерви підвищення ефективності бюджетної системи.

З практичної точки зору актуальність проблеми зумовлена необхідністю забезпечення стабільних і достатніх доходів державного бюджету України в умовах воєнного стану, економічної невизначеності та зростання видаткових зобов'язань держави. У цих умовах особливого значення набуває підвищення ефективності адміністрування ПДВ, удосконалення механізмів його справляння та мінімізація податкових ризиків, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ролі податку на додану вартість у формуванні доходів державного бюджету України є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній літературі. Сучасні наукові праці зосереджуються на оцінці фінансової ефективності ПДВ, удосконаленні механізмів його адміністрування, а також визначенні впливу цього податку на стабільність бюджетної системи в умовах економічних трансформацій та воєнного стану.

Зокрема, у дослідженні Л. Юрчишена та Ю. Людовська розглянуто сучасний стан адміністрування ПДВ в Україні, визначено ключові проблеми його функціонування та обґрунтовано напрями вдосконалення [9]. Автори акцентують увагу на необхідності підвищення ефективності електронного адміністрування, мінімізації податкових ризиків і посилення контролю за ризиковими операціями. Особливу увагу приділено ролі цифровізації як інструменту підвищення прозорості податкової системи. У свою чергу, О. Чирва досліджує фіскальну ефективність ПДВ як один із ключових критеріїв забезпечення стійкості державного бюджету [8]. У роботі доведено, що ПДВ залишається найбільш стабільним джерелом доходів, однак його ефективність значною мірою залежить від стану економіки, рівня податкової дисципліни та якості адміністрування.

Вагомий внесок у дослідження фіскальної ролі ПДВ зроблено І. В. Бабінчук, яка обґрунтовує домінуюче значення цього податку у структурі податкових надходжень України [1]. Автор підкреслює, що ПДВ виступає ключовим інструментом наповнення бюджету, проте звертає увагу на проблему високої залежності бюджетної системи від непрямих податків, що може створювати певні ризики для фінансової стабільності держави. Окрему увагу впливу воєнного стану на надходження ПДВ приділено у праці Л. В. Юрчишена та М. Р. Прищак [10]. У дослідженні проаналізовано податкові новації та здійснено моделювання надходжень ПДВ в умовах війни. Автори доводять, що, незважаючи на значні економічні втрати, ПДВ зберігає провідну роль у формуванні доходів бюджету, зокрема завдяки імпортній складовій та адаптації податкової політики до кризових умов.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, окремі аспекти ролі ПДВ у формуванні доходів державного бюджету залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, потребує подальшого аналізу комплексна оцінка значення ПДВ з урахуванням структурних змін економіки у 2023—2025 роках та зростання ролі міжнародної фінансової допомоги. Недостатньо дослідженим є також співвідношення внутрішнього та імпортного ПДВ у контексті забезпечення фінансової стійкості держави. Водночас актуальним залишається підвищення ефективності адміністрування податку в умовах цифровізації та його гармонізація з європейськими стандартами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є комплексний аналіз ролі податку на додану вартість у формуванні доходів державного бюджету України, а також оцінка його фіскального значення в сучасних економічних умовах. Особлива увага приділяється дослідженню ПДВ як одного з ключових бюджетотворюючих податків, що забезпечує стабільність надходжень навіть в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів та воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: розкрити теоретичні засади

функціонування ПДВ та його економічну природу; проаналізувати місце податку у структурі доходів державного бюджету України; дослідити динаміку надходжень ПДВ у розрізі внутрішніх і імпортних джерел; оцінити його фіскальну ефективність та ступінь залежності бюджетної системи від цього податку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Податок на додану вартість (ПДВ) є одним із ключових елементів сучасних податкових систем і відіграє провідну роль у формуванні доходів державного бюджету України. Його економічна природа полягає в оподаткуванні доданої вартості, яка створюється на кожному етапі виробництва та обігу товарів і послуг. На відміну від прямих податків, ПДВ є непрямим податком, оскільки фактичний податковий тягар перекладається на кінцевого споживача через ціну товару чи послуги. Таким чином, ПДВ забезпечує стабільні надходження до бюджету незалежно від фінансових результатів діяльності підприємств.

Суттєвою характеристикою ПДВ є його універсальність та нейтральність щодо суб'єктів господарювання. Завдяки механізму податкового кредиту він не створює кумулятивного ефекту оподаткування, що вигідно відрізняє його від податку з обороту. В Україні правове регулювання ПДВ здійснюється, зокрема, нормами Податкового кодексу України, що визначає платників податку, об'єкти оподаткування, ставки та порядок адміністрування [2; 4].

Функціональне призначення ПДВ проявляється через реалізацію кількох основних функцій. Передусім, це фіскальна функція, яка полягає у забезпеченні значної частки доходів державного бюджету. У сучасних умовах ПДВ традиційно залишається одним із найбільш бюджетотворюючих податків в Україні. Регулююча функція ПДВ проявляється через вплив на структуру споживання, інвестиційну активність та зовнішньоекономічну діяльність. Наприклад, застосування нульової ставки до експорту стимулює розвиток зовнішньої торгівлі. Стимулююча функція реалізується через податкові пільги та механізми відшкодування ПДВ, які можуть сприяти розвитку окремих галузей економіки або підтримці бізнесу в кризових умовах [1; 8].

Порівнюючи ПДВ з іншими непрямими податками, такими як акцизний податок або мито, варто зазначити його більш широкий об'єкт оподаткування та системний характер. Якщо акцизний податок має вибіркового характеру і застосовується переважно до підакцизних товарів (алкоголь, тютюн, паливо), то ПДВ охоплює практично всі операції з постачання товарів і послуг. Крім того, на відміну від мита, яке виконує переважно протекціоністську функцію у зовнішній торгівлі, ПДВ є універсальним інструментом наповнення бюджету як у внутрішніх, так і в імпортних операціях.

Механізм справляння ПДВ базується на принципі "податкового кредиту — податкового зобов'язання". Кожен платник податку нараховує ПДВ на вартість реалізації товарів і послуг, яку він може використати для зменшення своїх податкових зобов'язань.

лізованих товарів чи послуг (податкове зобов'язання) та має право зменшити суму податку до сплати на величину ПДВ, сплаченого при придбанні товарів і послуг (податковий кредит). Різниця між цими величинами підлягає сплаті до бюджету або відшкодуванню з бюджету у разі перевищення податкового кредиту. Важливою складовою сучасного адміністрування ПДВ в Україні є електронна система обліку, зокрема функціонування системи електронного адміністрування ПДВ, контроль за реєстрацією податкових накладних та діяльність Державної податкової служби України [2; 9].

Податок на додану вартість займає центральне місце у формуванні доходів державного бюджету України, що обумовлено його універсальним характером та високою фіскальною ефективністю. У структурі доходів бюджету переважають податкові надходження, які у 2025 році становили понад 52 % загального обсягу доходів державного бюджету. Це свідчить про визначальну роль податкової системи у забезпеченні фінансової стабільності держави, де ПДВ виступає одним із ключових бюджетотворюючих джерел [6].

У структурі податкових надходжень ПДВ традиційно займає провідне місце. За даними Міністерство фінансів України, у 2025 році значні обсяги доходів були забезпечені як за рахунок ПДВ з імпортованих товарів (542,4 млрд грн), так і ПДВ з вироблених в Україні товарів (306,5 млрд грн). Таким чином, сумарно ПДВ формує одну з найбільших часток доходів бюджету (рис. 1), перевищуючи надходження від податку на прибуток підприємств і поступаючись лише окремим комплексним джерелам у певні періоди. У довоєнні роки частка ПДВ у доходах бюджету могла перевищувати 35—40 %, однак в умовах воєнної економіки вона дещо знизилась, залишаючись водночас критично важливою.

Упродовж 2016—2019 років динаміка надходжень податку на додану вартість характеризувалася відносною стабільністю: середньорічні темпи зростання становили близько 15—18 %. Така тенденція була зумовлена поступовим розширенням податкової бази, по-жвавленням споживчого попиту, а також загальною макроекономічною стабілізацією після кризових явищ 2014–2015 років. Важливу роль у забезпеченні позитивної динаміки відіграло вдосконалення податкового адміністрування, зокрема впровадження механізмів моніторингу ризикових операцій і системи блокування податкових накладних, що дозволило суттєво обмежити схеми формування фіктивного податкового кредиту [5; 6].

У 2020 році спостерігалось уповільнення темпів приросту надходжень ПДВ приблизно до 6 %, що стало прямим наслідком глобальної пандемії COVID-19. Обмеження економічної активності, скорочення обсягів імпорту та зниження внутрішнього попиту негативно

позначилися на фіскальних результатах. Водночас навіть у цих умовах вдалося зберегти позитивну динаміку надходжень, що свідчить про підвищення ефективності електронного адміністрування та поступове зростання податкової дисципліни платників.

Найбільш відчутне зростання було зафіксовано у 2021 році, коли обсяг надходжень ПДВ зріс майже на 34 %. Це пояснюється ефектом відновлення економіки після пандемії, активізацією зовнішньоекономічної діяльності та розширенням внутрішнього споживчого ринку. Однак уже у 2022 році відбулося суттєве скорочення надходжень (орієнтовно на 13 %), що було безпосередньо зумовлено початком повномасштабної війни. Руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зниження ділової активності, а також запровадження тимчасових податкових пільг для підтримки бізнесу негативно вплинули на обсяги ПДВ [6; 7].

Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове відновлення фіскальної ефективності цього податку. Основними чинниками зростання стали активізація імпортних операцій, підвищення цінового рівня (інфляційний фактор), а також вдосконалення адміністрування з боку Державної податкової служби України. У 2024 році темпи приросту надходжень перевищили 25 %, що свідчить про адаптацію економіки до умов воєнного часу та стабілізацію податкової системи.

У 2025 році тенденція до зростання загалом збереглася, однак її темпи стали більш помірними порівняно з попереднім роком. Це пояснюється ефектом високої бази 2024 року, частковим вирівнюванням імпортних потоків та поступовою нормалізацією цінової динаміки. Водночас податок на додану вартість і надалі залишається ключовим джерелом наповнення державного бюджету, демонструючи відносну стійкість навіть в умовах тривалої воєнної та економічної невизначеності.

Загалом за останнє десятиріччя обсяг надходжень ПДВ зріс більш ніж у п'ять разів, що є свідченням не лише його вагомої фіскальної ролі, але й підвищення ефективності державного контролю та адміністрування. У цьому контексті аналіз структури надходжень ПДВ

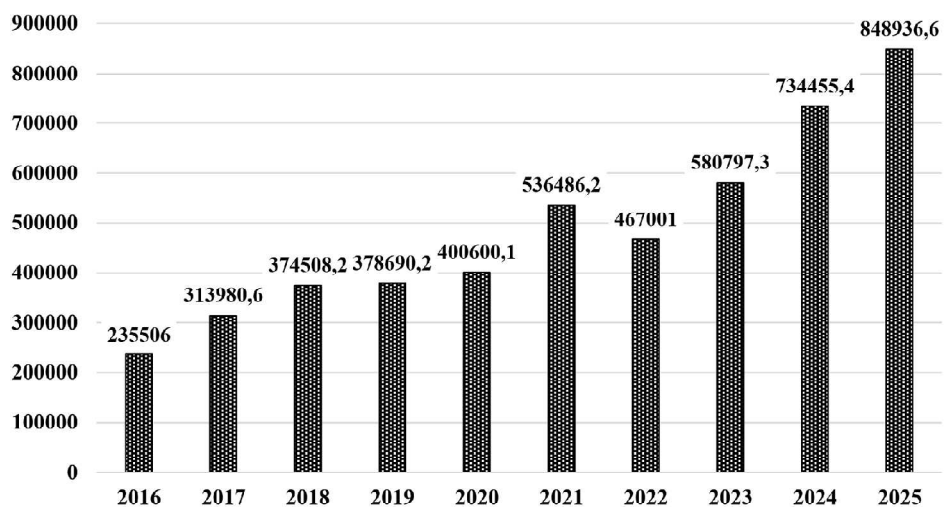


Рис. 1. Динаміка надходжень ПДВ до Державного бюджету за період 2016—2025 рр., млн грн

Джерело: сформовано авторами на основі [6].

Таблиця 1. Структура надходжень ПДВ у розрізі податкових та державних надходжень бюджету України у 2018–2025 рр.

Рік	ПДВ з вітчизняних товарів (з урахуванням бюджетного відшкодування), млн грн	ПДВ з імпортованих товарів, млн грн	Разом ПДВ, млн грн	Частка ПДВ в податкових надходженнях, %	Частка ПДВ в державних надходженнях, %
2018	79130,9	295377,3	374508,2	49,68	40,35
2019	88929,8	289760,4	378690,2	47,35	37,93
2020	126486,6	274113,5	400600,1	47,07	37,23
2021	155774,8	380714,4	536489,2	48,46	41,37
2022	213948,0	253053,0	467001	49,17	26,13
2023	214639,3	366158,0	580797,3	48,26	21,74
2024	268327,9	466127,5	734455,4	44,59	23,52
2025	306491,7	542444,9	848936,6	42,11	22,14

Джерело: сформовано авторами на основі [6].

до державного бюджету, представлений у таблиці 1, дозволяє глибше оцінити співвідношення внутрішніх та імпортованих складових цього податку, а також виявити ключові тенденції його розвитку [6].

Аналіз даних, наведених у таблиці 1, дає змогу комплексно оцінити динаміку та структуру надходжень податку на додану вартість до державного бюджету України у 2018–2025 роках. Упродовж досліджуваного періоду ПДВ стабільно залишався одним із ключових джерел формування бюджетних доходів, демонструючи як загальну тенденцію до зростання, так і значну чутливість до макроекономічних і політичних факторів.

У 2018–2019 роках надходження ПДВ характеризувалися відносною стабільністю. Загальний обсяг податку у 2018 році становив 374,5 млрд грн, а у 2019 році зріс до 378,7 млрд грн. При цьому домінуючу роль відігравав ПДВ з імпортованих товарів, який більш ніж удвічі перевищував внутрішній компонент. Частка ПДВ у податкових надходженнях залишалася високою (близько 47–50 %), що свідчить про значну залежність бюджету від цього податку ще у докризовий період [6].

Починаючи з 2020 року, спостерігається більш виражена динаміка змін. Загальний обсяг ПДВ зріс із 400,6 млрд грн у 2020 році до 734,5 млрд грн у 2024 році, що свідчить про суттєве розширення бази оподаткування, вплив інфляційних процесів та підвищення ефективності податкового адміністрування. Водночас структура надходжень у цей період характеризується нерівномірністю, з чітким переважанням імпортованої складової.

Надходження ПДВ з вітчизняних товарів демонстрували стійке зростання: з 126,5 млрд грн у 2020 році до 268,3 млрд грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про поступове відновлення внутрішньої економічної активності, незважаючи на складні умови функціонування економіки. Особливо показовим є різке збільшення у 2022 році до 213,9 млрд грн, що відбулося в умовах воєнного стану. Це можна пояснити структурними трансформаціями в економіці, адаптацією бізнесу та змінами у споживчій поведінці [6; 9].

Водночас ПДВ з імпортованих товарів традиційно формує основну частину надходжень. Після зниження у 2022 році до 253,1 млрд грн, спричиненого різким скороченням імпорту, вже у 2023 році відбулося швидке відновлення до 366,2 млрд грн, а у 2024 році — до 466,1 млрд грн. Це свідчить про адаптацію зовнішньоекономічної діяльності до

умов воєнного часу, відновлення логістичних маршрутів та зростання залежності економіки від імпортованих товарів.

У 2025 році позитивна динаміка зберіглася: загальний обсяг надходжень ПДВ досяг 848,9 млрд грн, з яких 306,5 млрд грн припадало на внутрішній сегмент, а 542,4 млрд грн — на імпортований. Це підтверджує подальше зміцнення фінансової ролі ПДВ та водночас засвідчує збереження структурної переваги імпортованої складової. Зростання у 2025 році відбувалося більш помірними темпами, що пояснюється ефектом високої бази попереднього року та певною стабілізацією економічних процесів [6; 10].

Щодо частки ПДВ у податкових і загальних доходах бюджету, то вона зазнавала суттєвих коливань. У 2018–2021 роках цей

показник залишався відносно стабільним і високим, досягаючи 40–49 %. Однак у 2022 році частка ПДВ у загальних доходах бюджету різко знизилася до 26,1 %, що було зумовлено як падінням економічної активності, так і зміною структури бюджетних надходжень у зв'язку з воєнними подіями. У 2023–2025 роках спостерігається подальше поступове зниження цього показника (до 22,1 % у 2025 році), що пояснюється випереджаючим зростанням інших джерел доходів, зокрема податку на прибуток, військового збору та міжнародної фінансової допомоги.

Узагальнюючи, слід зазначити, що надходження ПДВ в Україні демонструють високу залежність від змін економічної кон'юнктури та зовнішніх факторів. Водночас поступове відновлення імпортованого сегмента у поєднанні зі зростанням внутрішнього споживання створює передумови для стабілізації бюджетних надходжень у середньостроковій перспективі. За цих умов особливого значення набуває подальше вдосконалення системи адміністрування податку та підвищення ефективності контролю з боку Державної податкової служби України, що дозволить забезпечити стійкість фінансової системи навіть в умовах підвищених економічних ризиків.

У сучасних умовах трансформації економіки України та її інтеграції до європейського простору особливого значення набуває підвищення ефективності функціонування податку на додану вартість. Це потребує комплексного вдосконалення як інституційних, так і технологічних аспектів його адміністрування, що дозволить забезпечити більшість бюджетних надходжень та мінімізувати фінансові ризики.

Передусім, одним із ключових напрямів є удосконалення адміністрування ПДВ. Сучасна політика держави спрямована на підвищення прозорості та ефективності діяльності Державної податкової служби України, що включає вдосконалення процедур контролю, підвищення якості податкового моніторингу та удосконалення ризик-орієнтованих підходів до перевірок.

Другим важливим напрямом є цифровізація податкових процесів, яка сьогодні виступає одним із пріоритетів реформування податкової системи. Україна активно впроваджує сучасні IT-рішення, спрямовані на автоматизацію податкових процедур, електронний документообіг та інтеграцію інформаційних систем. Зокрема, у 2025–2026 роках реалізується масштабна програма цифрової трансформації податкової служби, яка передбачає

переведення більшості процесів (зокрема відшкодування ПДВ та податкового аудиту) у цифровий формат. Крім того, співпраця з європейськими партнерами, зокрема Естонією, сприяє впровадженню передових практик електронного адміністрування. У цьому контексті цифровізація не лише підвищує ефективність адміністрування, а й суттєво знижує можливості для зловживань [3; 10].

Наступним важливим напрямом є зменшення податкових зловживань та боротьба з тіньовими схемами. У сучасних умовах особлива увага приділяється протидії схемам мінімізації ПДВ, зокрема фіктивному формуванню податкового кредиту та ухиленню від оподаткування. Впровадження електронних систем контролю, аналіз великих масивів даних та автоматизованих алгоритмів дозволяє значно підвищити ефективність виявлення ризикових операцій. Як зазначається у сучасних дослідженнях, цифровізація адміністрування сприяє підвищенню прозорості фіскальних процесів і зниженню корупційних ризиків. Водночас важливим є розвиток міжнародного обміну податковою інформацією та звітністю, що дозволяє ефективніше протидіяти транснаціональним схемам ухилення від оподаткування.

Окремим стратегічним напрямом є гармонізація податкового законодавства України з європейськими стандартами. У контексті євроінтеграційного курсу Україна активно адаптує свою податкову систему до вимог Європейського Союзу. Це передбачає не лише наближення ставок і правил оподаткування, але й впровадження єдиних підходів до адміністрування ПДВ, електронної звітності та обміну інформацією між податковими органами. Зокрема, у межах європейської ініціативи "VAT in the Digital Age" передбачено запровадження електронного інвойсингу та системи звітності в режимі реального часу, що значно підвищує ефективність контролю та зменшує можливості для шахрайства. Водночас Україна вже демонструє прогрес у наближенні податкового законодавства до стандартів ЄС, хоча цей процес потребує подальшого вдосконалення, зокрема у сфері пільг, ставок та механізмів відшкодування ПДВ [9; 11].

Отже, підвищення ефективності ролі ПДВ у формуванні доходів державного бюджету України можливе лише за умов комплексного підходу, що поєднує вдосконалення адміністрування, активну цифровізацію, боротьбу з податковими зловживаннями та гармонізацію з європейськими стандартами. Реалізація цих напрямів дозволить не лише забезпечити стабільні бюджетні надходження, але й сприятиме формуванню прозорої, ефективної та конкурентоспроможної податкової системи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз ролі податку на додану вартість у формуванні доходів державного бюджету України дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків. Насамперед встановлено, що ПДВ є системоутворюючим елементом податкової системи, який забезпечує стабільність та значний обсяг бюджетних надходжень. Упродовж останніх років цей податок демонструє стійку фіскальну ефективність, що обумовлено широкою базою оподаткування, універсальністю та високим рівнем адміністрування. Водночас динаміка його надходжень виявляє значну залежність від макроекономічної ситуації, зовнішньоекономічної кон'юнктури та політичних факторів, зокрема умов воєнного стану.

Оцінюючи значення ПДВ для державного бюджету України, слід підкреслити, що він залишається одним із ключових джерел формування доходів, займаючи провідні позиції у структурі податкових надходжень. Особливо важливою є роль ПДВ з імпортних товарів, який фактично виконує функцію стабілізатора бюджетних доходів в умовах зниження внутрішнього виробництва. Водночас така структура надходжень свідчить про наявність певних дисбалансів в економіці, зокрема високий рівень імпортозалежності та недостатній розвиток внутрішнього виробничого потенціалу. Крім того, зниження частки ПДВ у загальних доходах бюджету у 2022—2025 роках не означає втрати його значущості, а відображає розширення інших джерел наповнення бюджету, включаючи податок на прибуток, військовий збір та міжнародну фінансову допомогу.

Перспективи реформування ПДВ в Україні безпосередньо пов'язані з необхідністю підвищення ефективності його адміністрування та адаптації до європейських стандартів. У цьому контексті ключовими напрямами залишаються подальша цифровізація податкових процесів, удосконалення системи контролю та моніторингу ризикових операцій, а також мінімізація схем ухилення від оподаткування. Важливу роль у цих процесах відіграє діяльність Державної податкової служби України, яка забезпечує реалізацію податкової політики та впровадження сучасних інструментів адміністрування.

Не менш важливим є процес гармонізації національного законодавства з нормами Європейського Союзу, що передбачає імплементацію сучасних підходів до функціонування ПДВ, зокрема у сфері електронного адміністрування, прозорості розрахунків та обміну податковою інформацією. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню довіри до податкової системи, покращенню інвестиційного клімату та зміцненню фінансової стійкості держави.

Водночас результати дослідження окреслюють низку перспективних напрямів подальших наукових розвідок. Зокрема, потребує поглибленого аналізу вплив цифровізації економіки на трансформацію механізму адміністрування ПДВ, а також оцінка ефективності новітніх інструментів податкового контролю в умовах використання великих даних та автоматизованих систем моніторингу. Актуальним є дослідження оптимального співвідношення між внутрішнім та імпортним ПДВ з позицій забезпечення довгострокової фінансової стійкості держави. Особливої уваги потребує вивчення впливу євроінтеграційних процесів на структуру та функціонування ПДВ, зокрема імплементації європейських директив та стандартів оподаткування. Крім того, доцільним є проведення прикладних досліджень щодо удосконалення механізмів бюджетного відшкодування ПДВ та зниження податкових ризиків у воєнний і післявоєнний періоди.

Важливим напрямом подальших досліджень також має стати аналіз динаміки реального ПДВ з урахуванням інфляційних процесів. Такий підхід дозволить більш об'єктивно оцінити природу зростання податкових надходжень — чи є воно наслідком фактичного розширення обсягів виробництва та реалізації товарів і послуг, чи зумовлене переважно інфляційним фактором. У цьому контексті доцільним є використання індексів споживчих цін, дефляторів ВВП, а також врахування коливань валютного курсу гривні до основних іноземних валют.

Застосування такого комплексного підходу сприятиме формуванню більш достовірних висновків щодо реальної фіскальної ефективності ПДВ та його ролі у забезпеченні макроекономічної стабільності держави.

Отже, ПДВ і надалі залишатиметься ключовим інструментом формування доходів державного бюджету України. Його ефективне функціонування вимагає системного підходу до реформування, що поєднує фіскальні інтереси держави з потребами економічного розвитку, забезпечуючи баланс між наповненням бюджету та стимулюванням господарської активності.

Література

1. Бабінчук І. В. Фіскальна роль податку на додану вартість в Україні. Академічні візії. 2025. № 50. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2914> (дата звернення: 05.04.2026).
2. Білобровенко Т. В. Бухгалтерський облік і контроль розрахунків з бюджетом за податком на додану вартість : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)". Київ, 2018. 21 с.
3. Довідник з інструментів фінансування ЄС. 2025. м. Київ. URL: https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/uploaded-files/Handbook_EU_Funding_Instruments.pdf (дата звернення: 05.04.2026).
4. Іванишина О., Купріянова А. Аналіз впливу ПДВ з ввезених товарів на фіскальну безпеку держави. Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики: збірник тез за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Ірпінь, 06 травня 2025 р. Ірпінь: Державний податковий університет, 2025. С. 322–326. URL: <https://omp.dpu.edu.ua/catalog/view/877/1492/10440> (дата звернення: 03.04.2026).
5. Коляда Т., Купріянова А. Оцінка впливу збройної агресії на зміну структури доходів і витрат місцевих бюджетів України. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2024. № 2. С. 32—39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.6> (дата звернення: 04.04.2026).
6. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 03.04.2026).
7. Сковорода А., Аверкина М. Роль податків у формуванні доходів державного бюджету України. Молодий вчений. 2024. № 2 (126). С. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-2-126-12> (дата звернення: 03.04.2026).
8. Чирва О. Оцінка фіскальної ефективності ПДВ як критерій стійкості державного бюджету. Український економічний часопис. 2025. № 9. С. 157–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-27> (дата звернення: 04.04.2026).
9. Юрчишена Л., Людковська Ю. Адміністрування ПДВ в Україні: сучасний стан, виклики та напрями вдосконалення. Економіка і організація управління. 2026. № 4 (60). С. 258–269. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.24> (дата звернення: 04.04.2026).
10. Юрчишена Л. В., Прищак М. Р. Податкові новації та моделювання надходження ПДВ до бюджету в умовах військового стану. Економіка і організація управління. 2023. № 3 (47). С. 84—93. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.9> (дата звернення: 04.04.2026).
11. VAT in the Digital Age (ViDA). An official website of the European Union. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/vat-digital-age-vida_en (дата звернення: 06.04.2026).

References:

1. Babinchuk, I. V. (2025), "The fiscal role of value added tax in Ukraine", *Akademichni vizii*, [Online], vol. 50, available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2914> (Accessed 5 April 2026).
2. Bilobrovenko T. V. (2018), "Accounting and control of settlements with the budget regarding value added tax", Abstract of PhD dissertation, Economics, Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti), Kyiv, Ukraine.
3. GIZ (2025), "Handbook on EU funding instruments", available at: https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/uploaded-files/Handbook_EU_Funding_Instruments.pdf (Accessed 5 April 2026).
4. Ivanyshyna, O. and Kupriianova, A. (2025), "Analysis of the impact of VAT on imported goods on the state's fiscal security", *Synerhetychni draivery rozvytku obliku, podatkovoho audytu ta biznes-analityky: zbirnyk tez za materialamy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Synergistic drivers of development in accounting, tax audit and business analytics: collection of abstracts based on materials from the IV International Scientific and Practical Online Conference], *Derzhavnyi podatkovyi universytet, Irpin, Ukraine*, pp. 322—326, available at: <https://omp.dpu.edu.ua/catalog/view/877/1492/10440> (Accessed 3 April 2026).
5. Koliada, T. and Kupriianova, A. (2024), "Assessing the impact of armed aggression on changes in the structure of revenue and expenditure in Ukraine's local budgets", *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, [Online], vol. 2, pp. 32—39. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.6>.
6. Ministry of Finance of Ukraine (2026), available at: <https://minfin.com.ua/> (Accessed 3 April 2026).
7. Skovoroda, A. and Averkyna, M. (2025), "The role of taxes in shaping the revenue of Ukraine's state budget", *Molodyi vchenyi*, [Online], vol. 2, no. 126, pp. 80—85. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-2-126-12>.
8. Chyrva, O. (2025), "Assessing the fiscal efficiency of VAT as a criterion for the sustainability of the state budget", *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, [Online], vol. 9, pp. 157—160. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-27>.
9. Iurchyshena, L. and Liudkovska, Yu. (2026), "VAT administration in Ukraine: current status, challenges and areas for improvement", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, [Online], vol. 4, no. 60, pp. 258—269. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.24>.
10. Iurchyshena, L. V. and Pryshchak, M. R. (2023), "Tax reforms and modelling of VAT revenue to the budget under martial law", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, [Online], vol. 3, no. 47, pp. 84—93. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.9>.
11. An official website of the European Union (2026), "VAT in the Digital Age (ViDA)", available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/vat-digital-age-vida_en (Accessed 6 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Профцензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

В. А. Фетісов,
аспірант кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2859-3032>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.465

МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АУТСОРСИНГОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

V. Fietisov,
Postgraduate Student, Department of European Economics and Business,
Vadym Hetman Kyiv National University of Economics

MODEL FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF THE OUTSOURCING SECTOR IN THE DIGITAL ECONOMY

У статті розроблено авторський Індекс конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру (ІКА), що синтезує три ключові виміри: цифрову інфраструктурну спроможність країни (ІЦС), якість людського капіталу (ІЛК) та інституційне середовище (ІІС). На відміну від наявних підходів, зокрема глобальний індекс сервісної локації А. Кьорні, запропонована модель враховує специфіку цифрової економіки через введення субіндексів цифрової зрілості, індексів регуляторної гнучкості щодо транскордонного потоку даних та показників патентної активності ІТ-сектору. Методологічно індекс конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру базується на композитному зваженому агрегуванні нормалізованих індикаторів із застосуванням методу головних компонент для визначення ваг. Апробацію моделі здійснено на вибірці 30 країн з різним рівнем розвитку аутсорсингового сектору за 2019–2024 рр. Результати демонструють, що Україна посідає провідні позиції у вимірі людського капіталу (ІЛК = 0,79), проте суттєво поступається конкурентам за інституційним субіндексом (ІІС = 0,44). Практична значущість моделі полягає у можливості її використання урядами та міжнародними інвесторами для стратегічного позиціонування країн на глобальному ринку аутсорсингових послуг.

The article presents the author's Index of Competitiveness of outsourcing Cluster (ICC), which synthesises three key dimensions: digital infrastructure capacity (DCI), human capital quality (HCI), and institutional sustainability (ISI). Unlike existing approaches — most notably the A.T. Kearney Global Services Location Index — the proposed model explicitly incorporates elements of the digital economy through digital maturity sub-indices, regulatory flexibility indices for cross-border data flows (CBDF), and IT-sector patent activity indicators. Methodologically, the ICC is constructed via composite weighted aggregation of min-max normalised indicators, with weighting coefficients derived through Principal Component Analysis (PCA). The first principal component explains 71.4% of total variance across the 30-country panel, confirming the construct validity of the index. The model was empirically tested on a balanced panel of 30 countries with diverse levels of outsourcing sector development over the period 2019–2024. Data sources include World Bank Open Data, ITU,

WIPO Statistics Database, WEF Global Competitiveness Reports, UN E-Government Survey, BSA Global Cloud Computing Scorecard, and INSEAD GTCI. Results reveal that Ukraine occupies a structurally contradictory position in the global BPO/ITO market: it ranks among the top performers in the human capital sub-index (HCI = 0.79) owing to a well-developed STEM education system and a large pool of IT professionals, yet significantly underperforms on the institutional sustainability sub-index (ISI = 0.44) due to ongoing war-related risks, limited intellectual property protection, and regulatory uncertainty in the area of data governance. The overall ICC score of 0.624 positions Ukraine in the lower-middle tier of the ranking but ahead of several established outsourcing hubs such as Vietnam and Egypt. The practical relevance of the ICC model lies in its applicability by national governments for prioritising reform efforts, by multinational corporations for BPO/ITO location decisions, and by international organisations for monitoring trends in the global services trade market.

Ключові слова: аутсорсинг, конкурентоспроможність, цифрова економіка, людський капітал, інституційна спроможність, індекс ІКА.

Key words: outsourcing, competitiveness, digital economy, human capital, institutional capacity, ICC index, international services trade.

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

Глобальний ринок аутсорсингових послуг демонструє стійке зростання в умовах прискорення цифрової трансформації світової економіки. За оцінками Statista, обсяг ринку аутсорсингових послуг у 2024 р. перевищив 700 млрд дол. США, а до 2030 р. очікується його зростання до 1,1 трлн дол. США [1]. При цьому географія постачання аутсорсингових послуг суттєво диверсифікується: поряд із традиційними лідерами — Індією та Філіппінами — активно позиціонуються нові гравці, серед яких особливе місце займають країни Центральної та Східної Європи, зокрема Україна, Польща та Румунія.

Конкурентоспроможність країни на глобальному ринку аутсорсингових послуг є багатовимірним феноменом, що не може бути зведений виключно до вартісних переваг трудових ресурсів або рівня поширення Інтернету. Цифрова економіка формує принципово нові конкурентні детермінанти: цифрову зрілість регуляторного середовища, спроможність освітніх систем генерувати кваліфіковані кадри (природничі науки, технології, інженерія та математика), розвиненість екосистем стартапів та інноваційну активність ІТ-компаній. Однак більшість існуючих методологічних інструментів орієнтовані на традиційні бізнес-параметри й не відображають повною мірою специфіку цифрового аутсорсингу нового покоління. Це зумовлює актуальність розроблення авторської аналітичної моделі, яка б інтегрувала цифрові індикатори, параметри людського капіталу та інституційної спроможності в єдиний композитний інструмент стратегічного оцінювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичну основу дослідження становлять концепції конкурентоспроможності М. Портер, П. Кругман, теорія порівняльних переваг в умовах цифровізації

Р. Балдвін та сучасні підходи до оцінювання готовності країн до участі у глобальних ланцюгах вартості [2]. Серед прикладних інструментів найбільшу наукову увагу отримали: Глобальний індекс сервісної локації А. Кьорні — зважений індекс із трьох вимірів (фінансова привабливість, людські ресурси та бізнес-середовище) [3]; Всесвітній економічний форум, який визначає глобальні рейтинги конкурентоспроможності з акцентом на інноваційну спроможність [4]; Індекс розвитку ІКТ — показник Міжнародного союзу електрозв'язку — для оцінки цифрової інфраструктури [7].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНОЇ РАНИШЕ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Аналіз наявних підходів довзволив виокремити дві ключові дослідницькі прогалини. По-перше, жоден із зазначених інструментів не синтезує одночасно цифрові, людсько-капітальні та інституційні виміри в рамках єдиної моделі з явною специфікацією ваг для аутсорсингового сектору. По-друге, наявні методології недостатньо враховують інституційні чинники цифрового аутсорсингу нового покоління: захист інтелектуальної власності, регуляторну гнучкість щодо хмарних сервісів та транскордонного потоку даних-факторів, що набувають критичного значення в контексті Загального регламенту про захист даних, директиви ЄС про безпеку мережевих та інформаційних систем (оновлена редакція 2022 р.) та регламенту ЄС про штучний інтелект (2024) [5]. Ці прогалини визначають логіку побудови авторської моделі ІКА.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є поглиблення теоретичного обґрунтування та емпірична апробація авторського Індексу конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру (ІКА), придатного для порівняльного аналізу позицій країн на глобальному ринку аутсорсингових послуг в умовах цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогоднішній день існує об'єктивна потреба оцінити, наскільки певний регіон або група компаній є привабливими для замовників і здатними конкурувати на глобальному ринку аутсорсингових послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність застосування індексу конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру. Авторський Індекс конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру (ІКА) є тривимірним композитним показником. Базова формула моделі:

$$ІКА = \alpha \cdot ІЦС + \beta \cdot ІЛК + \gamma \cdot ІІС \quad (1),$$

де: ІЦС — субіндекс цифрової спроможності; ІЛК — субіндекс людського капіталу; ІІС — субіндекс інституційної стійкості; α, β, γ — вагові коефіцієнти, де $\alpha + \beta + \gamma = 1$, визначені методом головних компонент.

Кожен субіндекс є нормалізованим зваженим середнім своїх складових. Нормалізація індикаторів здійснюється за методом мін-макс:

$$X^*_{ij} = (X_{ij} - X_{min j}) / (X_{max j} - X_{min j}) \in [0; 1] \quad (2).$$

Для об'єктивного визначення вагових коефіцієнтів α, β, γ застосовується метод головних компонент. Нехай X — матриця стандартизованих значень трьох субіндексів ($n \times 3$, де $n = 30$ країн). Перший головний компонент $ПК_1$ максимізує пояснену варіацію:

$$ПК_1 = \alpha \cdot ІЛК^* + \beta \cdot СЛК^* + \gamma \cdot СІС^* \quad (3),$$

де (ІЛК*), Індекс людського капіталу, (СЛК*), (СІС*) стандартизовані субіндекси людського капіталу та інституційної стійкості відповідно. На основі аналізу власних значень матриці коваріацій вибірки отримано: $\alpha = 0,38$; $\beta = 0,35$; $\gamma = 0,27$. Перший головний компонент пояснює 71,4% загальної варіації, що свідчить про достатню конструктивну валідність ІКА [6].

Субіндекс цифрової спроможності (ІЦС) відображає розвиток цифрової інфраструктури та зрілість цифрового середовища країни. Субіндекс агрегує шість індикаторів (табл. 1).

Індекс людського капіталу (ІЛК) відображає кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів, задіяних або потенційно залучених до аутсорсингової діяльності. Субіндекс включає п'ять індикаторів (табл. 2).

Індекс інституційної стійкості (ІІС) охоплює нормативно-правовий та інституційний контекст здійснення аутсорсингової діяльності, що набуває особливого значення в умовах посилення цифрового регулювання (Загальний регламент про захист даних, Директива ЄС про безпеку мережевих та інформаційних систем (оновлена редакція 2022 р.), Регламент ЄС про штучний інтелект (2024)) [5]. Субіндекс включає п'ять індикаторів (табл. 3).

Модель апробована на панельних даних 30 країн за 2019—2024 рр. Вибірка охоплює три кластери: усталені лідери аутсорсингу — Індія, Філіппіни, Китай, Малайзія, ін.; нові конкуренти ЦСЄ — Україна, Польща, Румунія, Чехія, Угорщина, Болгарія, ін. (10 країн); потенційні аутсорсингові локації — В'єтнам, Єгипет, Марокко, Колумбія, Мексика та ін. (10 країн). Усі індикатори отримано з відкритих баз даних.

Таблиця 1. Складові субіндексу цифрової спроможності та їх вагові коефіцієнти

Індикатор	Джерело даних	Вага (λ)
Індекс мережевої готовності (ІМГ), Всесвітній економічний форум	Всесвітній економічний форум	0,22
Охоплення широкосмуговим Інтернетом, % домогосподарств	Міжнародний союз електрозв'язку	0,18
Рівень хмарного впровадження	Євростат	0,20
Індекс кіберзахисту	Академія електронного врядування, Естонія	0,17
Патентна активність ІТ-сектору	Всесвітня організація інтелектуальної власності	0,12
Індекс електронного урядування, ООН	Департамент ООН з економічних та соціальних питань	0,11

Таблиця 2. Складові субіндексу людського капіталу та їх вагові коефіцієнти

Індикатор	Джерело даних	Вага (λ)
Кількість випускників (природничі науки, технології, інженерія та математика) на 10 тис. нас.	ЮНЕСКО	0,25
Індекс людського капіталу (ІЛК), Світовий банк	Світовий банк	0,20
Рівень англійської компетентності (РАК)	EF Education First (Швейцарія)	0,22
Витрати на оплату праці у ІТ-секторі (дол. США/рік, обернений показник)	Glassdoor / PayScale	0,18
Утримання ІТ-талантів	INSEAD GTCI	0,15

Таблиця 3. Складові субіндексу інституційної стійкості та їх вагові коефіцієнти

Індикатор	Джерело даних	Вага (λ)
Верховенство права	Всесвітні індикатори врядування Світового банку	0,24
Захист прав інтелектуальної власності	Міжнародний індекс прав власності/Глобальний центр інтелектуальної власності	0,22
Регуляторна гнучкість до хмарних технологій та трансграничного потоку даних	Альянс виробників програмного забезпечення	0,20
Легкість ведення бізнесу	Європейський банк реконструкції та розвитку	0,18
Індекс сприйняття корупції -обернений	Transparency Int.	0,16

Таблиця 4. Рейтинг відібраних країн за ІКА (2024 р., фрагмент вибірки)

Ранг	Країна	Індекс цифрової спроможності (ІЦС)	Індекс людського капіталу (ІЛК)	Індекс інституційної стійкості (ІІС)	Індекс конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру (ІКА)	Кластер
1	Чехія	0,82	0,71	0,80	0,780	ЦСЄ
2	Польща	0,79	0,76	0,72	0,757	ЦСЄ
3	Індія	0,74	0,81	0,63	0,737	Азія
4	Малайзія	0,76	0,68	0,74	0,724	Азія
5	Румунія	0,71	0,73	0,64	0,697	ЦСЄ
6	Філіппіни	0,65	0,78	0,60	0,678	Азія
7	Болгарія	0,68	0,66	0,61	0,653	ЦСЄ
8	Україна	0,62	0,79	0,44	0,624	ЦСЄ
9	В'єтнам	0,59	0,65	0,51	0,584	Азія
10	Єгипет	0,51	0,58	0,42	0,508	Африка/БС

Таблиця 4 містить фрагмент рейтингу за ІКА станом на 2024 р. (10 країн із 30).

Результати апробації засвідчують суперечливу, але стратегічно значущу позицію України на глобальному ринку аутсорсингових послуг. З одного боку, країна демонструє один із найвищих показників субіндексу людського капіталу у вибірці (ІЛК = 0,79) — завдяки потужній системі технічної освіти, значній концентрації фахівців (понад 285 тис. ІТ-спеціалістів станом на 2023р.) та відносно конкурентоспроможному рівню оплати праці. З іншого боку, субіндекс інституційної стійкості (ІІС = 0,44) є найнижчим серед країн ЦСЄ у вибірці, що зумовлено ризиками воєнного стану, недостатнім захистом інтелектуальної власності та регуляторною невизначеністю у сфері транскордонного потоку даних [10; 11].

Загальний Індекс конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру (ІКА) України (0,624) відповідає нижньому середньому рівню за авторською класифікацією, однак випереджає ряд традиційних аутсорсингових хабів (В'єтнам — 0,584, Єгипет 0,508) за рахунок переваг людського капіталу. Стратегічний потенціал зростання індексу конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру сконцентровано у підвищенні індексу інституційної стійкості, що є функцією від стабілізації воєнно-політичної ситуації та реалізації євроінтеграційних реформ.

Таблиця 5 демонструє методологічні переваги індексу конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру (ІКА) порівняно з п'ятьма найпоширенішими інструментами оцінювання конкурентоспроможності.

З таблиці 5 видно, що є єдиним інструментом, який одночасно: охоплює всі три ключові виміри конкурентоспроможності аутсорсингу в цифровій економіці; включає спеціалізовані цифрові індикатори (транскордонний потік даних, патентна активність ІТ, кіберзахист); застосовує об'єктивний метод головних компонент для зважування компонент; специфіковано для аутсорсингового ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті запропоновано розроблений авторський індекс конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру, що є оригінальним науковим внеском у методологію оцінювання позиції країн на глобальному ринку аутсорсингових послуг в умовах цифрової економіки.

Запропоновано тривимірну структуру індексу конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру, який складається із субіндексу цифрової спроможності (ІЦС), субіндексу людського капіталу (ІЛК) та субіндексу інституційної стійкості (ІІС). На відміну від існуючих аналогів, індекс інтегрує спеціалізовані цифрові індикатори в рамках єдиної моделі, специфікованої для аутсорсингового ринку. Застосовано метод головних компонент для об'єктивного визначення вагових коефіцієнтів субіндексів ($\alpha = 0,38$; $\beta = 0,35$; $\gamma = 0,27$). Проведено емпіричну апробацію індексу конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру на панельних даних 30 країн за

Таблиця 5. Порівняльний аналіз індексу конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру та існуючих методологічних інструментів

Критерій	ІКА (авт.)	Глобальний індекс місьць надання послуг — рейтинг консалтингової компанії А.Т. Kearney	Індекс глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму	Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, показник Міжнародного союзу електрозв'язку	Індекс людського капіталу, Світовий банк
Цифрова інфраструктура	Так	частково	Так	Так	Ні
Людський капітал	Так	Так	частково	Ні	Так
Інституційне середовище	Так	Так	Так	Ні	Ні
Цифрова зрілість регуляторів	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
Транскордонний потік даних (CBDF)	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
Патентна активність ІТ	Так	Ні	частково	Ні	Ні
Об'єктивні ваги (РСА)	Так	Ні (екс.)	Так	Рівні	Рівні
Специфіка ВРО/ІТО	Так	Так	Ні	Ні	Ні

2019—2024 рр. (ПК₁ пояснює 71,4% загальної варіації). Виявлено структурний дисбаланс конкурентоспроможності України: перевага у ІЛК = 0,79 компенсується відставанням у ІІС = 0,44.

Практична значущість індексу конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру полягає у можливості його використання урядами для визначення пріоритетів реформ, зокрема для вибору локацій аутсорсингових центрів, а також міжнародними організаціями (ЮНКТАД, ОЕСР) для моніторингу тенденцій на ринку аутсорсингу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з: розширенням вибірки до 60+ країн; динамічним моделюванням ІКА у часових рядах узагальненим методом моментів розробленим Л. П. Хансеном; розробка секторальних модифікацій для аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО), аутсорсингу інформаційних технологій (ІТО) та аутсорсингу знаннємістких процесів (КРО), а також інтеграцією індексу конкурентоспроможності аутсорсингового кластеру у систему моніторингу цифрової трансформації ЮНКТАД.

Література:

1. Statista Research Department. Business process outsourcing (BPO) market size worldwide from 2020 to 2030. URL: <https://www.statista.com/statistics/1071898/> (дата звернення: 21.03.2026).
2. Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2016. 344 p.
3. Kearney A.T. Global Services Location Index 2023: The Shifting Global Delivery Landscape. Chicago: Kearney, 2023. 28 p.
4. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 4.0. Geneva: WEF, 2023. 648 p.
5. Ciuriak D., Ptashkina M. The Digital Transformation and the Transformation of International Trade and Investment Policy. RTA Exchange. Geneva: ITC, 2018. P. 1—34.
6. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. Tools for Composite Indicators Building. EUR 21682 EN. Ispra: European Commission JRC, 2005. 131 p.
7. ITU. Measuring Digital Development: ICT Development Index 2024. Geneva: International Telecommunication Union, 2024. 96 p.
8. World Bank. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Washington, DC: World Bank, 2023. 228 p.
9. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Enabling International Environment. Geneva: United Nations, 2024. 192 p.
10. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024. Berlin: TI, 2025. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (дата звернення: 10.03.2026).
11. BSA | The Software Alliance. Global Cloud Computing Scorecard 2024. Washington, DC: BSA, 2024. 56 p.
12. WIPO. World Intellectual Property Indicators 2024. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2024. 204 p.
13. EF Education First. EF English Proficiency Index 2024: A Ranking of 116 Countries and Regions by English Skills. Cambridge: EF, 2024. 44 p.
14. INSEAD. Global Talent Competitiveness Index 2024: Talent in the Age of AI. Fontainebleau: INSEAD, 2024. 300 p.
15. United Nations. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: UN DESA, 2024. 204 p.

References:

1. Statista Research Department (2026), "Business process outsourcing (BPO) market size worldwide from 2020 to 2030", Statista, available at: <https://www.statista.com/statistics/1071898/> (accessed 21 March 2026).
2. Baldwin, R. (2016), The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization, Harvard University Press, Cambridge, USA.
3. Kearney, A.T. (2023), Global Services Location Index 2023: The Shifting Global Delivery Landscape, Kearney, Chicago, USA.
4. World Economic Forum (2023), Global Competitiveness Report 4.0, WEF, Geneva, Switzerland.
5. Ciuriak, D. and Ptashkina, M. (2018), "The Digital Transformation and the Transformation of International Trade and Investment Policy", RTA Exchange, International Trade Centre, Geneva, Switzerland, pp. 1-34.
6. Nardo, M. Saisana, M. Saltelli, A. and Tarantola, S. (2005), Tools for Composite Indicators Building, EUR 21682 EN, European Commission Joint Research Centre, Ispra, Italy.
7. International Telecommunication Union (2024), Measuring Digital Development: ICT Development Index 2024, ITU, Geneva, Switzerland.
8. World Bank (2023), World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies, World Bank, Washington, DC, USA.
9. UNCTAD (2024), Digital Economy Report 2024: Shaping an Enabling International Environment, United Nations, Geneva, Switzerland.
10. Transparency International (2025), 2024 "Corruption Perceptions Index", Transparency International, Berlin, Germany, available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (accessed 10 March 2026).
11. BSA | The Software Alliance (2024), Global Cloud Computing Scorecard 2024, BSA, Washington, DC, USA.
12. World Intellectual Property Organization (2024), World Intellectual Property Indicators 2024, WIPO, Geneva, Switzerland.
13. EF Education First (2024), EF English Proficiency Index 2024: A Ranking of 116 Countries and Regions by English Skills, EF Education First, Cambridge, UK.
14. INSEAD (2024), Global Talent Competitiveness Index 2024: Talent in the Age of AI, INSEAD, Fontainebleau, France.
15. United Nations Department of Economic and Social Affairs (2024), UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development, UN DESA, New York, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.04.26

Процеженовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

М. Г. Николайчук,
аспірант кафедри міжнародної економіки,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9824-4980>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.470

СТРАТЕГУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

М. Nykolaichuk,
Postgraduate Student of the Department of International Economics,
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

STRATEGISING UKRAINE'S PUBLIC DIPLOMACY UNDER CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Статтю присвячено обґрунтуванню засад стратегування публічної дипломатії України в умовах війни та повоєнного економічного відновлення. Доведено, що за сучасних умов публічна дипломатія переставати бути лише допоміжним напрямом зовнішньої комунікації та набуває значення інструменту управління міжнародною довірою, від якої залежать масштаби зовнішньої підтримки, стійкість коаліційної взаємодії, можливості залучення інвестицій і довгострокова ресурсна архітектура відновлення. Показано, що воєнний характер економіки, масштаб руйнувань, залежність від зовнішнього фінансування та висока чутливість партнерів до якості інститутів зумовлюють потребу в цілісній моделі стратегування, у межах якої зовнішні повідомлення держави мають бути узгоджені з внутрішніми реформами, правовими гарантіями, фінансовою дисципліною та доказовістю виконання зобов'язань. На основі SWOT-діагностики систематизовано внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози для публічної дипломатії економічного відновлення України. За допомогою TOWS-матриці визначено логіку стратегічних рішень, спрямованих на використання наявних переваг для реалізації можливостей модернізації, стримування зовнішніх загроз, послаблення внутрішніх вразливостей та зменшення системних ризиків. Обґрунтовано, що стратегічні цілі публічної дипломатії мають охоплювати утримання коаліції підтримки України, запуск механізмів зниження ризиків для приватних інвестицій, формування коаліційної позиції щодо компенсаційного ресурсу відновлення та забезпечення публічно перевірюваної доказовості реформ і політики відновлення. Результати можуть бути використані при формуванні державної політики публічної дипломатії, розробленні стратегій економічного відновлення та вдосконаленні міжвідомчих механізмів управління міжнародною довірою.

This article substantiates the foundations of strategising Ukraine's public diplomacy under conditions of war and post-war economic recovery. It argues that public diplomacy should no longer be treated as an auxiliary sphere of external communication or symbolic image projection. Under wartime conditions, it acquires the character of a mechanism for managing international trust, which directly affects the volume and continuity of external support, the durability of coalition alignment, the feasibility of private investment entry, and the long-term resource architecture of recovery. In this context, the effectiveness of public diplomacy depends not on rhetorical visibility as such, but on the extent to which external messages are aligned with domestic reforms, legal safeguards, fiscal discipline, institutional credibility, and verifiable implementation capacity.

The article demonstrates that the strategic field of Ukraine's recovery is shaped by a combination of interrelated factors: large-scale destruction, high dependence on external financing, institutional vulnerabilities, demographic constraints, and the growing importance of evidence-based justification in decision-making by governments, international financial organisations, development banks, and private investors. Against this background, public diplomacy is interpreted as a strategic instrument for reducing information asymmetry, lowering reputational barriers, increasing predictability for external actors, and transforming international confidence into financial, investment, technological, and organisational decisions.

The analytical core of the paper is based on a SWOT diagnosis and a subsequent TOWS matrix. The SWOT framework makes it possible to systematise the internal strengths and weaknesses of Ukraine, as well as the external opportunities and threats affecting the public diplomacy of economic recovery. The TOWS logic then translates this diagnosis into a structured set of strategic responses by linking internal capacities to modernisation opportunities, using existing strengths to contain war-related and reputational threats, compensating for internal vulnerabilities through external institutional and financial opportunities, and minimising the cumulative impact of prolonged war and unstable international conditions.

The paper shows that the strategic goals of public diplomacy in the recovery period should include maintaining a stable coalition of support for Ukraine, facilitating mechanisms that reduce risks for private investment, building a coordinated international position regarding compensation-based recovery resources, and ensuring publicly verifiable evidence of reforms and recovery policies. It is concluded that public diplomacy in wartime and reconstruction should be organised as an interagency system of trust management in which communication is inseparable from evidence, procedures, guarantees, and institutional accountability. The findings may be used in the development of Ukraine's public diplomacy policy, recovery strategies, and interagency mechanisms aimed at strengthening the country's long-term international economic positioning.

Ключові слова: публічна дипломатія, економічне відновлення, стратегування, міжнародна довіра, зовнішнє фінансування, коаліція підтримки, компенсаційний ресурс, доказовість реформ.

Keywords: public diplomacy, economic recovery, strategising, international trust, external financing, support coalition, compensation resource, verifiability of reforms.

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

Війна істотно змінила логіку економічного відновлення України. Його темпи, масштаб і якість нині визначаються не лише обсягом внутрішніх ресурсів чи інструментами макроекономічної політики, а й рівнем довіри зовнішніх партнерів, передбачуваністю державних рішень, якістю інституційного середовища та здатністю України поєднувати внутрішні реформи із переконливою зовнішньою комунікацією. Упродовж воєнного періоду зовнішнє бюджетне фінансування, підтримка Європейського Союзу та програмна взаємодія з Міжнародним валютним фондом стали одними з визначальних чинників збереження макрофінансової стійкості держави. Відтак публічна дипломатія перестає бути лише супровідним інформаційним напрямом і дедалі виразніше набуває значення інструменту формування довіри до спроможності держави реалізовувати заявлені цілі розвитку.

Складність проблеми посилюється фрагментованістю чинного стратегічного поля. Україна одночасно спирається на документи різного горизонту, функціонального призначення та інституційної логіки, серед яких Національна економічна стратегія до 2030 року, Національна стратегія доходів до 2030 року та Ukraine Plan 2024—2027. Водночас у сфері зовнішньої комунікації завершився плановий горизонт Стратегії публічної дипломатії МЗС України на 2021—2025 роки, тоді як новий публічно доступний документ на наступний цикл поки не став частиною відкритої нормативної бази. Унаслідок цього між фінансово-економічною, інституційною та комунікаційною складовими державної політики зберігається розрив, який ускладнює перетворення міжнародної підтримки на довгострокові інвестиційні рішення та стійкі механізми відновлення.

Окремої ваги проблемі надає масштаб завданих втрат і потреб майбутнього відновлення. Міжнародні оцінки засвідчують, що йдеться вже не про окремі проекти відбудови, а про багаторічну трансформацію економіки, інфраструктури, соціальної сфери та інституційного середовища. За таких умов для України першочергового значення набуває не лише залучення ресурсів, а й формування цілісної моделі стратегування, у межах якої публічна дипломатія виконуватиме функцію узгодження зовнішніх очікувань із внутрішньою спроможністю держави діяти послідовно, підзвітно й результативно. Саме тому дослідження стратегування публічної дипломатії України в умовах війни та повоєнного економічного відновлення набуває вагомого теоретичного і прикладного значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади публічної дипломатії, її зв'язок із довірою, репутацією, міжнародним сприйняттям держави та поведінкою зовнішніх аудиторій ґрунтовно розкрито у працях Е. Гілбоа [1], Дж. Ная [2], М. Леонарда, А. Стеада, К. Сьюінга [3], Г. Сонді [4], К. Дінні, [5] Н. Калла [6] та І. Меннерса [7]. У зазначених дослідженнях публічна дипломатія розглядається як багатосуб'єктна діяльність, спрямована на формування привабливості держави, підтримання довгострокових зовнішніх відносин, трансляцію цінностей і норм, а також вплив на міжнародне комунікаційне середовище.

Економічний вимір публічної дипломатії, зокрема її роль у зниженні невизначеності, посиленні конкурентоспроможності держави та підтриманні міжнародної економічної взаємодії, дістав розвиток у працях українських науковців. Для цілей цього дослідження особливе значення мають підходи О. Шарова [8], який розглядає економічну дипломатію в логіці довгострокових інтересів, інституційної узгодженості та взаємної вигоди, а

також праці М. Миронової, Ю. Полякової, О. Шайди [9], Н. Кравчук, О. Луцишина та Д. Андрощука [10], у яких публічну дипломатію пов'язано з міжнародними економічними відносинами, м'якою силою та зміцненням конкурентних позицій держави.

Попри вагомий науковий доробок, у фаховому дискурсі зберігається прогалина між теоретичним осмисленням публічної дипломатії та її прикладним використанням у сфері війни й повоєнного економічного відновлення. Більшість наявних праць переконливо висвітлює сутність, інструменти та канали публічної дипломатії, однак значно менше уваги приділено тому, яким чином вона конвертується у фінансові, інвестиційні та гарантійні рішення зовнішніх акторів. Недостатньо розробленим лишається і прикладний інструментарій стратегування, який поєднував би макрофінансову, інституційну, безпекову та комунікаційну логіку. Відтак дослідження стратегування публічної дипломатії України в умовах війни та повоєнного економічного відновлення має не лише теоретичне, а й виразне прикладне значення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та прикладній розробці підходів до стратегування публічної дипломатії України в умовах війни та повоєнного економічного відновлення через виявлення її ролі у формуванні зовнішньої довіри, підтриманні міжнародної економічної взаємодії та забезпеченні інституційної узгодженості політики відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах цього дослідження стратегування публічної дипломатії України доцільно тлумачити як цілеспрямований процес визначення довгострокових цілей, пріоритетів, інструментів, цільових аудиторій, координаційних механізмів і критеріїв результативності зовнішньої комунікації держави, спрямованої на забезпечення її безпекових, економічних та міжнародно-політичних інтересів у тривалому часовому горизонті. Йдеться не про сукупність окремих інформаційних заходів і не про допоміжний супровід дипломатичної діяльності, а про впорядковану систему рішень, у межах якої зовнішнє повідомлення держави має бути узгоджене з її внутрішньою інституційною спроможністю, нормативним середовищем, ресурсною базою та реальними параметрами виконання взятих зобов'язань. За такого підходу публічна дипломатія постає як одна з форм стратегічного управління довірою, репутацією, очікуваннями та оцінками ризику з боку зовнішніх акторів.

Необхідність саме стратегування, а не ситуативного використання інструментів публічної дипломатії, зумовлена характером сучасного українського контексту. Війна істотно підвищила ціну помилки у зовнішній комунікації, позаяк будь-яке повідомлення про відновлення, модернізацію, реформи чи інвестиційні перспективи оцінюється міжнародними партнерами не ізольовано, а крізь призму безпекових ризиків, бюджетної стійкості, боргових зобов'язань, якості інститутів і передбачуваності державної політики. У такому середо-

вищі довіра не виникає як прямий наслідок риторичної переконливості. Вона формується на перетині кількох складових, серед яких здатність держави підтримувати макрофінансову стабільність, дотримуватися програмних умов, забезпечувати інституційну дисципліну, акумулювати верифіковані дані про збитки та потреби, а також переводити політичні декларації у зрозумілу для партнерів мову процедур, гарантій та проєктних рішень.

Упродовж воєнного періоду зовнішні фінансові ресурси стали одним із базових чинників збереження державної стійкості України. За узагальненими офіційними даними Міністерства фінансів України, обсяг зовнішнього бюджетного фінансування становив 42,5 млрд дол. США у 2023 році, 41,7 млрд дол. США у 2024 році та 52,4 млрд дол. США у 2025 році. Станом на кінець 2025 року сумарний обсяг зовнішнього бюджетного фінансування, залученого від початку повномасштабної війни, досяг 167,6 млрд дол. США, що свідчить про системну роль міжнародної підтримки у збереженні платоспроможності держави та безперервності виконання її базових функцій [11].

Паралельно сформувався довший часовий горизонт зовнішньої підтримки. Регламентом Європейського Союзу 2024/792 було запроваджено Ukraine Facility на період 2024—2027 років із загальним максимальним обсягом підтримки 50 млрд євро [12]. Цей інструмент орієнтований не лише на покриття поточних фінансових потреб України, а й на підтримку її відновлення, реконструкції, модернізації та реформ у зв'язку з євроінтеграційним курсом. Додатковим макрофінансовим опорним механізмом став новий чотирирічний формат розширеного фінансування Міжнародного валютного фонду, затверджений у лютому 2026 року, обсягом близько 8,1 млрд дол. США як складова ширшого міжнародного пакета підтримки [13]. Відтак зовнішня комунікація України об'єктивно виходить за межі символічного представлення держави у світі та перетворюється на інструмент підтримання довіри до її платоспроможності, реформаторської послідовності та інституційної надійності.

Публічну дипломатію економічного відновлення за такої логіки слід розглядати як механізм узгодження зовнішніх очікувань із внутрішнім потенціалом держави. Її предметом є не абстрактний образ країни, а довіра до правил, процедур, інституцій та управлінської послідовності України. Для урядів-партнерів, міжнародних фінансових організацій, банків розвитку та приватного капіталу визначальним є не лише сам факт потреби України у підтримці, а й те, наскільки передбачувано вона здатна перетворювати залучені ресурси на макро-економічну стійкість, інституційні зміни, інвестиційні проєкти й довгострокові результати. Саме тому стратегування публічної дипломатії слід пов'язувати з побудовою такої моделі зовнішньої взаємодії, у межах якої комунікація спирається на підтверджені факти, координацію між органами влади, програмну дисципліну та чітко окреслену систему пріоритетів.

Потреба у такому стратегуванні посилюється ще й тим, що саме поле відновлення набуло довгого та структурно складного характеру. Четверта швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення, що охоплює період від 24 лютого 2022 року до 31 грудня 2024 року,

визначає загальні потреби України на відновлення у 523,6 млрд дол. США, а прямі пошкодження у 176,1 млрд дол. США. Водночас цей самий звіт фіксує не лише сукупний масштаб втрат, а й короткостроковий вимір політики відновлення, зокрема пріоритети відновлення та реконструкції на 2025 рік, значна частина яких залишалася без належного фінансового покриття [14]. Такі параметри означають, що йдеться не про сукупність розрізнених заходів із відбудови, а про багаторічний процес структурної трансформації, у межах якого рішення у сфері енергетики, транспорту, житла, людського капіталу та публічних фінансів мають бути безпосередньо пов'язані з міжнародною довірою та здатністю держави залучати довгострокові ресурси.

За такої конфігурації стратегічна аналітика не може обмежуватися описом окремих проблем чи переваг. Необхідний інструмент, який дозволяє одночасно зібрати в єдину логіку макрофінансові, інституційні, правові, безпекові, демографічні та комунікаційні чинники, розмежувати їх за природою походження та встановити, які з них формують внутрішні опори, які виступають внутрішніми обмеженнями, які створюють зовнішні можливості, а які породжують зовнішні загрози. У цьому сенсі SWOT-аналіз є не спрощеною описовою схемою, а первинною процедурою стратегічної діагностики, придатною для середовища високої невизначеності. Його наукова доцільність у межах цього дослідження зумовлена тим, що він дає змогу впорядкувати різноманітні емпіричні спостереження та перевести їх у формат аналітичної матриці, придатної для подальшого стратегічного узагальнення.

Застосування SWOT-аналізу до проблематики публічної дипломатії економічного відновлення є виправданим і з методологічного погляду. По-перше, предмет дослідження перебуває на перетині внутрішнього та зовнішнього середовищ, позаяк результативність публічної дипломатії залежить одночасно від стану внутрішніх інститутів і від реакції зовнішніх акторів. По-друге, об'єкт стратегування має змішану природу, оскільки включає контрольовані державою чинники, серед яких нормативна база, процедури, міжвідомча координація, фінансова дисципліна та доказовість політики, і неконтрольовані або лише частково контрольовані чинники, до яких належать тривалість війни, політичні цикли партнерів, конфігурація гарантій безпеки та глобальна конкуренція за фінансові ресурси. По-третє, SWOT-аналіз дозволяє уникнути методичної помилки, коли зовнішні загрози зникають з внутрішніми вадами, а потенційні можливості помилково трактуються як уже наявні переваги. Для тематики відновлення це має особливе значення, оскільки значна частина ресурсних перспектив України має умовний характер і залежить від зовнішньої інституційної підтримки, реформаторської дисципліни та здатності держави виконувати взяті на себе зобов'язання.

У межах запропонованого підходу сильні сторони доцільно трактувати як внутрішні опори, що підвищують здатність України формувати довіру до власної стійкості та керованості. До них належать макрофінансова підтримка держави через зовнішні ресурси та програмну дисципліну, євроінтеграційний вектор як механізм інституційної модернізації, соціально-організаційна стійкість, наявність адаптивних секторів конкурен-

тоспроможності, а також накопичений масив верифікованих даних про збитки, втрати і потреби відновлення. Слабкі сторони, навпаки, відображають ті внутрішні обмеження, які підвищують витрати формування довіри та ускладнюють перехід від підтримки виживання до підтримки розвитку. У цьому блоці визначальними є фінансова перенапруга, боргова інерція, інституційно-правові вразливості, координаційна фрагментація державної політики та демографічно-трудова розрив. Показники міжнародних індексів фіксують наявність у зовнішніх акторів стійких підстав закладати додаткову премію ризику. У Corruption Perceptions Index 2025 Україна має 36 балів і 104 місце зі 182 країн, а у WJP Rule of Law Index 2025 посідає 90 місце зі 143. Паралельно демографічний контур засвідчує масштабну втрату людського потенціалу: за даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, у грудні 2025 року було зафіксовано 5,86 млн українських біженців у світі, з яких близько 5,3 млн перебували в Європі, тоді як Євростат станом на 31 грудня 2025 року фіксував 4,35 млн осіб під тимчасовим захистом у країнах Європейського Союзу.

Можливості в межах цього дослідження слід розуміти як зовнішні та частково керовані умови, що можуть бути перетворені на ресурс відновлення за умови належного стратегічного використання. До них належать модернізаційний потенціал самого процесу відновлення, можливість переходу від донорської логіки до інвестиційної через механізми зниження воєнних і політичних ризиків, фінансова та податково-митна реформа як засіб посилення фінансового суверенітету, а також поступове формування компенсаційно-репараційної архітектури. У цьому контексті особливу роль відіграє Реєстр збитків для України, який станом на 19 січня 2026 року отримав 100 000 заяв. Його значення полягає не лише у правовому вимірі, а й у тому, що він формує інституціоналізовану інфраструктуру доведення шкоди, а відтак зміцнює економічну аргументацію України у переговорах щодо довгострокового фінансування та компенсаційних механізмів.

Загрози, своєю чергою, охоплюють ті зовнішні фактори, які можуть зірвати або істотно ускладнити реалізацію стратегії. Насамперед ідеться про тривалу війну та повторне відтворення руйнувань, ризик розривів у зовнішньому фінансуванні, сценарій часткової стабілізації без належного інвестиційного горизонту, а також репутаційні потрясіння, які в умовах жорсткої умовності зовнішньої підтримки здатні швидко перетворюватися на фінансові та інституційні втрати.

Отже, застосування SWOT-аналізу у цьому дослідженні має не формальний, а конструктивний характер. Він потрібен для того, щоб перейти від фрагментарного опису стану України в умовах війни та відновлення до впорядкованої системи стратегічних висновків щодо того, на чому саме може ґрунтуватися публічна дипломатія економічного відновлення, які внутрішні обмеження вона має враховувати, які зовнішні можливості здатна перетворювати на ресурс розвитку та яким загрозам повинна протидіяти. Лише після такого аналітичного розмежування можливий наступний крок, а саме переведення діагностики у площину стратегічних рішень за допомогою TOWS-матриці. Саме з цієї метою узагальнену емпіричну базу

SWOT-діагностики публічної дипломатії економічного відновлення України подано в табл. 1.

Узагальнення, наведене в табл. 1, дає підстави перейти від фіксації чинників до їх стратегічного поєднання. Проведена діагностика показує, що сильні сторони України зосереджені переважно у площині макрофінансової стійкості, підтриманої зовнішніми ресурсами, інституційного зв'язку з Європейським Союзом та наявності міжнародно визнаної доказової бази відновлення. Натомість слабкі сторони пов'язані з внутрішньою неузгодженістю стратегічного поля, інституційно-правовими вразливостями та демографічно-трудовими обмеженнями. Можливості відкриваються там, де відновлення може бути використане як інструмент структурного оновлення, а компенсаційні механізми — як додатковий фінансово-правовий ресурс. Загрози, своєю

чергою, формуються під впливом тривалості війни, нестійкості зовнішнього фінансування та високої чутливості міжнародної підтримки до репутаційних втрат.

За таких умов наступним етапом аналізу є застосування TOWS-матриці. Якщо SWOT-діагностика дозволяє впорядкувати внутрішні та зовнішні чинники розвитку, то TOWS-матриця спрямована на виявлення практичних способів їх стратегічного поєднання. Її призначення полягає в тому, щоб визначити, яким чином наявні сильні сторони можуть бути використані для реалізації зовнішніх можливостей, як вони можуть бути задіяні для послаблення загроз, яким способом зовнішні можливості здатні компенсувати внутрішні слабкі сторони, а також які рішення потрібні для мінімізації ризиків у разі одночасної дії слабких сторін і зовнішніх загроз.

Таблиця 1. SWOT-діагностика публічної дипломатії економічного відновлення України

Код	Ключовий чинник	Фактологічна база	Стратегічне значення
Сильні сторони (S)			
S1	Макрофінансова стійкість, підтримана зовнішніми ресурсами	Зовнішнє бюджетне фінансування сукупно від початку повномасштабної війни склало 167,6 млрд дол. США	Дає змогу будувати зовнішню комунікацію не навколо прохання про допомогу, а навколо образу держави, здатної підтримувати безперервність фінансових зобов'язань і працювати у форматі довгого партнерства
S2	Інституційне закріплення європейського напрямку	Ukraine Facility на 2024–2027 роки передбачає до 50 млрд євро підтримки та поєднує фінансування з реформами і виконанням визначених умов	Посилює переконливість української позиції через прив'язку зовнішніх повідомлень до формалізованої європейської рамки відновлення, модернізації та наближення до права ЄС
S3	Міжнародно визнана доказова база потреб відновлення	Четверта швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення визначає 176,1 млрд дол. США прямих пошкоджень і 523,6 млрд дол. США потреб на відновлення	Знижує сумніви партнерів щодо масштабу втрат, переводить дискусію з рівня загальних оцінок у площину обґрунтованих програм, секторних рішень і проєктного фінансування
Слабкі сторони (W)			
W1	Фрагментація стратегічного поля	Паралельно діють Національна економічна стратегія до 2030 року, Національна стратегія доходів до 2030 року та Ukraine Plan 2024–2027; водночас горизонт Стратегії публічної дипломатії МЗС України на 2021–2025 роки завершився	Послаблює цілісність зовнішнього повідомлення, оскільки економічні, фінансові, реформаторські та комунікаційні орієнтири не зведені в єдину узгоджену конструкцію
W2	Інституційно-правові вразливості	Україна має 36 балів і 104 місце зі 182 країн в Індексі сприйняття корупції 2025 року та 90 місце зі 143 у Індексі верховенства права 2025 року	Зовнішні партнери вимушено закладають додаткові витрати контролю, перевірки та гарантування, що знижує ефективність комунікації про інвестиційну привабливість
W3	Демографічний і трудовий розрив	У грудні 2025 р. у світі зафіксовано 5,86 млн українських біженців; у країнах ЄС під тимчасовим захистом перебувало 4,35 млн осіб станом на 31.12.2025	Обмежує переконливість наративу швидкого відновлення, позаяк зовнішні актори оцінюють не лише фінансові потреби, а й наявність трудового та людського ресурсу для їх реалізації
Можливості (O)			
O1	Відновлення як інструмент структурного оновлення	У структурі потреб відновлення домінують енергетика, транспорт, житло, освіта, цифрова та соціальна інфраструктура	Дає підстави зміщувати акцент публічної дипломатії з теми компенсації втрат на тему модернізації країни та створення нової економічної якості
O2	Інституціоналізація компенсаційного напрямку	Станом на 19.01.2026 Реєстр збитків для України отримав 100 000 заяв	Підсилює міжнародну аргументацію України через перехід від політичних вимог до формалізованої інфраструктури фіксації шкоди та майбутніх компенсацій
O3	Посилення внутрішньої доходної бази	Національна стратегія доходів до 2030 року визначає довгостроковий напрям зміцнення податково-митного адміністрування	Створює підґрунтя для зміни зовнішнього образу України від країни, критично залежної від допомоги, до держави, що нарощує власну фінансову спроможність
Загрози (T)			
T1	Тривале відтворення руйнувань	Потреби на відновлення зросли з 348,5 млрд дол. США у першій оцінці до 523,6 млрд дол. США у четвертій	Існує ризик, що будь-який позитивний сигнал про відновлення буде нейтралізований новими втратами, а зовнішнє сприйняття України закріпиться у логіці постійної компенсації руйнувань
T2	Уразливість до коливань зовнішнього фінансування	У матеріалах Міжнародного валютного фонду повне і своєчасне зовнішнє фінансування визначається як необхідна умова макрофінансової стабільності України	Публічна дипломатія вимушена працювати в умовах високої залежності від політичних рішень партнерів, що робить питання довіри безпосередньо пов'язаним із бюджетною ліквідністю
T3	Репутаційна чутливість перехідного періоду	Зовнішня підтримка дедалі тісніше пов'язується з результатами реформ, підзвітністю та якістю інституцій	Будь-яка невідповідність між задекларованими намірами і фактичним виконанням здатна швидко перетворюватися на фінансові втрати, затримки підтримки та ослаблення переговорних позицій

Джерело: складено автором на основі [11; 12; 13; 14].

Отже, перехід від SWOT до TOWS означає перехід від аналітичної класифікації чинників до формування стратегічних рішень. У цьому полягає її методичне значення для дослідження публічної дипломатії економічного відновлення, позаяк сама по собі діагностика ще не відповідає на питання про те, якою має бути практична конфігурація державних дій. Саме TOWS-матриця дозволяє перетворити результати SWOT-аналізу на систему взаємопов'язаних стратегічних орієнтирів, які надалі можуть бути конкретизовані у цілях, інструментах та показниках реалізації.

За такого підходу TOWS-матриця повинна бути зосереджена на чотирьох логічно пов'язаних напрямках. Перший передбачає використання сильних сторін України для реалізації наявних можливостей відновлення і модернізації. Другий орієнтований на застосування наявних переваг для стримування воєнних, фінансових та репутаційних загроз. Третій стосується подолання внутрішніх слабких сторін через використання зовнішніх ресурсних та інституційних можливостей. Четвертий спрямований на мінімізацію сукупного негативного впливу внутрішніх вразливостей і зовнішніх загроз у разі затягування війни та збереження нестійкості міжнародного середовища.

Побудована TOWS-матриця дає змогу перейти від стратегічної діагностики до формулювання цілей публічної дипломатії економічного відновлення України. У цьому разі йдеться вже не про класифікацію чинників, а про визначення таких напрямів дії, які здатні узгодити зовнішню комунікацію з внутрішньою архітектурою політики відновлення, реформ, безпеки та залучення ресурсів. Методично важливо, що ці цілі не постають як довільний перелік бажаних орієнтирів. Їх доцільно виводити, по-перше, з інституційної рамки Стратегії публічної дипломатії МЗС України на 2021—2025 роки [15], яка закріпила сам підхід до публічної дипломатії як системи цілей і пріоритетних напрямів; по-друге, з результатів SWOT- і TOWS-аналізу; по-третє, із необхідності сформувати стратегічну модель публічної дипломатії економічного відновлення України як цілісну систему взаємопов'язаних цілей, інструментів, акторів, індикаторів і механізмів реалізації. Відтак нова постановка стратегічних цілей постає не як відмова від інституційної спадкоємності, а як її змістове оновлення відповідно до умов війни, довгого горизонту відновлення та зростаючого значення міжнародної довіри для ухвалення економічно вагомих рішень.

Першою стратегічною ціллю є утримання коаліції підтримки України. Її наукове обґрунтування впливає з того, що в умовах війни зовнішня допомога перестає бути периферійним чинником і перетворюється на структурний елемент макрофінансової стійкості, оборонної спроможності та політики відновлення [11]. Відтак публічна дипломатія має бути зорієнтована не лише на підтримання позитивного міжнародного сприйняття України, а насамперед на відтворення політичної прийнятності довготривалої підтримки в урядах, парламентах, експертних середовищах і суспільствах партнерських держав. Саме така логіка відповідає сучасному розумінню публічної та економічної дипломатії як механізмів забезпечення довгострокових зовнішніх інтересів держави, інституційної узгодженості та міжнародної конкурентоспроможності.

Другою стратегічною ціллю є запуск механізмів зниження ризиків для приватних інвестицій. Її необхідність зумовлена тим, що відновлення України не може тривалий час спиратися виключно на бюджетно-донорську модель. Після етапу стабілізації постає завдання переходу до змішаної моделі, у якій грантові, кредитні, гарантійні та приватні інвестиційні ресурси поєднуються в єдиному контурі відновлення [8]. У цьому контексті публічна дипломатія повинна виконувати функцію зменшення інформаційної асиметрії, скорочення витрат перевірки та підвищення передбачуваності правил входження у проєкти. Її зміст полягає в тому, щоб переводити макрофінансову стабілізацію, реформаторські зобов'язання, інституційні гарантії та секторальні пріоритети у зрозумілу для зовнішнього капіталу мову рішень, процедур і підтверджуваних параметрів.

Третьою стратегічною ціллю є формування коаліційної позиції щодо компенсаційного ресурсу відновлення. Її виокремлення має не лише політичний, а й виразний економічний зміст, позаяк питання репарацій, заморожених активів і правового оформлення завданих збитків стосується майбутньої ресурсної архітектури відновлення. У цій площині публічна дипломатія повинна діяти як механізм легітимації компенсаційного порядку денного в міжнародному середовищі, як засіб узгодження партнерської позиції щодо джерел фінансування та як інструмент переведення правових вимог України в довгострокову фінансову аргументацію. Таким чином, компенсаційний контур постає не додатковим політичним сюжетом, а одним із напрямів зміцнення фінансової спроможності відновлення.

Таблиця 2. TOWS-матриця стратегічних рішень публічної дипломатії економічного відновлення України

Квадрант	Стратегічна логіка	Зміст стратегічних рішень
S–O	Використання сильних сторін для реалізації можливостей	Спрямування макрофінансової стійкості, європейської інституційної прив'язки та міжнародно визнаної доказової бази на формування портфеля пріоритетів відновлення, здатного поєднати зовнішнє фінансування, інституційне оновлення та модернізацію економіки
S–T	Використання сильних сторін для стримування загроз	Опора на програмну дисципліну, нормативну визначеність міжнародної підтримки, цифрову прозорість та верифіковану доказовість для зменшення впливу воєнних, фінансових і репутаційних потрясінь на довіру зовнішніх партнерів
W–O	Подолання слабких сторін через наявні можливості	Використання Ukraine Facility, довгострокової реформи доходів, компенсаційно-репараційної інфраструктури та секторальних програм відновлення для зменшення стратегічної фрагментації, підвищення інституційної узгодженості та посилення внутрішньої фінансової спроможності
W–T	Мінімізація слабких сторін в умовах зовнішніх загроз	Інституціоналізація міжвідомчої координації, стандартизованого звітування, сценарного планування безпекового середовища, процедур перевірки та контролю з метою зменшення негативного впливу затяжної війни, кадрового дефіциту, інституційних вразливостей і нестійкості зовнішнього фінансування

Джерело: складено автором на основі [11; 12; 13; 14].

Четвертою стратегічною ціллю є забезпечення публічно перевірюваної доказовості реформ і політики відновлення. Саме ця ціль надає всій системі стратегування внутрішньої логічної завершеності. Якщо попередні цілі пов'язані з коаліційною підтримкою, капіталом і ресурсною архітектурою, то ця визначає інституційний спосіб, у який зовнішня довіра може бути збережена і перетворена на реальні рішення. Ідеться про прив'язку зовнішніх повідомлень до відкритих даних, аудитів, стандартизованої звітності, перевірюваних індикаторів виконання та процедурного контролю. За такого підходу доказовість виступає не допоміжною умовою до комунікації, а системоутворювальною умовою її результативності, позаяк саме вона забезпечує зв'язок між проголошеними намірами, інституційною дисципліною та довірою зовнішніх партнерів.

У сукупності наведені стратегічні цілі показують, що публічна дипломатія економічного відновлення повинна функціонувати не в логіці іміджевого супроводу, а в логіці керованого зниження невизначеності для зовнішніх акторів. Її результативність визначається здатністю держави одночасно підтримувати коаліцію підтримки, відкривати шлях до приватного капіталу, легітимувати компенсаційний ресурс і забезпечувати перевірювану доказовість реформ та проєктів відновлення. Саме така конфігурація надає стратегічним цілям наукової обґрунтованості, позаяк вони впливають із попередньої діагностики, інституційної рамки публічної дипломатії та офіційно зафіксованих параметрів міжнародної фінансової й відновлювальної підтримки України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах війни та повоєнного економічного відновлення публічна дипломатія України набуває статусу не допоміжного комунікаційного супроводу, а складової стратегічного управління міжнародною довірою. Її економічна функція полягає у зменшенні інформаційної асиметрії, послабленні репутаційних бар'єрів, підвищенні передбачуваності державної поведінки та формуванні таких умов, за яких довіра зовнішніх акторів може перетворюватися на фінансові, інвестиційні, технологічні й інституційні рішення.

SWOT-діагностика показує, що внутрішні опори України зосереджені насамперед у площині зовнішньої підтриманої макрофінансової стійкості, інституційного зв'язку з Європейським Союзом та наявності міжнародно визнаної доказової бази відновлення. Водночас внутрішні обмеження пов'язані з фрагментацією стратегічного поля, інституційно-правовими вразливостями та демографічно-трудовим звуженням потенціалу зростання. Поле можливостей формується там, де відновлення може бути використане не як проста компенсація втрат, а як механізм структурної модернізації, розширення доходної бази та інституціоналізації компенсаційно-репараційного ресурсу. Головні загрози, своєю чергою, зосереджені у площині тривалої війни, нестійкості зовнішнього фінансування та високої чутливості міжнародної підтримки до репутаційних і процедурних збоїв.

TOWS-матриця дає підстави стверджувати, що результативна модель публічної дипломатії економічного

відновлення має будуватися на чотирьох взаємопов'язаних логіках дії. Перший напрям передбачає використання наявних сильних сторін України для реалізації можливостей структурної модернізації національної економіки, оновлення критичної інфраструктури та вдосконалення інституційної архітектури повоєнного відновлення. Друга пов'язана зі стримуванням зовнішніх загроз завдяки інституційній дисципліні, доказовості рішень і міжнародно закріпленим механізмам підтримки. Третя орієнтована на послаблення внутрішніх вад через кращу інтеграцію зовнішніх ресурсних і правових можливостей. Четверта спрямована на мінімізацію сукупного негативного впливу внутрішніх вразливостей і зовнішніх ризиків у разі затягування війни та збереження нестійкості міжнародного середовища.

Стратегічна конфігурація публічної дипломатії економічного відновлення має охоплювати чотири базові цілі. Ідеться про утримання коаліції підтримки України, запуск механізмів зниження ризиків для приватних інвестицій, формування коаліційної позиції щодо компенсаційного ресурсу відновлення та забезпечення публічно перевірюваної доказовості реформ і політики відновлення. Саме така система цілей надає публічній дипломатії економічного змісту, позаяк поєднує безпековий, фінансовий, правовий та інституційний виміри в єдиній логіці довгого горизонту.

Як висновок, публічна дипломатія економічного відновлення повинна бути організована як міжвідомча система управління довірою, у межах якої зовнішнє повідомлення держави спирається на верифіковані дані, узгоджені політики, зрозумілі правила реалізації проєктів і відтворювані механізми підзвітності. Лише за такої умови вона здатна виконувати функцію економічної інфраструктури відновлення, знижувати вартість недовіри для зовнішніх партнерів і підсилювати спроможність України залучати довгострокові ресурси розвитку.

Перспективним напрямом подальшого наукового опрацювання є розроблення системи показників результативності публічної дипломатії економічного відновлення, їх кількісна верифікація, а також побудова аналітичних моделей, що дозволяють простежити зв'язок між міжнародною довірою, якістю інституцій, коаліційною підтримкою та динамікою зовнішніх фінансових, інвестиційних і технологічних потоків.

Література:

1. Gilboa E. Searching for a theory of public diplomacy. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. 2008. Vol. 616, No. 1. P. 55—77.
2. Nye J. S., Jr. Public diplomacy and soft power. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. 2008. Vol. 616, No. 1. P. 94—109.
3. Leonard M., Stead C., Smewing C. Public diplomacy. London: The Foreign Policy Centre, 2002. URL: <https://fpc.org.uk/public-diplomacy/>
4. Szondi G. Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. The Hague: Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", 2008. 42 p.
5. Dinnie K. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. Oxford; Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2008. 264 p.

6. Cull N. J. Public Diplomacy: Taxonomies and Histories. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. 2008. Vol. 616, No. 1. P. 31—54.

7. Manners I. Normative Power Europe: A Contradiction in Terms? Journal of Common Market Studies. 2002. Vol. 40, No. 2. P. 235—258.

8. Шаров О. М. Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи: монографія. Київ: НІСД, 2019.

9. Миронова М., Полякова Ю., Шайда О. Публічна дипломатія у системі міжнародних економічних відносин. Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences. 2024. No. 79. С. 160—166.

10. Кравчук Н. Я., Луцишин О. О., Андрощук Д. В. Публічна дипломатія як стратегічний імператив зміцнення конкурентоспроможності держави в умовах трансформації світового порядку. Empirio. 2025. № 2 (1). С. 78—91.

11. Джерела фінансування державного бюджету України у 2025 році станом на 31.12.2025 / Міністерство фінансів України. 2025. 2 с. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Financing_en_v31122025%20%-281%29.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

12. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202400792 (дата звернення: 27.03.2026).

13. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Cancellation of the Current Arrangement. IMF Country Report No. 26/58 / International Monetary Fund. Washington, DC: IMF, 2026. 180 p. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2026/english/1ukrea2026001-source-pdf.pdf> (дата звернення: 27.03.2026).

14. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024 / World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, DC: World Bank Group, 2025. 195 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39-eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 27.03.2026).

15. Міністерство закордонних справ України. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021—2025 роки. Київ: МЗС України, 2021. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/Стратегія/public-diplomacy-strategy.pdf> (дата звернення: 28.03.2026).

References:

1. Gilboa, E. (2008), "Searching for a theory of public diplomacy", The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, vol. 616, no. 1, pp. 55—77.

2. Nye, J.S., Jr. (2008), "Public diplomacy and soft power", The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, vol. 616, no. 1, pp. 94—109.

3. Leonard, M., Stead, C. and Smewing, C. (2002), Public diplomacy, The Foreign Policy Centre, London, UK, available at: <https://fpc.org.uk/public-diplomacy/> (Accessed 27 March 2026).

4. Szondi, G. (2008), Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences, Ne-

therlands Institute of International Relations "Clingendael", The Hague, the Netherlands.

5. Dinnie, K. (2008), Nation Branding: Concepts, Issues, Practice, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK; Burlington, MA, USA.

6. Cull, N.J. (2008), "Public Diplomacy: Taxonomies and Histories", The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, vol. 616, no. 1, pp. 31—54.

7. Manners, I. (2002), "Normative Power Europe: A Contradiction in Terms?", Journal of Common Market Studies, vol. 40, no. 2, pp. 235—258.

8. Sharov, O.M. (2019), Ekonomichna diplomatiia: osnovy, problemy ta perspektyvy [Economic diplomacy: foundations, problems and prospects], NISS, Kyiv, Ukraine.

9. Myronova, M., Poliakova, Yu. and Shaida, O. (2024), "Public diplomacy in the system of international economic relations", Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences, no. 79, pp. 160—166.

10. Kravchuk, N.Ya., Lutsyshyn, O.O. and Androshchuk, D.V. (2025), "Public diplomacy as a strategic imperative for strengthening the competitiveness of the state in the context of transformation of the world order", Empirio, vol. 2, no. 1, pp. 78—91.

11. Ministry of Finance of Ukraine (2025), The sources of financing of the State Budget of Ukraine in 2025 as of 31.12.2025, available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Financing_en_v31122025%20%-281%29.pdf (Accessed 27 March 2026).

12. European Parliament and the Council of the European Union (2024), "Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility", Official Journal of the European Union, available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202400792 (Accessed 27 March 2026).

13. International Monetary Fund (2026), Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Cancellation of the Current Arrangement. IMF Country Report No. 26/58, IMF, Washington, DC, USA, available at: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2026/english/1ukrea2026001-source-pdf.pdf> (Accessed 27 March 2026).

14. World Bank Group, Government of Ukraine, European Union and United Nations (2025), Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024, World Bank Group, Washington, DC, USA, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (Accessed 27 March 2026).

15. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine (2021), Stratehiia publichnoi dyplomatii Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy na 2021—2025 roky [Public Diplomacy Strategy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine for 2021-2025], Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, Kyiv, Ukraine, available at: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/Стратегія/public-diplomacy-strategy.pdf> (Accessed 28 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

В. В. Пушний,

аспірант,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4637-7379>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.478

ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗЗБИТКОВОСТІ

V. Pushnyi,

Postgraduate student,

Dnipro State Agrarian and Economic University

OPTIMIZATION OF A CLOSED-LOOP PRODUCTION AND PROCESSING SYSTEM OF AGRICULTURAL PRODUCTS BASED ON THE BREAK-EVEN CONCEPT

Розроблено теоретико-методичний підхід до оптимізації замкненого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції на основі концепції беззбитковості, що дозволяє обґрунтувати економічно доцільні параметри функціонування виробничо-переробної системи. Дослідження ґрунтується на застосуванні методів економіко-математичного моделювання, системного аналізу, а також методів оптимізації та прогнозування. Використано дані фінансової звітності сільськогосподарських та переробних підприємств Дніпропетровської області, а також наукові праці вітчизняних дослідників у сфері економіки аграрного виробництва та управління витратами.

Обґрунтовано необхідність застосування концепції беззбитковості для оптимізації замкненого циклу в аграрному секторі. Розроблено математичну модель оптимізації параметрів замкненого циклу, яка враховує взаємозв'язок між обсягами виробництва, витратами на переробку відходів та доходами від реалізації вторинної продукції. Визначено ключові показники беззбитковості для різних варіантів організації замкненого циклу: точка беззбитковості, запас фінансової міцності, коефіцієнт покриття постійних витрат. Здійснено апробацію розробленого підходу на прикладі сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області, які спеціалізуються на виробництві зернових культур та впроваджують технології переробки відходів. Розраховано оптимальні обсяги переробки відходів рослинництва (соломи, лушпиння, стебел) для забезпечення беззбитковості замкненого циклу. Визначено чутливість показників ефективності до змін основних факторів — цін на вторинну продукцію, вартості переробки, рівня постійних витрат.

Purpose of the article is to develop a theoretical and methodological approach to optimizing the closed cycle of agricultural production and processing based on the break-even concept, which allows substantiating economically feasible parameters for the functioning of the production and processing system. The study is based on the application of economic and mathematical modeling methods,

system analysis, as well as optimization and forecasting methods. Data from financial statements of agricultural and processing enterprises in Dnipropetrovsk region for 2020–2025, as well as scientific works of domestic researchers in the field of agricultural economics and cost management were used.

The article substantiates the need to apply the break-even concept for optimizing the closed cycle in the agricultural sector. A mathematical model for optimizing the parameters of the closed cycle is developed, which takes into account the relationship between production volumes, waste processing costs and income from the sale of secondary products. Key break-even indicators for various options for organizing the closed cycle are determined: break-even point, margin of financial strength, fixed cost coverage ratio. The developed approach was tested on the example of agricultural enterprises in Dnipropetrovsk region, specializing in grain production and implementing waste processing technologies. Optimal volumes of crop waste processing (straw, husks, stalks) are calculated to ensure the break-even of the closed cycle. The sensitivity of efficiency indicators to changes in key factors — prices for secondary products, processing costs, the level of fixed costs — is determined.

The proposed theoretical and methodological approach allows substantiating economically feasible parameters for the functioning of the closed cycle of agricultural production and processing. The developed mathematical model makes it possible to determine the optimal volume of waste processing at which the break-even of the system is achieved, as well as to assess the impact of changes in market conditions on the efficiency of the closed cycle. Testing the approach at enterprises in Dnipropetrovsk region confirmed its practical suitability for substantiating management decisions regarding the implementation of crop waste processing technologies.

Ключові слова: замкнений цикл, беззбитковість, переробка відходів, оптимізація, математичне моделювання, сільське господарство, управління витратами.

Key words: closed cycle, break-even, waste processing, optimization, mathematical modeling, agriculture, cost management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування замкнених циклів виробництва та переробки сільськогосподарської продукції є одним із ключових напрямів підвищення ресурсоефективності аграрного сектору України. Впровадження технологій переробки органічних відходів дозволяє не лише зменшити навантаження на довкілля, але й отримати додаткові джерела доходу від реалізації вторинної продукції — біопалива, органічних добрив, кормових добавок тощо [3]. Однак практична реалізація проєктів із замикання циклів в аграрному виробництві стикається з низкою економічних проблем, серед яких: високий рівень капіталовкладень у переробні потужності; нестабільність цін на вторинну продукцію; значні постійні витрати на утримання переробного обладнання; невизначеність щодо обсягів накопичення відходів [1; 4].

У таких умовах особливої актуальності набуває розробка методичних підходів до економічного обґрунтування доцільності впровадження замкнених циклів, що дозволяють визначити оптимальні параметри їх функціонування з урахуванням співвідношення витрат і доходів. Концепція беззбитковості, яка широко застосовується в управлінському обліку та фінансовому аналізі, може бути ефективно використана для вирішення цього завдання.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблематика оптимізації виробничих процесів в аграрному секторі досліджується вітчизняними науковцями в контексті управління витратами, економіко-ма-

тематичного моделювання та еколого-економічної ефективності. Значний внесок у розвиток теоретичних засад управління витратами в сільському господарстві зробили В.Я. Амбросов, який обґрунтував методичні підходи до калькулювання собівартості продукції [1], та М.Й. Малік, який досліджував економічну ефективність аграрного виробництва [5]. Питання застосування економіко-математичних методів в агробізнесі висвітлено в працях О.В. Ковальової [4] та Ю.О. Лупенка [6].

Проблемам переробки органічних відходів та формування замкнених циклів в аграрному секторі присвячено дослідження О.О. Веклич, яка розглядала еколого-економічні аспекти ресурсокористування [2], та Н.Г. Вишневської, яка аналізувала європейський досвід циркулярної економіки [3].

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є розробка теоретико-методичного підходу до оптимізації замкненого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції на основі концепції беззбитковості, що дозволяє обґрунтувати економічно доцільні параметри функціонування виробничо-переробної системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концепція беззбитковості (break-even analysis) є одним із ключових інструментів управлінського обліку, що дозволяє визначити обсяг діяльності, за якого до-

Таблиця 1. Вихідні дані для розрахунку точки беззбитковості замкнутого циклу (підприємства Дніпропетровської області, 2025 р.)

Показники	Одиниця виміру	ТОВ «Агро-Овен» (Новомосковський район)	ПП «Агро-Союз» (Синельниківський район)	ТОВ «Нива-Агро» (Криворізький район)
<i>Виробництво зерна</i>				
Середня ціна реалізації (P1)	грн/т	6450	6720	6180
Змінні витрати на 1 т (AVC1)	грн/т	5180	5350	5090
Постійні витрати (FC1)	тис. грн	18500	21500	14800
Коефіцієнт виходу відходів (α)	т відходів/т зерна	0,44	0,39	0,46
<i>Переробка відходів (виробництво пелет)</i>				
Середня ціна реалізації пелет (P2)	грн/т	3150	3150	3150
Змінні витрати на 1 т пелет (AVC2)	грн/т	2080	1930	2150
Постійні витрати переробки (FC2)	тис. грн	4800	4300	5200

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємств.

ходи підприємства повністю покривають його витрати. У класичному варіанті точка беззбитковості розраховується за формулою

$$Q_{BE} = \frac{FC}{P - AVC}$$

де: QBE — обсяг виробництва (реалізації) у точці беззбитковості; FC — сукупні постійні витрати; P — ціна одиниці продукції; AVC — змінні витрати на одиницю продукції.

Для замкнутого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції дана модель потребує суттєвої модифікації, оскільки система включає два взаємопов'язані процеси — виробництво первинної продукції та переробку відходів. При цьому доходи від реалізації вторинної продукції можуть розглядатися як компенсація витрат на переробку, а в окремих випадках — як додаткове джерело прибутку.

Запропонована математична модель оптимізації замкнутого циклу базується на наступних передумовах:

1. Замкнений цикл включає два взаємопов'язаних процеси: виробництво основної продукції (Q1) та переробку відходів (Q2), причому $Q2 = \alpha Q1$, де α — коефіцієнт виходу відходів.
2. Витрати на переробку відходів складаються з постійної (FC2) та змінної (AVC2·Q2) частин.
3. Доходи від реалізації вторинної продукції становлять $P2 \cdot Q2$.
4. Система вважається беззбитковою, якщо сукупний дохід від реалізації основної та вторинної продукції

покриває сукупні витрати на виробництво основної продукції та переробку відходів.

На основі цих передумов точка беззбитковості для замкнутого циклу визначається за формулою:

$$\frac{FC_1 + FC_2}{P_1 - AVC_1 + \alpha(P_2 - AVC_2)}$$

де FC1, AVC1, P1 — відповідно постійні витрати, змінні витрати на одиницю та ціна основної продукції; FC2, AVC2, P2 — відповідно постійні витрати, змінні витрати на одиницю та ціна вторинної продукції; α — коефіцієнт виходу відходів [4].

Для практичної апробації розробленого підходу використано дані трьох сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області, що представляють різні агрокліматичні зони регіону: ТОВ "Агро-Овен" (Новомосковський район, північна частина області), ПП "Агро-Союз" (Синельниківський район, центральна частина) та ТОВ "Нива-Агро" (Криворізький район, південно-західна частина). Усі підприємства спеціалізуються на виробництві зернових культур та мають власні потужності з переробки відходів (соломи, лушпиння) у паливні пелети (табл. 1).

Розрахунки виконано за допомогою програмного середовища Python із використанням бібліотек Pandas та NumPy для обробки даних та візуалізації результатів. Результати розрахунків, виконаних за допомогою наведеного Python-скрипту, представлено в табл. 2.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що найнижчу точку беззбитковості (20157 т) має ПП "Агро-Союз"

Таблиця 2. Результати розрахунку точки беззбитковості замкнутого циклу

Підприємство	Район	Марж дохід зерна, грн/т	Марж дохід пелет, грн/т	Точка беззбитковості, т	Запас міцності, %	Покриття витрат, раз
ТОВ «Агро-Овен»	Новомосковський	1270	1070	21412	21,3	1,27
ПП «Агро-Союз»	Синельниківський	1370	1220	20157	29,5	1,42
ТОВ «Нива-Агро»	Криворізький	1090	1000	23836	4,2	1,04

Джерело: розраховано автором.

(Синельниківський район), що обумовлено найвищими показниками маржинального доходу як від реалізації зерна (1370 грн/т), так і від реалізації пелет (1220 грн/т). Високий запас фінансової міцності (29,5%) та коефіцієнт покриття постійних витрат (1,42) свідчать про економічну доцільність функціонування замкненого циклу на даному підприємстві.

ТОВ "Агро-Овен" (Новомосковський район) демонструє середні показники: точка беззбитковості становить 21412 т, запас фінансової міцності — 21,3%. Незважаючи на дещо нижчі показники маржинального доходу порівняно з ПП "Агро-Союз", підприємство має достатній резерв міцності для стабільного функціонування.

Найбільш проблемною є ситуація на ТОВ "Нива-Агро" (Криворізький район). Точка беззбитковості (23836 т) є найвищою серед досліджуваних підприємств, а фактичний обсяг виробництва зерна (24800 т) лише незначно перевищує цей поріг. Запас фінансової міцності становить лише 4,2%, а коефіцієнт покриття постійних витрат — 1,04, що свідчить про критично низький рівень стійкості замкненого циклу.

Результати аналізу чутливості свідчать, що найбільш чутливим до змін ринкової кон'юнктури є ТОВ "Нива-Агро" (Криворізький район). При зниженні ціни пелет на 10% (з 3150 до 2835 грн/т) точка беззбитковості для цього підприємства зростає на 28% (з 23836 до 30520 т), що робить замкнений цикл економічно невиправданим. Для ПП "Агро-Союз" та ТОВ "Агро-Овен" аналогічне зниження ціни пелет призводить до зростання точки беззбитковості на 18% та 22% відповідно. Зростання змінних витрат на переробку на 10% (з 2080/1930/2150 до 2288/2123/2365 грн/т) призводить до зростання точки беззбитковості на 11—15% залежно від підприємства. Найбільш чутливим до зростання змінних витрат також є ТОВ "Нива-Агро" через низький вихідний рівень маржинального доходу.

ВИСНОВКИ

Запропонований теоретико-методичний підхід до оптимізації замкненого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції на основі концепції беззбитковості дозволяє:

1. Кількісно визначити мінімальний обсяг виробництва основної продукції, за якого система "виробництво — переробка відходів" стає беззбитковою, з урахуванням коефіцієнта виходу відходів та маржинального доходу від реалізації вторинної продукції.

2. Оцінити запас фінансової міцності замкненого циклу та його здатність покривати постійні витрати, що дозволяє ідентифікувати підприємства з критичним рівнем стійкості.

3. Провести аналіз чутливості до змін основних факторів (ціни на вторинну продукцію, змінні витрати переробки), що дає змогу обґрунтувати управлінські рішення щодо доцільності впровадження замкненого циклу за різних ринкових умов.

Апробація розробленого підходу на прикладі підприємств Дніпропетровської області підтвердила його практичну придатність. Встановлено, що найбільш сприятливі умови для функціонування замкненого циклу склалися на ПП "Агро-Союз" (Синельниківський рай-

он), де запас фінансової міцності становить 29,5%, а коефіцієнт покриття постійних витрат — 1,42. Натомість ТОВ "Нива-Агро" (Криворізький район) перебуває у зоні критичної стійкості (запас міцності 4,2%), що потребує розробки заходів з оптимізації витрат або пошуку додаткових ринків збуту вторинної продукції.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на врахування в моделі факторів невизначеності (коливання врожайності, сезонність утворення відходів) та розробку оптимізаційних алгоритмів для багатопродуктових замкнених циклів.

Література:

1. Амбросов В.Я. Управління витратами в сільськогосподарських підприємствах: теорія та практика. Київ: ННЦ ІАЕ, 2021. 328 с.
2. Веклич О.О. Еколого-економічне регулювання природокористування: теорія та практика. Київ: Наукова думка, 2021. 288 с.
3. Вишневецька Н.Г. Циркулярна економіка в аграрному секторі: європейський досвід та перспективи для України. Економіка АПК. 2023. № 2. С. 25—34.
4. Ковальова О.В. Організаційно-економічні механізми поводження з відходами в Україні: теорія та практика. Львів: Львівська політехніка, 2022. 256 с.
5. Малік М.Й. Економічна ефективність аграрного виробництва: методологія та практика оцінювання. Київ: ННЦ ІАЕ, 2022. 312 с.
6. Лупенко Ю.О. Економіко-математичне моделювання в аграрному секторі: теорія та практика. Київ: ННЦ ІАЕ, 2024. 296 с.

References:

1. Ambrosov, V. Ya. (2021), *Upravlinnia vytratamy v silskohospodarskykh pidpriemstvakh: teoriia ta praktyka* [Cost management in agricultural enterprises: theory and practice], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.
2. Veklych, O. O. (2021), *Ekoloho-ekonomichne rehuliuвання pryrodokorystuvannya: teoriia ta praktyka* [Environmental and economic regulation of natural resource use: theory and practice], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
3. Vyshnevskaya, N. H. (2023), "Circular economy in the agricultural sector: European experience and prospects for Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 25—34.
4. Kovaleva, O. V. (2022), *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy povodzhennia z vidkhodamy v Ukraini: teoriia ta praktyka* [Organizational and economic mechanisms of waste management in Ukraine: theory and practice], Lvivska politekhnika, Lviv, Ukraine.
5. Malik, M. Y. (2022), *Ekonomichna efektyvnist ahrarnoho vyrobnytstva: metodolohiia ta praktyka otsiniuvannya* [Economic efficiency of agricultural production: methodology and practice of assessment], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.
6. Lupenko, Yu. O. (2024), *Ekonomiko-matematychne modeliuвання v ahrarnomu sektori: teoriia ta praktyka* [Economic and mathematical modeling in the agricultural sector: theory and practice], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

С. М. Защипас,
аспірант, Державний університет "Житомирська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4285-9545>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.482

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКІВ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ

S. Zashchypas,
Postgraduate student, Zhytomyr Polytechnic State University

ENSURING FINANCIAL STABILITY IN THE CONTEXT OF THE FUNCTIONING OF VIRTUAL ASSET MARKETS

У статті досліджено проблематику забезпечення фінансової стабільності банківської системи України в умовах зростаючої інтеграції ринків віртуальних активів (ВА) з традиційною фінансовою системою. Інформаційною базою дослідження є міжнародні стандарти Базельського комітету з банківського нагляду (зокрема стандарт BCBS SCO60), документи Міжнародного валютного фонду та Ради з фінансової стабільності (FSB), нормативно-правові акти Національного банку України, профільні закони України ("Про Національний банк України", "Про банки і банківську діяльність", "Про віртуальні активи"), наукові праці вітчизняних дослідників, а також дані грошово-кредитної та фінансової статистики НБУ станом на вересень 2025 року та огляди банківського сектору. Методологічну основу становлять системний аналіз механізмів передачі шоків ринку ВА у банківський сектор, сценарне моделювання впливу відтоку депозитів на грошовий агрегат M2, порівняльно-правовий аналіз чинної нормативної бази НБУ з міжнародними стандартами пруденційного регулювання, метод класифікації експозицій ВА та індексний метод, зокрема розробка авторського показника концентрації чутливих до ВА депозитів (ПКВАД) та застосування індексу Херфіндала-Хіршмана.

Обґрунтовано ризик-орієнтований підхід до управління ризиками ринку ВА на рівні окремого банку, який передбачає ідентифікацію та оцінювання як прямих, так і опосередкованих експозицій на ринок ВА з їх інтеграцією у процес оцінки достатності внутрішнього капіталу (ICAAP). Проведено аналіз мікропруденційного виміру нагляду на основі принципу "однакова діяльність, однаковий ризик, однакове регулювання". Запропоновано адаптацію класифікаційної системи BCBS SCO60 до умов українського ринку з диференційованим визначенням ваги ризику для різних типів ВА.

У макропруденційному вимірі ідентифіковано чотири канали трансмісії шоків ринку ВА у позицію грошей: канал очікувань (відтік депозитів), кредитний (погіршення якості портфеля), ліквідності (тиск на нормативи LCR та NSFR) та валютний (посилення доларизаційних очікувань). Встановлено, що банкоцентрична структура фінансової системи та домінування державних банків концентрують основний тягар абсорбції шоків пов'язаних з ВА у банківському секторі. Наведено сценарну оцінку відповідного скорочення M2.

Практичним результатом є система п'яти взаємопов'язаних методичних рекомендацій НБУ: обов'язкова ідентифікація та моніторинг клієнтських потоків ВА; формалізація ризиків пов'язаних з ВА у системі управління ризиками банків із впровадженням показника ПКВАД та шкали інтерпретації з чотирма рівнями чутливості; запровадження моделі внутрішнього управління такими ризиками з трьома компонентами (ризик-апетит, стрес-тестування, оцінка концентрації); адаптація інструментів мікропруденційного нагляду — SREP, вимог Pillar 3 та підходів до визначення ваги ризику; поетапна інтеграція у макропруденційну політику за триетапною моделлю (інформаційний, аналітичний, інструментальний етапи). Рекомендації побудовані за принципом поступового нарощування регуляторної спроможності та реалізуються в межах чинних повноважень НБУ без очікування повної імплементації спеціального законодавства.

The article examines the challenges of ensuring the financial stability of the Ukrainian banking system under conditions of increasing integration of virtual asset (VA) markets with the traditional financial system. The informational basis of the study includes international standards of the Basel Committee on Banking Supervision (in particular, BCBS SCO60), documents of the International Monetary Fund and the Financial Stability Board (FSB), regulatory acts of the National Bank of Ukraine, relevant laws of Ukraine ("On the National Bank of Ukraine", "On Banks and Banking Activity" and "On Virtual Assets"), scholarly works of domestic researchers, as well as monetary and financial statistics of the National Bank of Ukraine as of September 2025 and banking sector reviews. The methodological framework is based on a systemic analysis of the mechanisms of transmission of VA market shocks to the banking sector, scenario modeling of the impact of deposit outflows on the M2 monetary aggregate, a comparative legal analysis of the current NBU regulatory framework against international prudential standards, a classification method for VA exposures, and index-based methods, including the development of an original indicator of the concentration of VA-sensitive deposits (PCVAD) and the application of the Herfindahl-Hirschman Index.

A risk-based approach to managing VA-related risks at the level of individual banks is substantiated, providing for the identification and assessment of both direct and indirect exposures to VA markets and their integration into the Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). The microprudential dimension of supervision is analyzed based on the principle "same activity, same risk, same regulation". An adaptation of the BCBS SCO60 classification framework to the conditions of the Ukrainian market is proposed, including differentiated risk-weight assignment for various types of virtual assets.

At the macroprudential level, four channels of transmission of VA market shocks to the money supply are identified: the expectations channel (deposit outflows), the credit channel (deterioration of asset quality), the liquidity channel (pressure on LCR and NSFR ratios), and the foreign exchange channel (strengthening of dollarization expectations). It is established that the bank-centric structure of the financial system and the dominance of state-owned banks concentrate the primary burden of absorbing VA-related shocks within the banking sector. A scenario-based estimate of the corresponding contraction in M2 is provided.

The practical contribution of the study is a system of five interrelated methodological recommendations for the National Bank of Ukraine: mandatory identification and monitoring of client VA flows; formalization of VA-related risks within banks' risk management systems through the introduction of the PCVAD indicator and a four-level sensitivity interpretation scale; implementation of an internal VA risk management model comprising three components (risk appetite, stress testing, and concentration assessment); adaptation of microprudential supervisory tools, including SREP, Pillar 3 disclosure requirements, and approaches to risk-weight determination; and phased integration into macroprudential policy through a three-stage model (informational, analytical, and instrumental stages). These recommendations are designed according to the principle of gradual enhancement of regulatory capacity and can be implemented within the existing mandate of the National Bank of Ukraine without awaiting the full implementation of specialized legislation.

Ключові слова: Віртуальні активи, фінансова стабільність, банківський нагляд, ризик-менеджмент, BCBS SCO60, макропруденційна політика, стрес-тестування, грошова пропозиція.

Key words: Virtual assets, financial stability, banking supervision, risk management, BCBS SCO60, macroprudential policy, stress testing, money supply.

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

Зростаюча інтеграція ринків віртуальних активів (ВА) з традиційною фінансовою системою формує нові

виклики для банківського регулювання та нагляду, що безпосередньо стосуються забезпечення фінансової стабільності. Для України ця проблематика набуває особливого значення з огляду на банкоцентричну структуру фінансової системи, домінування державних банків у сукупних активах сектору, історичну схильність до

валютних коливань та швидке зростання інтеграції ВА з банківським сектором через клієнтські потоки, платіжні сервіси та операції конвертації. Рада з фінансової стабільності НБУ вже визнала поширення ВА новим викликом для фінансової стабільності, проте чинна нормативна архітектура банківського нагляду — система управління ризиками, ICAAP, пруденційні нормативи та вимоги до розкриття інформації — сформована без урахування специфіки ВА як окремого фактора ризику. Це створює регуляторну прогалину: відсутність систематизованої офіційної статистики транзакцій у ВА унеможлиблює кількісну оцінку масштабу опосередкованої експозиції банківської системи на ринок ВА, а методології наглядового процесу оцінювання (SREP), визначення ваги ризику та калібрування макропруденційних буферів не враховують специфічні канали трансмісії шоків, через які волатильність ринку ВА здатна впливати на депозитну базу, ліквідність, кредитну якість та грошову пропозицію. Водночас міжнародні стандарти, зокрема BCBS SCO60, вже встановлюють комплексну систему пруденційних вимог до пов'язаних з ВА експозицій банків, що потребує адаптації до умов українського ринку. З практичної точки зору НБУ здійснює мікро- та макропруденційний нагляд, спираючись на інструменти, що не передбачають ідентифікації чутливих до ВА сегментів клієнтської бази, диференційованого визначення ваги ризику для різних категорій ВА та інтеграції індикаторів ринку ВА у систему раннього попередження, що обмежує здатність регулятора превентивно реагувати на накопичення системних ризиків. Тому, науковим завданням є розробка цілісної системи рекомендацій щодо адаптації наглядового інструментарію НБУ до умов поширення віртуальних активів, яка охоплює всі рівні наглядової вертикалі — від внутрішнього ризик-менеджменту банку через мікропруденційний нагляд до макропруденційної політики — та забезпечує інтеграцію пов'язаних з ВА ризиків у регуляторний периметр без створення паралельної системи регулювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання пруденційного регулювання пов'язаних з ВА ризиків у банківському секторі активно досліджуються як на міжнародному рівні, так і вітчизняними науковцями. Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS) розробив комплексний стандарт SCO60, що встановлює класифікацію пов'язаних з ВА експозицій та диференційовані вимоги до капіталу банків. Міжнародний валютний фонд та Рада з фінансової стабільності (FSB) сформулювали елементи ефективної політики щодо криптоактивів та дорожню карту їх імплементації. P. Artzner, F. Delbaen, J. Eber та D. Heath заклали теоретичні основи когерентних мір ризику, що застосовуються при моделюванні пов'язаних з ВА експозицій. F. Avila, E. Flores та F. Lopez-Gallo розробили підходи до оцінки концентрації ризиків у фінансових системах. J. Liu, I. Makarov та A. Schoar, а також D. Vidal-Tomas, A. Briola та T. Aste емпірично дослідили механізми відтоків з криптобірж під час стресових епізодів (крах LUNA/UST та FTX), що слугують поведінковими орієнтирами для калібрування коефіцієнтів відтоку депозитів. Серед вітчизняних дослідників Н.Г. Виговська,

І.Л. Грабчук та О.С. Новак аргументували використання стейблкоїнів як інструменту обходу валютних обмежень НБУ та обґрунтували доцільність поширення валютного нагляду на операції постачальників послуг, пов'язаних з ВА.

Проте більшість досліджень зосереджується на окремих аспектах проблеми: класифікації пов'язаних з ВА ризиків, вимогах до капіталу, регуляторних підходах або макрофінансових ефектах. Комплексний аналіз адаптації всієї наглядової вертикалі — від внутрішнього ризик-менеджменту банку через мікропруденційний нагляд до макропруденційної політики — з урахуванням специфіки банкоцентричної фінансової системи України залишається недостатньо розробленим, що зумовлює актуальність цього дослідження.

У попередніх дослідженнях автора [13; 14] було проаналізовано трансформацію ризиків банківської системи під впливом ВА та емпірично встановлено наявність статистично значущого впливу ринку ВА на монетарні індикатори. На відміну від цих робіт, у даній статті основну увагу зосереджено на практичному інструментарії забезпечення фінансової стабільності в умовах поширення ВА. Зокрема, запропоновано авторський показник концентрації чутливих до ВА депозитів (ПКВАД), розроблено модель внутрішнього управління пов'язаними з ВА ризиками на рівні банку, обґрунтовано адаптацію класифікаційної системи BCBS SCO60 до умов українського ринку та сформульовано систему з п'яти взаємопов'язаних методичних рекомендацій НБУ щодо адаптації наглядового інструментарію.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розробка системи рекомендацій щодо адаптації наглядового інструментарію Національного банку України до умов поширення віртуальних активів для забезпечення фінансової стабільності. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: обґрунтувати ризик-орієнтований підхід до управління пов'язаними з ВА ризиками на рівні окремого банку з інтеграцією в ICAAP; ідентифікувати канали трансмісії шоків ринку ВА у банківський сектор та грошову пропозицію; запропонувати адаптацію класифікаційної системи BCBS SCO60 до умов українського ринку з диференційованим визначенням ваги ризику; здійснити сценарну оцінку впливу відтоку депозитів у ВА на грошовий агрегат M2; сформулювати взаємопов'язану систему методичних рекомендацій НБУ, що охоплює мікро- та макропруденційні рівні нагляду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне управління ризиками, пов'язаними з операціями або експозиціями щодо віртуальних активів, вимагає від банків побудови спеціалізованої моделі ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. Відповідно до класифікації ризиків, викладеної у [3], такий контроль охоплює кредитний, ринковий, операційний ризики та ризик ліквідності, а також правовий, комплаєнс- і репутаційний ризики. У національному регуляторному полі ці вимоги кореспондують із загальними підходами НБУ до системи управління ризиками [12].

У контексті віртуальних активів (далі — ВА) це означає, що навіть за відсутності прямого утримання ВА на балансі, банк має відображати у периметрі ІСААР як прямі, так і опосередковані ризики (зокрема через клієнтські потоки, провайдерів сервісів, операційні та комплаєнс-ризиків).

Ризик-орієнтований підхід стає основою контролю як для традиційних фінансових ризиків, так і для операцій з ВА. Банки повинні оцінювати ризики на рівні окремих продуктів і процесів, виділяючи у своїх моделях ті, що мають найбільший потенційний вплив на фінансову стійкість та репутацію банку. Практично це вимагає формалізації політик управління ризиками ВА (ризик-апетит, ліміти, тригери ескалації, відповідальність підрозділів), їх включення до контурів внутрішнього контролю та періодичного перегляду на рівні органів управління банку.

Основні елементи такого підходу охоплюють:

- ідентифікацію та оцінювання ризиків ВА з урахуванням їх технологічних, ринкових і правових особливостей (волатильність, ліквідність ринку, контрагентський ризик тощо);

- моніторинг операційних процесів і контролів, зокрема інформаційної безпеки, кіберзахисту, управління ключами та захисту від шахрайства для банків, що надають послуги з ВА;

- оцінку впливу ризиків ВА на фінансові показники банку через моделювання сценаріїв пікового збитку та змін капіталу.

Такий підхід повністю відповідає міжнародним стандартам, згідно з якими ризик-орієнтований нагляд інтегрується в щоденну діяльність банку, моделі оцінювання капіталу та процеси прийняття рішень.

Ключовими інструментами управління ризиками ВА є:

- встановлення лімітів експозицій, прив'язаних до розміру капіталу, якості забезпечення та стійкості банку до ринкових шоків;

- резервування та формування буферів капіталу для покриття потенційних втрат від волатильності цін на ВА та контрагентських ризиків;

- регулярне стрес-тестування з використанням історичних даних і моделюванням сценаріїв екстремальних подій на ринку ВА та суміжних ринках;

- запровадження комплаєнс-контурів AML/CFT і санкційного контролю для клієнтських операцій з ВА, із застосуванням посилення процедур належного перевірки та моніторингу відповідно до вимог законодавства у сфері фінансового моніторингу [8].

Окреме місце у цьому підході займає трансляція ризиків пов'язаних з ВА (далі — ВА-ризиків), у параметри капітального планування: визначення суттєвості, мапування ризиків на компоненти економічного/внутрішнього капіталу, калібрування лімітів та сценаріїв стрес-тестування, а також опис компенсаторних заходів (буфери капіталу, обмеження продуктів/контрагентів, посилення операційного контролю) у межах процесу ІСААР. Відповідно, ВА-ризиків інтегруються у цей процес через:

- оцінювання їх впливу на вимоги до економічного капіталу (ECA);

- розробку внутрішніх моделей вимірювання ризику (VaR [16] та інші методи, адаптовані до волатильності ринку ВА);

— надання наглядовим органам детального опису політики управління цими ризиками та результатів стрес-тестів.

Системна інтеграція передбачає тісну взаємодію підрозділів ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту, комплаєнсу та операційного контролю. Ключовими процедурами є узгодження апетиту до ризику з потенційними експозиціями на ВА, періодичний перегляд моделей ризику та адаптація політик кредитування й оцінювання забезпечення з урахуванням специфіки ВА.

Авторська модель внутрішнього управління ВА-ризиками з конкретними компонентами та інструментами її реалізації наведена нижче у пункті "Методичні рекомендації Національному банку України щодо адаптації наглядового інструментарію до умов поширення віртуальних активів" (далі — Методичні рекомендації).

Мікропруденційний нагляд у сфері операцій з ВА банків спрямований на забезпечення стійкості окремих банківських установ. Основними інструментами є обмеження надмірного ризику, адекватне покриття ризиків капіталом і ліквідністю, а також підвищення прозорості діяльності. На відміну від внутрішнього ризик-менеджменту банку, мікропруденційний нагляд є зовнішньою функцією регулятора і спирається на нормативні вимоги, наглядові процедури та інструменти раннього реагування.

Нормативною основою здійснення мікропруденційного нагляду в Україні є Закон України "Про Національний банк України" [14] (ст. 6, 7, 15), а також Закон України "Про банки і банківську діяльність" [6] (ст. 66), які наділяють НБУ повноваженнями встановлювати економічні нормативи, здійснювати банківський нагляд та застосовувати заходи впливу.

З огляду на новизну та технологічну специфіку ВА, мікропруденційний нагляд у цій сфері розвивається за принципом "однакова діяльність, однаковий ризик, однакове регулювання", тобто однакові ризики мають підпадати під однакові регуляторні вимоги незалежно від технологічної форми активу. Такий підхід послідовно просувається міжнародними наглядовими інституціями, зокрема BCBS [18, С. 2, 35].

Ключовим напрямом є коригування вимог до капіталу та ліквідності з урахуванням експозицій на ВА (далі — ВА-експозиція). В Україні вимоги до достатності капіталу та економічних нормативів встановлюються Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків [9] та Положенням про ІСААР [10]. У разі появи ВА-експозиції такі активи можуть вимагати окремого визначення ваги ризику або встановлення додаткових вимог у межах другого стовпа нагляду.

Стандарт BCBS SCO60 [24] встановлює комплексну систему пруденційних вимог. Для ВА Group 1a (токенізовані традиційні активи) застосовується вага ризику, еквівалентна нетокенізованам активам, з можливою інфраструктурною надбавкою [24, SCO60.27, SCO60.52-53]. Для Group 1b (стейблкоїни) передбачено окремий розрахунок кредитного ризику з урахуванням ризиків базового активу та емітента [24, SCO60.31-38]. Для Group 2a (з визнанням хеджування) — вага ризику 100% за модифікованим стандартизованим підходом [24, SCO60.62]. Для Group 2b (найризиковіша категорія) — вага ризику 1250% [24, SCO60.84].

Сукупна Group 2 ВА-експозиція обмежена 1% Tier 1 за нормальних умов з абсолютним максимумом 2% Tier 1 [24, SCO60.117]. При перевищенні ліміту 1% надлишок підпадає під вимоги Group 2b, а при перевищенні 2% — усі експозиції Group 2 [24, SCO60.118]. Стандарт також містить детальні вимоги до управління ВА-ризиками, включаючи технологічні ризики DLT, кіберризиками, правові ризики та AML/CFT [24, SCO60.120-127].

В українських реаліях це означає, що у разі допуску банків до окремих операцій з ВА, НБУ може застосувати диференційований підхід SCO60: для токенизованих традиційних активів та стейблкоїнів, що відповідають класифікаційним умовам, — вимоги, аналогічні традиційним активам, з можливою інфраструктурною надбавкою; для "незабезпечених" ВА — вагу ризику встановлюють у 1250% та ліміт сукупної експозиції у 1—2% Tier 1. Конкретні параметри імплементації цього підходу для українського середовища будуть показані нижче в Методичних рекомендаціях.

Експозиції на ВА та пов'язані з ними клієнтські потоки можуть підвищувати волатильність фондування. З мікропруденційної точки зору це обґрунтовує право регулятора вимагати від банків окремої ідентифікації потоків пов'язаних із ВА та застосування до них підвищених коефіцієнтів відтоку у стрес-сценаріях нормативів ліквідності.

Важливим елементом мікропруденційного нагляду залишається підвищення прозорості. Банки зобов'язані розкривати суттєві експозиції на ВА (прямі позиції, кастодіальні сервіси, значущі клієнтські сегменти), а також підходи до оцінювання, лімітування та стрес-тестування цих ризиків. Таке розкриття сприяє зниженню інформаційної асиметрії та системної невизначеності і відповідає вимогам третього напрямку Базеля (Pillar 3) [19], на якому ґрунтується "Положення про порядок оприлюднення пруденційної інформації банками України та банківськими групами" НБУ [13].

Вимоги до розкриття інформації встановлюються Законом "Про банки і банківську діяльність" [6] (ст. 68) та нормативними актами НБУ щодо фінансової звітності та публічного розкриття інформації банками. У разі виникнення суттєвих експозицій на ВА такі позиції підлягатимуть розкриттю відповідно до вимог прозорості та ринкової дисципліни.

Мікропруденційний нагляд за операціями з ВА реалізується через поєднання кількісних обмежень і якісних вимог без створення окремої паралельної системи регулювання. Основними інструментами є:

— Обмеження видів діяльності — встановлення переліку дозволених операцій з ВА або обов'язкове попереднє погодження нових продуктів.

— Наглядові перевірки та SREP — оцінка якості управління ризиками ВА, IT-інфраструктури та комплаєнс-процедур у межах наглядового процесу (SREP). За потреби — встановлення індивідуальних вимог до капіталу чи ліквідності.

— Превентивний нагляд — регулярний моніторинг, тематичні огляди та деталізована звітність, що дозволяє виявляти накопичення ризиків на ранніх стадіях.

Наглядовий процес оцінювання (SREP) здійснюється НБУ відповідно до ЗУ "Про Національний банк Ук-

раїни" [14] (ст. 55, 66), "Положення про організацію системи управління ризиками в банках України" [12] та "Положення про організацію процесу оцінки достатності внутрішньої ліквідності в банках України та банківських групах" [11]. У межах SREP НБУ має право встановлювати індивідуальні вимоги до капіталу, ліквідності або обмеження діяльності банку.

Запропоновані кроки адаптації мікропруденційного нагляду до специфіки ВА наведені у Методичних рекомендаціях.

Поширення ВА спричиняє не тільки ризики мікрорівня на рівні окремих установ, а й потенційні джерела системного ризику, що вимагає макропруденційного аналізу та адаптації інструментів політики. Якщо мікропруденційний нагляд фокусується на стійкості окремих банків, то макропруденційна політика спрямована на запобігання накопиченню системних дисбалансів, проциклічності та посиленню взаємозв'язків у фінансовій системі в цілому.

В Україні мандат щодо забезпечення фінансової стабільності закріплений у Законі "Про Національний банк України" [14] (ст. 6, 7), ЗУ "Про банки і банківську діяльність" [6] (ст. 5) визначає забезпечення стабільності банківської системи як одну з цілей регулювання.

У цьому контексті ВА слід розглядати як елемент ширшої фінансової екосистеми, що здатний посилювати фінансовий цикл, пришвидшувати трансмісію шоків та формувати нові канали взаємозв'язку між сегментами ринку.

Попри поки що обмежений абсолютний масштаб ринку, його значення для фінансової стабільності визначається не стільки розміром, скільки швидкістю поширення, транскордонністю та потенціалом шокової трансмісії. У реаліях України, де обсяг ринку ВА ще обмежений, але його інтеграція з традиційною фінансовою системою швидко зростає, РФС НБУ розглядає поширення ВА як новий виклик для фінансової стабільності [15]. Це підкреслює необхідність превентивних макропруденційних заходів для мінімізації потенційних системних ефектів.

Системний ВА-ризик виникає не тільки через їх поточний обсяг в українській фінансовій системі, скільки через комбінацію трьох ключових факторів:

— Проциклічність і волатильність: ринки ВА схильні до екстремальних коливань ("бумів і спадів"), що посилює фінансовий цикл. У фазі зростання формується ефект багатства та підвищений ризик-апетит, а під час корекції — різке стиснення балансів і поведінкові зміни інвесторів, які через портфельні та очікувальні канали впливають на загальні фінансові умови.

— Взаємопов'язаність з традиційною системою: зростання інтеграції (стейблкоїни, токенизація, інвестиційні продукти, платіжні сервіси) збільшує канали передачі шоків між ринками ВА та банківським сектором, як неодноразово зазначали BCBS і FSB.

— Транскордонний характер: глобальна мобільність капіталу та децентралізована природа ВА ускладнюють національні заходи, особливо для відкритих економік, створюючи додаткові виклики для валютної та фінансової стабільності.

Взаємодія зазначених факторів формує складну систему каналів трансмісії, через які шоки ринку ВА

передаються у банківський сектор і далі — у монетарне середовище. Схематичне відображення цих каналів та їх зв'язку з пропозицією грошей наведено на рис. 1.

Як впливає з рис. 1, трансмісія шоків ринку ВА у пропозицію грошей відбувається через чотири взаємо-

пов'язані канали. Канал очікувань реалізується через відтік депозитів у ВА, що безпосередньо скорочує депозитну базу банків і знижує стабільність їх пасивів. Кредитний канал проявляється через погіршення якості кредитного портфеля внаслідок втрат позичальників на

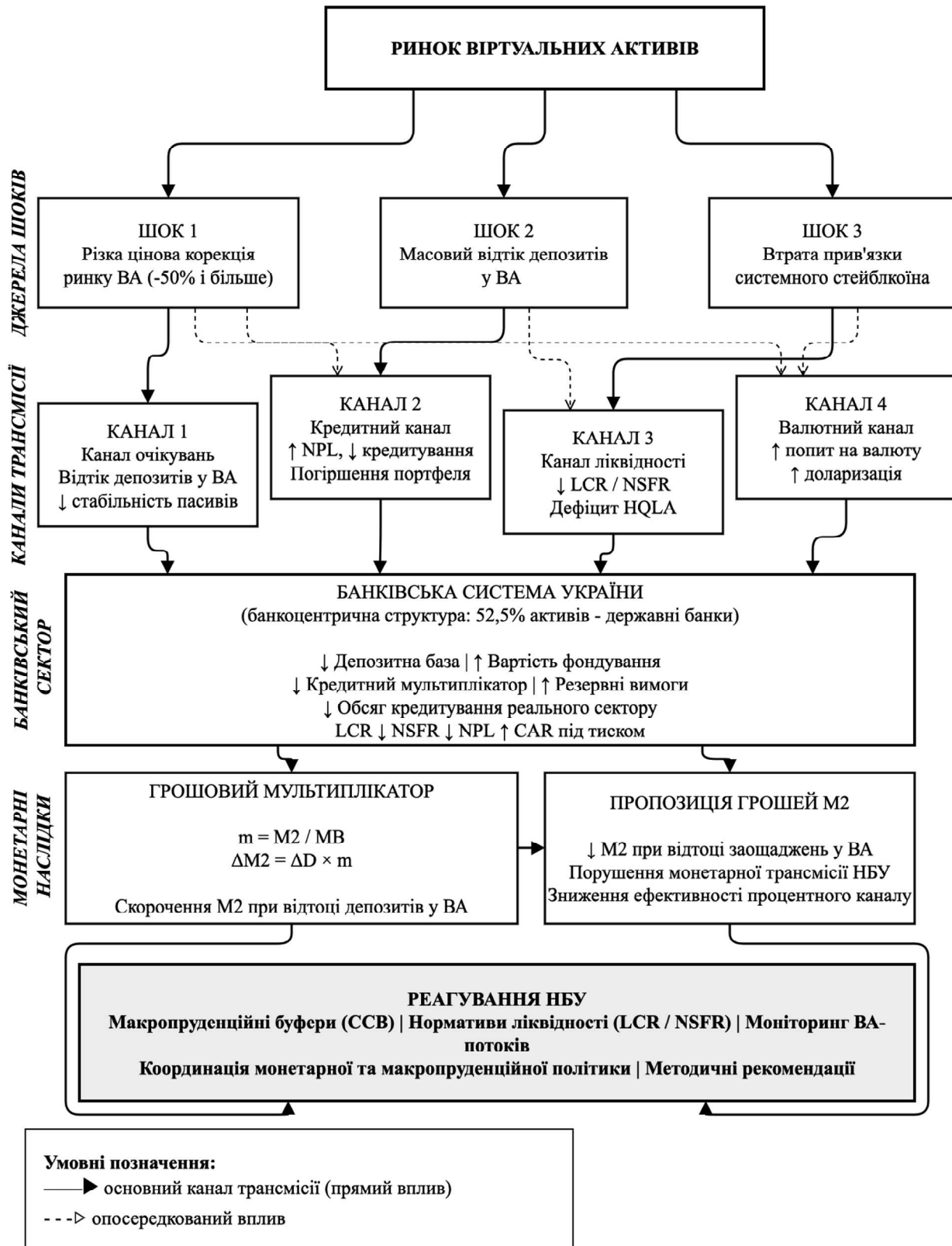


Рис. 1. Канали трансмісії шоків у пропозицію грошей

Джерело: розроблено автором на основі BCBS SCO60 [24]; МВФ [20; 21]; МВФ-FSB [22].

ринку ВА та зниження обсягів нового кредитування. Канал ліквідності формується через тиск на нормативи LCR та NSFR і дефіцит високоякісних ліквідних активів. Валютний канал підсилює доларизаційні очікування та підвищує попит на іноземну валюту. Сукупний вплив цих каналів на банківський сектор реалізується через скорочення грошового мультиплікатора відповідно до залежності $\Delta M2 = \Delta D \times m$, що кількісно оцінено у таблиці 3 (Методичні рекомендації). Слід зазначити, що наведена залежність характеризує верхню межу потенційного впливу за умови повного відтоку коштів із банківської системи без їх подальшого повернення через контрагентські канали. Фактичний ефект визначатиметься часткою коштів, які залишаються в банківському обігу завдяки операціям постачальників послуг, пов'язаних із віртуальними активами (далі — ППВА), та інших фінансових посередників.

Це підтверджує висновок [4] про наявність обмеженого, але статистично значущого впливу ринку ВА на монетарні індикатори та дозволяє перейти до кількісної оцінки його масштабу.

ВА, таким чином, змінюють профіль системного ризику. Як зазначено у [3], банкоцентрична структура фінансової системи України концентрує основний тягар абсорбції шоків пов'язаних з ВА у банківському секторі. Додатковим фактором є специфіка структури власності: домінування державних банків (52,5% сукупних активів) [5, С. 1] формує підвищену чутливість до репутаційних та поведінкових шоків — дії або бездіяльність системно значущих установ у сфері ВА можуть мати сигнальний ефект для всього ринку. Крім того, відкритість економіки та історична схильність до валютних коливань означають, що транскордонні потоки ВА можуть виступати додатковим каналом тиску на валютний ринок та посилювати доларизаційні очікування, які і без того є структурною вразливістю монетарної системи. Виговська Н.Г., Грабчук І.Л. та Новак О.С. у роботі [1] аргументують, що стейблкоїни використовуються як інструмент обходу валютних обмежень НБУ і обґрунтовують доцільність поширення валютного нагляду на операції постачальників послуг, пов'язаних з ВА зі стейблкоїнами, що підсилює аргументацію щодо включення транскордонних потоків ВА до переліку індикаторів макропруденційного моніторингу. Відповідно до Закону "Про Національний банк України" [14] (ст. 7), НБУ має повноваження застосовувати макропруденційні інструменти з метою запобігання таким системним ризикам незалежно від їхнього джерела.

Макропруденційна політика зберігає свої базові інструменти, але потребує їх калібрування з урахуванням специфіки ВА.

— Контрциклічний буфер капіталу: при зростанні експозицій банків на ВА або пов'язані сектори (фінтех, ППВА-посередники) доцільно враховувати це при визначенні рівня буфера для обмеження надмірного ризику в періоди підйому. Правові засади запровадження буферів капіталу визначені Законом "Про банки і банківську діяльність" [6] (ст. 35') та Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків [9] (Розділ IV, гл. 3). Контрциклічний буфер капіталу встановлюється рішенням НБУ з урахуванням оцінки системних ризиків.

— Секторальні вимоги: у разі концентрації ризиків у сегментах ВА, можливе запровадження секторальних буферів або підвищених коефіцієнтів.

— Інструменти ліквідності: посилення уваги до структури фондування та калібрування нормативів ліквідності з урахуванням сегментів чутливих до депозитної бази ВА.

Ці буфери захищають банківську систему від шоків, що походять з сегмента ВА, а не регулюють сам ринок ВА безпосередньо. Разом із тим ефективне застосування зазначених інструментів потребує вирішення низки специфічних для ВА методологічних питань.

По-перше, калібрування контрциклічного буфера капіталу традиційно спирається на показники кредитного циклу (зокрема відхилення співвідношення кредит/ВВП від довгострокового тренду). В умовах поширення ВА ця модель може виявитися недостатньою, оскільки накопичення ризиків у сегменті ВА не обов'язково відображається у кредитній динаміці. Це означає, що виникає потреба у розширенні набору індикаторів раннього попередження за рахунок показників, що характеризують динаміку ринку ВА та його інтеграцію з банківською системою. До таких індикаторів можуть належати: темпи зростання обсягів конвертації фіат/ВА через банківську систему, частка клієнтів банків з ідентифікованою активністю у сфері ВА (далі — ВА-активність), динаміка депозитів клієнтських сегментів з високою експозицією у ВА, а також кореляція волатильності ринку ВА з показниками стабільності депозитної бази.

По-друге, секторальні вимоги потребують чіткого визначення периметру сектору пов'язаного з ВА. На поточному етапі це передусім ППВА та їхні контрагенти, однак у міру токенизації традиційних активів і поширення стейблкоїнів у розрахунках межі сектору можуть розмиватися. Тому секторальні інструменти мають бути побудовані не стільки за галузевою ознакою, скільки за ознакою характеру ризикової експозиції, що забезпечить їхню адаптивність до еволюції ринку.

По-третє, інструменти ліквідності потребують адаптації до специфіки відтоків у ВА. На відміну від традиційних депозитних відтоків, які зазвичай мають певну інерцію, відтоки у ВА можуть мати значно вищу швидкість завдяки цілодобовому характеру ринків та онлайн мобільності коштів. Це ставить питання про достатність існуючих часових горизонтів стресових сценаріїв у нормативах ліквідності та може обґрунтовувати введення додаткових внутрішньоденних показників моніторингу для банків зі значною клієнтською базою пов'язаною з ринком ВА.

Поширення ВА підсилює взаємозв'язок між монетарною та макропруденційною політикою. Відповідно до Закону України "Про Національний банк України" [14] (ст. 6) основною функцією НБУ є забезпечення стабільності грошової одиниці, а сприяння фінансовій стабільності здійснюється без шкоди для цієї мети. Таким чином, координація монетарної та макропруденційної політики є інституційно закріпленою в межах мандату Національного банку.

Координація монетарної та макропруденційної політики в контексті ВА набуває особливої актуальності з огляду на те, що ВА можуть одночасно впливати на

обидва напрями політики через спільні канали трансмісії. Зокрема, масовий перехід заощаджень у ВА може одночасно послаблювати ефективність процентного каналу монетарної трансмісії (через зменшення чутливості заощаджень до облікової ставки) та створювати ризики для фінансової стабільності (через дестабілізацію депозитної бази). Водночас різке падіння ринку ВА може генерувати зворотний ефект — масовий приплив коштів у банківську систему, що потребує координованого реагування з боку обох напрямів політики.

— Спільна інформаційна база: Моніторинг ринків ВА може надавати сигнали щодо зміни глобального ризик-апетиту, доларизаційних очікувань і мобільності капіталу. Ці дані є релевантними як для монетарного, так і для макропруденційного аналізу.

— Узгодженість цілей: Монетарна політика орієнтована на цінову стабільність, тоді як макропруденційна — на фінансову. В умовах поширення ВА ці цілі можуть ставати більш взаємопов'язаними, оскільки фінансова нестабільність швидше транслюється у монетарне середовище.

— Запобігання регуляторним прогалинам: Якщо сегмент ВА розвивається поза ефективним регуляторним периметром, це може знижувати результативність як монетарних, так і макропруденційних заходів. Тому важливо забезпечувати координацію політик і поступове охоплення нових сегментів належним наглядом.

Практична реалізація координації потребує інституційних механізмів. В умовах, коли обидва напрями політики перебувають у межах мандату НБУ, координація здійснюється на рівні внутрішніх процедур прийняття рішень. Однак зростання масштабу ринку ВА може обґрунтовувати формалізацію міжфункціональної взаємодії, зокрема через: регулярне включення аналізу ринку ВА до матеріалів, що готуються для прийняття рішень щодо облікової ставки; урахування параметрів ринку ВА при визначенні умов та обсягів операцій з регулювання ліквідності; спільне використання результатів моніторингу потоків ВА підрозділами, відповідальними за монетарну політику та фінансову стабільність.

Окремим елементом макропруденційної політики є систематичний моніторинг та публічна комунікація ВА-ризиків. НБУ вже звертає увагу на ВА як виклик для фінансової стабільності у своїх матеріалах [15]. Однак для формування повноцінної макропруденційної аналітики потрібно створити систематизовану базу даних про сегмент ВА української економіки.

Доцільним є запровадження регулярного моніторингу ринку ВА з відображенням його результатів у Звіті про фінансову стабільність НБУ. Такий моніторинг має охоплювати щонайменше: оцінку обсягів і динаміки транзакцій у ВА, пов'язаних з резидентами України; аналіз концентрації ВА-активності серед клієнтів банківської системи; оцінку кореляції між динамікою ринку ВА та показниками стабільності депозитної бази; моніторинг транскордонних потоків ВА та їх потенційного впливу на валютний ринок; а також відстеження змін у регуляторних підходах ключових юрисдикцій, що можуть мати ефект відтоку для України.

Формування такої інформаційної бази потребує

координації з іншими регуляторами, зокрема з Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (як потенційним регулятором ринку ВА відповідно до Закону "Про віртуальні активи" [7]), а також з правоохоронними органами — в частині даних про незаконне використання ВА. Крім того, доцільним є налагодження обміну даними з міжнародними аналітичними платформами блокчейн-аналітики, що дозволить підвищити якість оцінки обсягів та напрямків потоків у ВА, пов'язаних з Україною.

Підсумовуючи а макропруденційного виміру, ВА слід розглядати як фактор, що змінює профіль системного ризику, посилюючи фінансові цикли, трансмісію шоків та взаємозв'язки між сегментами фінансової системи. У банкоцентричній системі України ці ефекти концентруються переважно у банківському секторі, що підвищує вимоги до макропруденційного інструментарію НБУ.

Методичні рекомендації Національному банку України щодо адаптації наглядного інструментарію до умов поширення віртуальних активів

На підставі аналізу, проведеного у [3], та результатів, отриманих у цій статті, можна стверджувати, що чинна нормативна архітектура Національного банку України формує достатню інституційну основу для включення ризиків, пов'язаних із ВА, до наглядового периметра без запровадження окремої автономної системи регулювання. Разом із тим наявне регуляторне середовище потребує цілеспрямованого вдосконалення. Рекомендації запропоновані нижче ґрунтуються на превентивній логіці: вони передбачають можливість поетапного впровадження змін уже на поточному етапі, без очікування повної імплементації Закону України "Про віртуальні активи" [7], із поступовим розширенням регуляторної спроможності відповідно до динаміки розвитку ринку ВА.

Рекомендація 1. Запровадження обов'язкової ідентифікації та моніторингу клієнтських потоків пов'язаних з ВА

Проблема, що вирішується: Відсутність систематизованої офіційної статистики транзакцій у ВА (як показано в [3]) унеможливорює кількісну оцінку масштабу опосередкованої експозиції банківської системи на ринок ВА і обмежує ефективність як мікро-, так і макропруденційного нагляду.

Спираючись на ст. 7 Закону України "Про Національний банк України" № 679-XIV [14], ЗУ "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення" [8] та "Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах" НБУ [12] доцільно зобов'язати банки запровадити окрему ідентифікацію клієнтських потоків, пов'язаних із ВА, у межах чинної системи фінансового моніторингу [8] та системи управління ризиками [12]. Це передбачає:

1) виділення в системах внутрішнього обліку банків окремої категорії клієнтів з ідентифікованою активністю у ВА — на підставі операцій конвертації фіат/ВА, переказів на адреси ППВА, а також даних фінансового моніторингу;

Таблиця 1. Шкала інтерпретації показника ПКВАД

ПКВАД	Характеристика	Рекомендована дія банку
до 5%	Незначна чутливість до ВА	Стандартний моніторинг
5–15%	Помірна чутливість	Підвищений коефіцієнт відтоку у LCR (+10 п.п.)
15–30%	Висока чутливість	Обов'язковий стрес-тест, формування додаткового буфера HQLA
понад 30%	Критична чутливість	Звіт до НБУ, перегляд моделі управління активами та пасивами

Джерело: розроблено автором.

2) запровадження щоквартальної звітності банків перед НБУ за такими показниками: обсяг операцій конвертації фіат/ВА за звітний період; кількість та загальний обсяг депозитів клієнтів з ідентифікованою активністю у ВА; залишки на рахунках ППВА та динаміка їх зміни; кількість транзакцій, що потребували підвищеної перевірки у зв'язку з ознакою ВА-активності;

3) формування на основі отриманих даних централізованої аналітичної бази НБУ для цілей макропруденційного моніторингу — з відображенням результатів у Звіті про фінансову стабільність.

Запровадження цієї рекомендації не потребує змін до первинного законодавства і може бути реалізоване шляхом видання відповідної постанови Правління НБУ на підставі наявних повноважень.

Рекомендація 2. Формалізація ВА-ризиків у системі управління ризиками банків

Проблема, що вирішується: Чинна класифікація суттєвих ризиків, визначена НБУ [12], не містить окремої категорії або формалізованої вимоги щодо обов'язкового врахування специфічних для ВА факторів при ідентифікації традиційних ризиків [3].

Спираючись на "Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах" [12] та ст. 7 Закону України "Про Національний банк України" [14] НБУ доцільно внести зміни до Положення [12] у частині доповнення переліку суттєвих ризиків або, як мінімум, формалізації вимоги щодо обов'язкового врахування специфічних для ВА факторів при ідентифікації та оцінюванні таких ризиків:

Кредитний ризик — включення вимоги щодо ідентифікації позичальників, платоспроможність або вартість забезпечення яких суттєво залежить від кон'юнктури ринку ВА; застосування підвищених дисконтів до застави у ВА та підвищених резервів для кредитних портфелів пов'язаних з ВА.

Ринковий ризик — включення вимоги щодо окремого обліку та оцінювання позицій у ВА та пов'язаних з ВА інструментах з урахуванням їх екстремальної волатильності та фрагментованої ліквідності.

Ризик ліквідності — включення вимоги щодо окремої ідентифікації депозитів клієнтів із значною активністю у ВА та застосування до них підвищених коефіцієнтів відтоку при розрахунку LCR і NSFR.

Операційний ризик — включення специфічних для ВА технологічних ризиків (кіберризиків, ризиків компрометації ключів, ризиків смарт-контрактів) до переліку операційних ризиків, що підлягають обов'язковій ідентифікації та оцінюванню.

Для практичної реалізації цієї рекомендації пропонується авторський показник концентрації чутливих до ВА депозитів (ПКВАД), який банки можуть використовувати для кількісної оцінки ризику ліквідності:

$$\text{ПКВАД} = \left(\frac{D_{VA}}{D_{total}} \right) \times 100\%$$

де D_{VA} — сума депозитів клієнтів, що здійснювали операції конвертації фіат/ВА протягом останніх 90 днів; D_{total} — загальний обсяг депозитів фізичних осіб банку.

Шкала інтерпретації ПКВАД для цілей управління ліквідністю наведена у таблиці 1.

Порогові значення ПКВАД у цій таблиці калібровані на основі двох джерел. По-перше, як поведінковий орієнтир використано дані про відтоки з централізованих криптобірж під час стресових епізодів 2022 року (крах LUNA/UST) [23] та 2022—2023 рр. (FTX) [25]. Хоча відтоки з криптобірж та відтоки банківських депозитів є різними за природою процесами, вони відображають спільний поведінковий патерн: реакцію роздрібних клієнтів на втрату довіри до фінансового посередника, що проявляється у масовому вилученні коштів протягом коротких часових інтервалів. За відсутності прямих даних про поведінку ВА-активних вкладників українських банків під час шоків на ринку ВА, швидкість та масштаб відтоків з криптобірж слугують консервативним наближенням інтенсивності можливих депозитних відтоків. По-друге, враховано методологічні підходи BCBS до визначення підвищених коефіцієнтів відтоку для нестабільних категорій депозитів [24, SCO60.103—108].

Рекомендація 3. Запровадження моделі внутрішнього управління ВА-ризиками на рівні банку

Проблема, що вирішується: Відсутність стандартизованих вимог до внутрішнього управління ВА-ризиками на рівні окремого банку створює регуляторну прогалину між загальними вимогами системи управління ризиками [12] та специфікою ВА (описаною на початку статті).

Спираючись на "Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах" [12] та "Положення про організацію процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу в банках України та банківських групах" [10] НБУ доцільно розробити методичні вказівки щодо внутрішнього управління ВА-ризиками, що включають три обов'язкові компоненти:

Компонент 1. Формалізація ВА-ризик-апетиту. Банки зобов'язані визначити та затвердити на рівні органів управління окремий розділ політики управління ризиками щодо ВА-експозицій, що містить: кількісні ліміти сукупної експозиції пов'язаної з ВА у відсотках від регулятивного капіталу; граничні значення ПКВАД (таблиця 1) як тригери для ескалації; розподіл відповідальності між підрозділами за моніторинг ВА-ризиків.

Компонент 2. Інтеграція сценаріїв із врахуванням ВА у стрес-тестування. До програми обов'язкового стрес-тестування банків включаються три сценарії: падіння ринкової капіталізації ВА на 70% протягом 30 днів; втрата прив'язки системно значущого стейблкоїна (на прикладі USDT як найпоширенішого ВА в Україні); масовий відтік депозитів клієнтів з ВА-активністю в обсязі 10%, 20% та 30% від загального обсягу таких депозитів. Для кожного сценарію банк розраховує вплив на LCR, NSFR та показники достатності капіталу.

Компонент 3. Регулярна оцінка концентрації клієнтської бази за ознакою ВА-активності. Банки щоквартально розраховують (Рекомендація 2) та індекс концентрації ВА-активних клієнтів (HHI-індекс Херфіндала-Хіршмана) [17, С. 3], що розраховується як сума квадратів часток депозитів кожного ВА-активного клієнта у загальному обсязі депозитів цієї категорії та сигналізує про ризик концентрованого відтоку ліквідності, результати розрахунку якого включаються до звітності перед органами управління банку та до матеріалів ICAAP.

Рекомендація 4. Адаптація інструментів мікропруденційного нагляду: SREP, Pillar 3 та підходів до визначення ваги ризику

Проблема, що вирішується: чинна методологія SREP, вимоги до розкриття інформації та порядок визначення ваги ризику, описані вище, не враховують специфіку ВА-експозицій.

Спираючись на ст. 55, 66 Закону України "Про Національний банк України" [14], "Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах" та "Положення про порядок оприлюднення пруденційної інформації банками України та банківськими групами" НБУ [13], Національному банку України доцільно здійснити такі кроки:

1) Доповнення методології SREP. НБУ доцільно включити до методології наглядного процесу оцінювання (SREP) окремий модуль оцінки якості управління ВА-ризиками, що охоплює: оцінку відповідності внутрішньої політики банку вимогам Рекомендації 3; перевірку якості IT-інфраструктури та процедур кіберзахисту для операцій пов'язаних з ВА; оцінку повноти та адекватності комплаєнс-процедур AML/CFT щодо ВА-транзакцій; аналіз результатів сценаріїв стрес-тестування з урахуванням ВА. За результатами модуля НБУ може встановлювати індивідуальні вимоги до капіталу або ліквідності в межах Pillar 2.

2) Вимоги до розкриття інформації (Pillar 3). Банки із суттєвими експозиціями пов'язаними з ВА або значною часткою клієнтів з ВА-активністю зобов'язані розкривати у складі пруденційної звітності: загальний обсяг та структуру прямих ВА-експозицій за категоріями SCO60; значення та його динаміку; підходи до оцінювання, лімітування та стрес-тестування ВА-ризиків; результати сценаріїв стрес-тестування ВА-ризиків в агрегованому вигляді.

3) Порядок визначення ваги ризику. НБУ доцільно розробити порядок визначення ваги ризику для різних категорій ВА-експозицій на основі класифікаційної системи стандарту BCBS SCO60 [24], адаптованої до умов українського ринку. Запропонований підхід до визначення ваги ризику наведено у таблиці 2.

Рекомендація 5. Поетапна інтеграція фактору ВА у макропруденційну політику НБУ

Проблема, що вирішується: Відсутність систематичного врахування фактору ВА в інструментах макропруденційної політики та індикаторах раннього попередження обмежує здатність НБУ превентивно реагувати на накопичення системних ризиків.

Спираючись на ст. 6, 7 Закону України "Про Національний банк України" [14] та ст. 5, 35¹ Закону України "Про банки і банківську діяльність" [6], запропоновано триетапну модель інтеграції, що відповідає принципу поступового нарощування регуляторної спроможності.

Етап 1 — Інформаційний (реалізується паралельно з Рекомендацією 1). Запровадження систематичного моніторингу ринку ВА з відображенням результатів у Звіті про фінансову стабільність НБУ.

Таблиця 2. Рекомендований порядок визначення ваги ризику для ВА-експозицій банків України

Категорія SCO60	Приклади активів	Рекомендована вага ризику	Особливі умови
Group 1a	Токенізовані ОВДП, токенизовані депозити	Аналогічно нетокенізованому активу + інфраструктурна надбавка	Підтвердження відповідності умовам SCO60.6–19
Group 1b	Стейблкоїни з якісним резервним покриттям	За ризиком базового активу та емітента	Обов'язковий тест на надійність погашення SCO60.12
Group 2a	ВА з визнаним хеджуванням	100%	Обмежене визнання хеджування
Group 2b	Bitcoin, ETH та інші незабезпечені ВА	1250%	Ліміт сукупної експозиції Group 2: 1% Tier 1 (max 2% Tier 1)

Джерело: розроблено автором на основі BCBS SCO60 [24].

Таблиця 3. Сценарна оцінка впливу відтоку депозитів у ВА на грошовий агрегат М2 України

Сценарій	Припущення (%) p депозитів фізосіб переміщується у ВА	Відтік депозитів фізосіб $\Delta D = D \times p$ (млрд. грн)	Потенційне скорочення М2 $\Delta M2 = \Delta D \times m$ (млрд. грн)	% від М2
Консервативний	5	74,9	243,43	6,65
Помірний	10	149,83	486,95	13,30
Стресовий	20	299,66	973,9	26,6

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Моніторинг охоплює: оцінку обсягів і динаміки транзакцій у ВА резидентів України на основі даних банківської звітності (Рекомендація 1) та міжнародних аналітичних платформ блокчейн-аналітики; аналіз концентрації ВА-активності серед клієнтів банківської системи; моніторинг транскордонних потоків ВА та їх впливу на валютний ринок; відстеження змін у регуляторних підходах ключових юрисдикцій. Координація здійснюється з НКЦПФР як потенційним регулятором ринку ВА [7] та правоохоронними органами в частині даних про незаконне використання ВА.

Етап 2 — Аналітичний (після накопичення 4—6 кварталів даних Етапу 1). Розширення набору індикаторів раннього попередження за рахунок показників специфічних для ВА та їх інтеграція у процес калібрування макропруденційних буферів. До таких індикаторів належать: темпи зростання обсягів конвертації фіат-ВА через банківську систему; динаміка ПКВАД у розрізі банків (Рекомендація 2); кореляція волатильності ринку ВА з показниками стабільності депозитної бази; частка клієнтів банківської системи з ідентифікованою ВА-активністю.

Кількісну основу для калібрування макропруденційних інструментів формує сценарна оцінка впливу відтоку депозитів у ВА на грошовий агрегат М2, приклад якої наведено у таблиці 3. Слід зауважити, що розрахунки виконані в межах лінійного наближення і відображають верхню теоретичну межу скорочення М2. Застосування повного грошового мультиплікатора ($m = 3,25$) до відтоку депозитів фізичних осіб передбачає, що граничний мультиплікативний ефект до-

рівнює середньому, що є спрощенням. Крім того, модель не враховує нелінійних поведінкових ефектів, зокрема панічних відтоків і ефектів зараження, а також часткового повернення коштів у банківську систему через контрагентів ВА-транзакцій. Тому отримані значення не є прогнозом, а відображають умовний сценарний вплив за найбільш консервативних припущень. Таблиця побудована за даними НБУ на вересень 2025, де — грошовий мультиплікатор, розрахований як (рис. 1) [2, С. 4—5],

$$m = \frac{3660,25}{1125,58} \approx 3,25$$

D — депозити домашніх господарств [2, С. 8]

$D = 1498,29$ млрд. грн.

Етап 3 — Інструментальний (за умови суттєвого зростання масштабу ринку ВА). Формалізація протоколу координації монетарної та макропруденційної політики у разі системних шоків, що походять з ринку ВА. Протокол має визначати: порогові значення індикаторів ринку ВА, при досягненні яких питання виноситься на спільний розгляд підрозділів монетарної політики та фінансової стабільності НБУ; перелік інструментів скоординованого реагування залежно від характеру шоку; порядок публічної комунікації про заходи НБУ щодо ВА-ризиків.

Узагальнення рекомендацій

Запропонована система рекомендацій охоплює всі рівні наглядової вертикалі НБУ та утворює єдину взаємозв'язану архітектуру, де кожна рекомендація спирається на результати попередніх. Зв'язок між рекомендаціями відображено у таблиці 4.

Таблиця 4. Система методичних рекомендацій НБУ щодо адаптації наглядового інструментарію до умов поширення ВА

Рекомендація	Рівень	Правова основа	Інструмент реалізації	Часовий горизонт
1. Обов'язкова ідентифікація потоків ВА	Інформаційний	Закони [14], [8]; НПА [12]	Постанова Правління НБУ	Негайно
2. Формалізація ВА-ризиків у СУР	Мікрорівень банку	НПА [12], [10]	Зміни до Положення [12]	Короткостроково
3. Модель внутрішнього управління ВА-ризиками	Мікрорівень банку	НПА [10], [12]	Методичні вказівки НБУ	Короткостроково
4. Адаптація SREP, Pillar 3, ваги ризику	Мікропруденційний	Закони [14], [6]; НПА [13]	Зміни до методології SREP	Середньостроково
5. Інтеграція у макропруденційну політику	Макропруденційний	Закони [14], [6]	Поетапно: моніторинг — індикатори — протокол	Поетапно

Джерело: розроблено автором.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз засвідчив, що інтеграція ВА у периметр банківського регулювання та нагляд набуває характеру структурної необхідності, зумовленої зростаючою взаємопов'язаністю ринку ВА з традиційною фінансовою системою. Дослідження дозволяє сформулювати низку ключових узагальнень.

Встановлено, що чинна нормативна архітектура НБУ містить достатній інституційний потенціал для охоплення ВА-ризиків без створення паралельної системи регулювання. Закони України та підзаконні акти НБУ щодо управління ризиками, ІСААР та пруденційного розкриття інформації потребують не докорінного перегляду, а цілеспрямованої адаптації до специфіки ВА.

На рівні окремого банку обґрунтовано доцільність ризик-орієнтованого підходу, що передбачає ідентифікацію прямих і опосередкованих ВА-експозицій та їх інтеграцію в ІСААР. Запропонований показник концентрації депозитів чутливих до ринку ВА (ПКВАД) дозволяє кількісно оцінювати ризик ліквідності та диференціювати управлінські дії залежно від чутливості депозитної бази до динаміки цього ринку.

У мікропруденційному вимірі підтверджено продуктивність принципу "однакова діяльність, однаковий ризик, однакове регулювання". Імплементация класифікаційної системи BCBS SCO60, адаптованої до українських умов, створює передумови для диференційованого визначення ваги ризику ВА-експозицій, що узгоджується з міжнародними стандартами та враховує обмежений масштаб вітчизняного ринку.

Аналіз макропруденційного виміру виявив, що ВА змінюють профіль системного ризику передусім через механізми проциклічності, транскордонної мобільності капіталу та нові канали трансмісії шоків. Ідентифіковані чотири канали — очікувань, кредитний, ліквідності та валютний — свідчать, що навіть за обмеженого прямого проникнення ВА в банківські баланси опосередкований вплив на грошову пропозицію може бути значущим.

Практичним результатом дослідження є система з п'яти взаємопов'язаних рекомендацій, що утворює цілісну наглядову архітектуру за принципом поступового нагромадження регуляторної спроможності — від збору даних через формалізацію ризиків до адаптації мікро- та макропруденційного інструментарію, що забезпечує практичну реалізованість без очікування повної імплементації спеціального законодавства.

Разом із тим слід зазначити обмеження дослідження. Емпірична верифікація порогових значень ПКВАД потребує накопичення даних про ВА-активність клієнтів українських банків, що наразі відсутні. Сценарна оцінка впливу на M2 базується на лінійній моделі та не враховує нелінійних ефектів паніки, які можуть посилювати фактичний масштаб шоків. Крім того, еволюція технологій розподіленого реєстру та поява нових класів цифрових активів можуть вимагати перегляду запропонованої

класифікаційної рамки у середньостроковій перспективі.

Загалом результати підтверджують, що превентивний підхід до регулювання ВА-ризиків є оптимальною стратегією для України. Формування регуляторної інфраструктури до моменту критичного зростання ринку ВА дозволить уникнути реактивного регулювання в умовах кризи та забезпечити інтеграцію інновацій у фінансову систему за збереження її стабільності.

Література:

1. Виговська Н. Г., Грабчук І. Л., Новак О. С. Проблеми митного контролю та валютного нагляду за операціями з віртуальними активами. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2026. № 2 DOI: 10.32702/2307-2105.2026.2.39.
2. Грошово-кредитна та фінансова статистика, вересень 2025 року: Національний банк України, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MFS_2025-09.pdf?v=16. (дата звернення: 10.03.2026).
3. Защипас С. М. Віртуальні активи як фактор трансформації ризиків банківської системи. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 21 DOI: 10.5281/zenodo-19338871.
4. Защипас С. М. Методи аналізу впливу віртуальних активів на агрегати грошової маси. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2025. Т. 3 (62). С. 18—35 DOI: 10.26642/pbo-2025-3(62)-18-35.
5. Огляд банківського сектору | Листопад 2025 року: Огляд банківського сектору, листопад 2025 року. Національний банк України, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf. (дата звернення: 18.02.2026).
6. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III (чинна редакція від 01.01.2026).. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. (дата звернення: 23.02.2026).
7. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX.. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2074-20>. (дата звернення: 12.02.2025).
8. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX.. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20>. (дата звернення: 16.03.2025).
9. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368 (редакція від 31.08.2025).. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>. (дата звернення: 23.02.2026).
10. Про затвердження Положення про організацію процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 30.12.2021 № 161 (редакція від 27.01.2026).. База даних "Законодавство

України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0161500-21>. (дата звернення: 23.02.2026).

11. Про затвердження Положення про організацію процесу оцінки достатності внутрішньої ліквідності в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 19.07.2024 № 88 (редакція від 27.01.2026).. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-24>. (дата звернення: 23.02.2026).

12. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64 (редакція від 27.01.2026).. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>. (дата звернення: 22.02.2026).

13. Про затвердження Положення про порядок оприлюднення пруденційної інформації банками України та банківськими групами: Постанова Правління Національного банку України від 30.12.2025 № 165 (редакція від 30.12.2025).. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0165500-25>. (дата звернення: 25.02.2026).

14. Про Національний Банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV.. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>. (дата звернення: 27.11.2025).

15. Рада з фінансової стабільності розглянула системні ризики фінансового сектору: Новина Національного банку України від 28.03.2025. Національний банк України, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-z-finansovoyi-stabilnosti-rozglyanula-sistemni-riziki-finansovogo-sektoru>. (дата звернення: 22.02.2026).

16. Artzner P., Delbaen F., Eber J., et al. Coherent Measures of Risk. Mathematical Finance. 1999. Vol. 9, Issue 3. P. 203—228 DOI: 10.1111/1467-9965.00068.

17. Avila F., Flores E., Lopez-Gallo F., et al. Concentration indicators: Assessing the gap between aggregate and detailed data: Bank for International Settlements, n.d. URL: <https://www.bis.org/ifc/events/6ifcconf/avilaetal.pdf>. (дата звернення: 26.02.2026).

18. Digitalisation of finance: BCBS publication d575. Basel Committee on Banking Supervision, 2024. URL: <https://www.bis.org/bcb/publ/d575.pdf>. (дата звернення: 22.02.2026).

19. DIS — disclosure: Basel Framework, Disclosure (DIS), чинна редакція від 25.02.2026. Basel Committee on Banking Supervision, n.d. URL: https://www.bis.org/basel_framework/standard/DIS.htm?tldate=20260225. (дата звернення: 25.02.2026).

20. Elements of effective policies for crypto assets: IMF Policy Paper No. 2023/004. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2023. ISBN 979-8-4002-3439-2. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400234392.007>.

21. G20 crypto-asset policy implementation roadmap: Status report: IMF-FSB G20 Crypto-Asset Policy Implementation Roadmap Status Report. International Monetary Fund and Financial Stability Board, 2024. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/research/imf-and-g20/2024/imf-fsb-g20-crypto-asset-policy-implementation-roadmap.pdf>. (дата звернення: 18.02.2026).

22. IMF-FSB synthesis paper: Policies for crypto-assets: IMF-FSB Synthesis Paper for Crypto-Assets. International Monetary Fund and Financial Stability Board, 2023. URL: <https://www.fsb.org/uploads/R070923-1.pdf>. (дата звернення: 18.02.2026).

23. Liu J., Makarov I., Schoar A. Anatomy of a run: The terra luna crash: NBER Working Paper 31160. National Bureau of Economic Research, 2023. DOI: 10.3386/w31160.

24. SCO60 cryptoasset exposures: Basel Framework, SCO — Scope and definitions, SCO60 (чинна редакція з 01.01.2026). Basel Committee on Banking Supervision, 2026. URL: https://www.bis.org/basel_framework/chapter/SCO/60.htm. (дата звернення: 23.02.2026).

25. Vidal-Tomas D., Briola A., Aste T. FTX's downfall and Binance's consolidation: The fragility of centralised digital finance. International Review of Financial Analysis. 2024. Vol. 91. P. 102997 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.physa.2023.129044>.

References:

1. Vyhovs'ka, N. H., Hrabchuk, I. L. and Novak, O. S. (2026), "Problems of customs control and currency supervision of virtual asset transactions", *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.2.39.

2. National Bank of Ukraine (2025), "Monetary and financial statistics", Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MFS_2025-09.pdf?v=16. (Accessed 10.03.2026).

3. Zashchypas, S.M. (2025), "Methods of analysis of the impact of virtual assets on money supply aggregates", *Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 3 (62), pp. 18—35. DOI: 10.5281/zenodo.19338871.

4. Zashchypas, S.M. (2025), "Methods of analysis of the impact of virtual assets on money supply aggregates", *Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 3 (62), pp. 18—35. DOI: 10.26642/pbo-2025-3(62)-18-35.

5. National Bank of Ukraine (2025), "Overview of the Banking Sector", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf. (Accessed 18.02.2026).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "About banks and banking", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. (Accessed 23.02.2026).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On virtual assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2074-20>. (Accessed 12.02.2025).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime, financing of terrorism and financing of proliferation of weapons of mass destruction", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20>. (Accessed 16.03.2025).

9. National Bank of Ukraine (2001), "Instruction on the procedure for regulating the activities of banks in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>. (дата звернення: 23.02.2026).

10. National Bank of Ukraine (2021), "On approval of the Regulation on the organization of the process of

assessing the adequacy of internal capital in Ukrainian banks and banking groups", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0161500-21>. (Accessed 23.02.2026).

11. National Bank of Ukraine (2024), "On approval of the Regulation on the organization of the process of assessing the adequacy of internal liquidity in Ukrainian banks and banking groups", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-24>. (Accessed 23.02.2026).

12. National Bank of Ukraine (2018), Resolution "On approval of the Regulation on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>. (Accessed 22.02.2026).

13. National Bank of Ukraine (2025), "On approval of the Regulation on the procedure for the publication of prudential information by Ukrainian banks and banking groups", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0165500-25>. (Accessed 25.02.2026).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On the National Bank of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>. (Accessed 27.11.2025).

15. National Bank of Ukraine (2025), "The Financial Stability Board reviewed systemic risks in the financial sector", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-z-finansovoyi-stabilnosti-rozglyanula-sistemni-riziki-finansovogo-sektoru>. (Accessed 22.02.2026).

16. Artzner, P., Delbaen, F. and Eber, J. (1999), "Coherent Measures of Risk", Mathematical Finance. Vol. 9, Issue 3. pp. 203—228. DOI: 10.1111/1467-9965.00068.

17. Avila, F., Flores, E. and Lopez-Gallo, F. (2025), "Concentration indicators: Assessing the gap between aggregate and detailed data Bank for International Settlements", available at: <https://www.bis.org/ifc/events/6ifcconf/avilaetal.pdf>. (Accessed 26.02.2026).

18. Basel Committee on Banking Supervision (2024), "Digitalisation of finance", available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>. (дата звернення: 22.02.2026).

19. Basel Committee on Banking Supervision (2026), "Basel Framework, Disclosure (DIS)", available at: https://www.bis.org/basel_framework/standard/DIS.htm?ldate=20260225. (data zvernennia: 25.02.2026).

20. International Monetary Fund (2023), Elements of effective policies for crypto assets, IMF Policy Paper No. 2023/004, Washington, D.C., USA. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400234392.007>.

21. International Monetary Fund and Financial Stability Board (2024), "G20 Crypto-Asset Policy Implementation Roadmap Status Report", available at: <https://www.imf.org/-/media/files/research/imf-and-g20/2024/imf-fsb-g20-crypto-asset-policy-implementation-roadmap.pdf>. (Accessed 18.02.2026).

22. International Monetary Fund and Financial Stability Board (2023), "IMF-FSB Synthesis Paper for Crypto-Assets", available at: <https://www.fsb.org/uploads/R070923-1.pdf>. (Accessed 18.02.2026).

23. Liu, J., Makarov, I. and Schoar, A. (2023), "Anatomy of a run: The terra luna crash", NBER Working Paper 31160,

National Bureau of Economic Research,. DOI: 10.3386/w31160.

24. Basel Committee on Banking Supervision (2026), "SCO60 cryptoasset exposures: Basel Framework", available at: https://www.bis.org/basel_framework/chapter/SCO/60.htm. (Accessed 23.02.2026).

25. Vidal-Tomas, D., Briola, A. and Aste, T. (2024), "FTX's downfall and Binance's consolidation: The fragility of centralised digital finance", International Review of Financial Analysis. Vol. 91, 102997 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.physa.2023.129044>.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

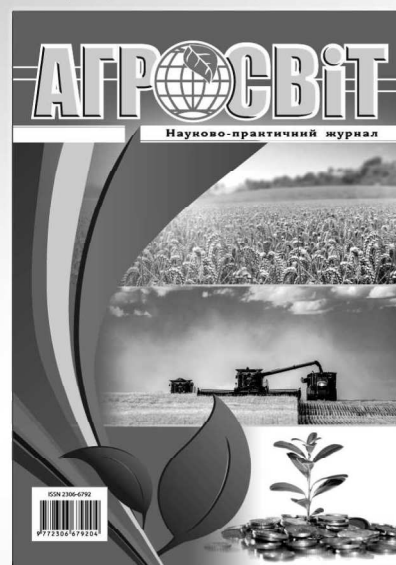
Професійно рецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

П. О. Гефашенко,
аспірант, Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2525-7352>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.496

МОДЕЛЮВАННЯ ФАКТОРНОГО ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ЧИСТОГО ПРИБУТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Р. Herashchenko,
Postgraduate student, National University "Chernihiv Polytechnic"

MODELING THE FACTOR INFLUENCE ON THE FORMATION OF NET PROFIT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

У статті досліджено факторний вплив на формування чистого прибутку аграрних підприємств України на основі застосування економіко-математичних методів аналізу. Метою дослідження є кількісна оцінка впливу ключових фінансово-економічних факторів на чистий прибуток аграрних підприємств з урахуванням їх диференціації за розміром. Інформаційною базою слугували дані за 2018–2024 рр.

Встановлено, що у досліджуваний період спостерігається зростання виручки у всіх групах підприємств, зокрема у великих — з 54,8 до 202,1 млрд грн, тоді як чистий прибуток характеризується значною волатильністю з піковими значеннями у 2021 р. (48,3 млрд грн — великі; 102,4 млрд грн — середні; 88,15 млрд грн — малі підприємства). Результати кореляційного аналізу підтвердили, що найбільш тісний зв'язок із прибутком має виручка ($r = 0,52-0,85$), тоді як вплив інших факторів є диференційованим.

Побудовані регресійні моделі характеризуються високою пояснювальною здатністю ($R^2 = 0,681-0,947$), що свідчить про значущість відібраних факторів. Доведено, що для великих підприємств визначальними є оборотні активи та кількість суб'єктів господарювання, для середніх — виручка та оборотні активи, для малих — переважно виручка, а для мікропідприємств — виручка та ліквідність.

Обґрунтовано, що зі зменшенням розміру підприємств спрощується структура факторної моделі прибутковості. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління та обґрунтування інвестиційних рішень в аграрному секторі України.

The article investigates the factor influence on the formation of net profit of agricultural enterprises in Ukraine based on the application of economic and mathematical modeling methods. The purpose of the study is to quantify the impact of key financial and economic factors on the net profit of agricultural enterprises, taking into account their differentiation by size (large, medium, small, and micro enterprises).

The research is based on statistical data for the period 2018–2024, which made it possible to identify both general trends and structural differences in the formation of financial results. It has been established that during the analyzed period there was a steady increase in revenue across all groups of enterprises, in particular, for large enterprises from 54.8 to 202.1 billion UAH, for medium enterprises from 272.4 to 398.4 billion UAH, and for small enterprises from 213.3 to 283.3 billion UAH. At the same time, net profit indicators were characterized by significant volatility, with peak values observed in 2021 (48.3 billion UAH for large enterprises, 102.4 billion UAH for medium enterprises, and 88.15 billion UAH for small enterprises), followed by a decline in 2022 due to the impact of military and economic shocks.

The results of the correlation analysis confirmed a strong relationship between net profit and revenue (correlation coefficient $r = 0.52-0.85$), while the influence of other factors (non-current assets, current assets, capital investments, and the number of enterprises) varies depending on the size group. In

particular, for large enterprises, the number of operating entities ($r = 0.78$) and current assets ($r = 0.60$) show a significant positive correlation, while capital investments demonstrate a negative relationship ($r = -0.42$).

Regression models were constructed for each group of enterprises and demonstrated high explanatory power (R^2 ranging from 0.681 to 0.947), confirming the adequacy and statistical significance of the selected factors. The Fisher criterion ($F_{\text{actual}} > F_{\text{critical}}$) and Student's t -tests indicate the reliability of the estimated parameters. The obtained models show that for large enterprises, net profit is most influenced by current assets and the number of enterprises; for medium enterprises, by revenue and current assets; for small enterprises, primarily by revenue ($R^2 = 0.681$); and for micro-enterprises, by both revenue and current assets ($R^2 = 0.813$).

It is substantiated that as the size of enterprises decreases, the structure of the factor model becomes simpler, and the dominant role of revenue as a key determinant of profitability increases. The findings highlight the importance of liquidity management and market scale for large enterprises, while for smaller entities, revenue generation remains the critical driver of financial performance.

The results of the study can be used to improve financial management, enhance decision-making in investment planning, and develop differentiated strategies for increasing the efficiency of agricultural enterprises in Ukraine under conditions of economic instability.

Ключові слова: чистий прибуток; аграрні підприємства; факторний аналіз; економетричне моделювання; кореляційно-регресійний аналіз; виручка від реалізації; оборотні активи; необоротні активи; капітальні інвестиції; ефективність діяльності.

Keywords: net profit; agricultural enterprises; factor analysis; econometric modeling; correlation and regression analysis; revenue; current assets; non-current assets; capital investments; performance efficiency.

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

У сучасних умовах функціонування економіки України аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та підтримці макроекономічної стабільності. Водночас діяльність аграрних підприємств здійснюється в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої воєнними викликами, коливаннями ринкової кон'юнктури, змінами ресурсного забезпечення та обмеженням доступом до інвестиційних ресурсів. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення стабільної прибутковості аграрних підприємств як основи їх ефективного функціонування та довгострокового розвитку.

Чистий прибуток виступає узагальнюючим показником результативності діяльності підприємств і водночас ключовим джерелом самофінансування, інвестиційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Проте його формування відбувається під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів, серед яких важливу роль відіграють обсяги виручки, структура активів, інвестиційна активність та масштаб діяльності підприємств. Наявність значної варіативності впливу цих факторів залежно від розміру підприємств ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень та обґрунтування стратегій розвитку.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження фінансових результатів аграрних підприємств, питання кількісної оцінки факторного впливу на чистий прибуток із використанням економіко-математичного інструментарію залишаються недостатньо систематизованими. Особливої уваги потребує виявлення ключових детермінант прибутковості для різних груп підприємств та обґрунтування моделей, що дозволяють врахувати специфіку їх функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

У цьому контексті актуалізується необхідність проведення комплексного аналізу факторів формування чистого прибутку аграрних підприємств та побудови економетричних моделей, що забезпечують кількісну оцінку їх впливу. Розв'язання зазначених завдань має важливе практичне значення для підвищення ефективності управління діяльністю підприємств, формування обґрунтованої інвестиційної політики та забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування фінансових результатів та визначення факторів впливу на прибутковість аграрних підприємств є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У сучасній науковій літературі особлива увага приділяється питанням фінансової стійкості, інвестиційного забезпе-

чення, ефективності використання ресурсів та застосування економіко-математичних методів аналізу.

Зокрема, у дослідженні Д. Шиян та ін. [1] обґрунтовано, що фінансова стійкість виступає ключовим фактором формування конкурентоспроможності аграрних підприємств, безпосередньо впливаючи на їх здатність генерувати прибуток. Значний внесок у розвиток методичного інструментарію аналізу фінансових результатів зроблено Н. Танклевською та ін. [2], які застосували кореляційно-регресійний аналіз для оцінки впливу фінансових ресурсів на діяльність аграрних підприємств, що підтверджує доцільність використання економетричних моделей у даній сфері.

Питання комплексної оцінки фінансово-економічних результатів діяльності аграрних підприємств розкрито у роботі В. Бойка та ін. [3]. Авторами доведено, що ключовими детермінантами ефективності виступають виручка, структура активів та доступ до фінансових ресурсів. У свою чергу, Е. Добрянська та ін. [4] акцентують увагу на інвестиційній привабливості підприємств як важливому чиннику забезпечення їх конкурентоспроможності та відновлення економіки.

Важливий напрям досліджень пов'язаний із прогнозуванням розвитку аграрного сектору та моделюванням впливу факторів нестабільності. Зокрема, О. Христенко та ін. [5] обґрунтовують можливості використання економетричних моделей для оцінки регіонального розвитку аграрного сектору в умовах економічної нестабільності. Н. Котвицька, А. Дем'яник та Ю. Нємчиков [6] розглядають інвестиційні стратегії як ключовий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, що безпосередньо впливає на їх фінансові результати.

У контексті сучасних викликів значна увага приділяється впливу воєнних факторів на функціонування аграрного сектору. Так, Г. Кузьменко та А. Телендій [7] досліджують трансформацію умов господарювання та роль державного управління у відновленні галузі, тоді як Д. Тітов та В. Олексієнко [8] аналізують особливості фінансового забезпечення аграрних підприємств в умовах воєнного стану, підкреслюючи зміну джерел формування прибутку.

Зарубіжні дослідження також підтверджують багатофакторний характер формування прибутковості аграрних підприємств. Зокрема, А. Ogunlewe та ін. [9] доводять, що ключовими детермінантами прибутку є обсяги виробництва, доступ до ресурсів та рівень технологічного забезпечення. О. Aleksandrova та ін. [10] визначають значущість структурних характеристик господарств і державної підтримки у формуванні доходів, а А. Каган [11] підкреслює визначальну роль продуктивності як основного фактору зростання доходів у сільському господарстві.

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що прибутковість аграрних підприємств формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких ключове місце займають виручка, структура активів, інвестиційна діяльність та зовнішні економічні умови. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженим залишається питання комплексної кількісної оцінки факторного впливу на чистий прибуток із урахуванням диференціації підприємств за розмі-

ром та використанням сучасного економетричного інструментарію, що обумовлює актуальність проведеного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є кількісна оцінка факторного впливу на формування чистого прибутку аграрних підприємств України на основі застосування економіко-математичного інструментарію та обґрунтування ключових детермінант прибутковості з урахуванням диференціації підприємств за розміром.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено такі завдання:

— проаналізувати динаміку чистого прибутку та основних факторів впливу на діяльність аграрних підприємств у 2018—2024 рр.;

— сформувати систему показників, що характеризують фінансово-економічні умови функціонування підприємств (виручка, активи, інвестиції, кількість суб'єктів господарювання);

— здійснити кореляційний аналіз з метою визначення сили та напрямку взаємозв'язку між результативною ознакою та факторними змінними;

— побудувати регресійні моделі та оцінити ступінь впливу відібраних факторів на чистий прибуток для різних груп підприємств.

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

З метою кількісної оцінки впливу зазначених факторів на результати діяльності аграрних підприємств у дослідженні використано метод багатофакторного регресійного аналізу. Побудова економетричної моделі дозволяє встановити функціональну залежність між результативним показником та системою факторних змінних, що характеризують ресурсний потенціал і масштаби господарської діяльності підприємств. Математичну інтерпретацію обраної математичної моделі представимо наступним чином:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + \varepsilon \quad (1),$$

де: Y — чистий прибуток аграрних підприємств; X_1 — виручка від реалізації продукції; X_2 — необоротні активи; X_3 — оборотні активи; X_4 — капітальні інвестиції; X_5 — кількість діючих суб'єктів господарювання; a — вільний член рівняння регресії; $b_1, \dots, b_5$ — коефіцієнти регресії, що характеризують силу та напрям впливу відповідних факторів; ε — випадкова похибка моделі.

Практична реалізація алгоритму моделювання передбачає побудову кореляційно-регресійних моделей факторного впливу на формування чистого прибутку аграрних підприємств з урахуванням масштабів їх діяльності, формування порівняльної матриці факторних взаємозв'язків та подальше прогнозування динаміки основних економічних параметрів розвитку аграрного бізнесу. Побудова та оцінювання параметрів регресійної моделі здійснювалися на основі ретроспективних динамічних рядів статистичних даних щодо діяльності аграрних підприємств України за період 2018—2024 рр.

До складу регресійних моделей включено лише статистично значущі фактори, відібрані за результатами кореляційного аналізу. Реалізація запропонованого

підходу дозволяє здійснювати комплексну оцінку та прогнозне аналітичне вимірювання сукупних показників організаційно-економічного розвитку аграрних підприємств різних груп — великих, середніх, малих та мікропідприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосування економетричних моделей, параметри яких оцінюються за допомогою методів математичної статистики, дозволяє здійснювати аналіз і прогнозування організаційно-економічного розвитку аграрних підприємств на основі реальної статистичної інформації. Такі моделі дають змогу враховувати складну систему взаємозв'язків між економічними показниками, а також оцінювати силу та напрям впливу різних факторів на результати діяльності підприємств.

Зазначимо, що важливим етапом дослідження організаційно-економічного розвитку аграрних підприємств є визначення факторів, що формують їх фінансові результати та визначають ефективність функціонування у сучасних умовах господарювання (табл. 1). Для виявлення характеру та сили взаємозв'язків між основними економічними показниками доцільним є застосування економетричних методів аналізу, зокрема побудови багатофакторних регресійних моделей.

Аналіз ретроспективи факторів впливу на чистий прибуток аграрних підприємств України у 2018—2024 рр. свідчить про наявність чіткої диференціації динаміки фінансових результатів залежно від розміру підприємств та змін ключових економічних факторів. У всіх групах підприємств простежується загальна тенденція до зростання виручки, що особливо проявляється у 2021 та 2024 рр., однак динаміка чистого прибутку має більш волатильний характер і значною мірою залежить від зовнішніх шоків та структурних змін у галузі.

Найбільш відчутні коливання прибутковості характерні для великих підприємств: при зростанні виручки з 54,8 до 202,1 млрд грн чистий прибуток змінювався нерівномірно — від 5,0 млрд грн у 2019 р. до пікового значення 48,3 млрд грн у 2021 р. та подальшого зниження у 2022—2023 рр. Це свідчить про високу чутливість великих підприємств до інвестиційної активності, змін у структурі активів та макроекономічних умов. Для середніх і малих підприємств характерна подібна динаміка: максимальні значення прибутку досягнуті у 2021 р. (102,4 та 88,15 млрд грн відповідно), після чого у 2022—2023 рр. спостерігається суттєве зниження з подальшим частковим відновленням у 2024 р. Важливим фактором впливу виступає структура активів: у всіх групах підприємств спостерігається стійке зростання оборотних активів, що в окремі роки (особливо 2022—2024 рр.) випереджає динаміку необоротних активів і відображає

Таблиця 1. Ретроспектива факторів впливу на чистий прибуток аграрних підприємств, 2018—2024 рр.

Рік	Чистий прибуток (Y), млрд грн	Виручка, млрд грн	Необоротні активи, млрд грн	Оборотні активи, млрд грн	Капітальні інвестиції, млрд грн	Кількість підприємств, од
Великі аграрні підприємства						
2018	11,2	54,8	51,5	56,5	81,11	23
2019	5	74,1	88,6	76,4	10,94	34
2020	8,7	78,1	97,6	87,4	68,31	36
2021	48,3	114,8	105,9	143,3	10,76	49
2022	18,2	111,5	103	158,3	9,04	39
2023	14,8	151	101,7	160,3	14,65	39
2024	32,1	202,1	141,1	204,1	17,59	52
Середні аграрні підприємства						
2018	38,5	272,4	154,9	313,6	33,72	2307
2019	68,5	276,1	167,4	290,4	29,65	2285
2020	40,3	300,8	170,2	304	27,86	2137
2021	102,4	474,6	196,7	365,2	36,41	2095
2022	39,7	311,5	194,2	405,3	25,59	1687
2023	23,7	337,1	217,5	420,4	31,07	1461
2024	67,5	398,4	216,4	446,1	41,15	1391
Малі аграрні підприємства						
2018	21,3	213,3	122,9	284	24,74	73998
2019	19,77	222,5	133,3	274,2	19,32	73131
2020	32,62	242,5	151,2	319,7	15,95	71195
2021	88,15	354,1	164,5	368,9	22,8	68659
2022	28,2	259,4	168,3	411,7	16,73	51555
2023	25,02	294,5	184,2	446,1	19,43	61460
2024	67,8	283,3	214	500,7	23,03	57260
у т.ч. мікропідприємства						
2018	4,92	74,82	42,5	126,4	6,1	68492
2019	5,83	80,55	47,1	121	3,96	67627
2020	10,75	94,27	56,5	135,9	0,72	65753
2021	25,12	125,98	60,8	150,5	1,72	63051
2022	6,47	77,66	62,9	167,6	2,75	46622
2023	7,88	93,61	70,1	182,2	3,49	56851
2024	24,2	97,4	81,9	198,1	4,21	52671

Джерело: сформовано за даними Держкомстату України [12].

підвищення ролі ліквідності та адаптивності в умовах нестабільності. Водночас капітальні інвестиції мають нестабільну динаміку, що особливо помітно у великих підприємств, де різкі коливання (від 81,1 до 9,0 млрд грн) можуть бути одним із ключових факторів зміни прибутковості.

Окремо слід відзначити скорочення кількості підприємств, особливо середніх і малих, що свідчить про процеси структурної трансформації галузі, тоді як зростання кількості великих підприємств у 2024 р. може вказувати на концентрацію виробництва. Загалом отримані дані підтверджують багатофакторний характер формування чистого прибутку та доцільність викорис-

тання економіко-математичного моделювання для кількісної оцінки впливу виручки, активів, інвестицій та структурних параметрів на фінансові результати аграрних підприємств.

З метою кількісної оцінки сили та напрямку взаємозв'язку між відібраними факторами та чистим прибутком аграрних підприємств доцільним є застосування кореляційного аналізу. Це дозволяє виявити найбільш вагомі детермінанти фінансових результатів та обґрунтувати подальше використання економетричних моделей. Результати розрахунків представлені у табл. 2.

Аналіз кореляційної матриці свідчить про наявність суттєвих відмінностей у характері впливу факторів за-

Таблиця 2. Кореляційна матриця взаємозв'язку факторів впливу на чистий прибуток аграрних підприємств України

Фактори	Чистий прибуток	Виручка від реалізації продукції, млрд грн	Необоротні активи	Оборотні активи	Капітальні інвестиції	Кількість діючих суб'єктів господарювання, од
Великі аграрні підприємства						
Чистий прибуток	1					
Виручка від реалізації продукції	0,518745	1				
Необоротні активи	0,522874	0,876035	1			
Оборотні активи	0,604481	0,948016	0,876898	1		
Капітальні інвестиції	-0,41641	-0,56252	-0,62855	-0,66547	1	
Кількість діючих суб'єктів господарювання	0,777773	0,8174	0,933812	0,854615	-0,67063	1
Середні аграрні підприємства						
Чистий прибуток	1					
Виручка від реалізації продукції	0,716646	1				
Необоротні активи	0,070946	0,627924	1			
Оборотні активи	-0,0598	0,512502	0,928491	1		
Капітальні інвестиції	0,529221	0,641905	0,376378	0,389671	1	
Кількість діючих суб'єктів господарювання	0,239609	-0,33496	-0,9193	-0,95393	-0,25953	1
Малі аграрні підприємства						
Чистий прибуток	1					
Виручка від реалізації продукції	0,82546	1				
Необоротні активи	0,516385	0,586636	1			
Оборотні активи	0,429182	0,560388	0,974613	1		
Капітальні інвестиції	0,412757	0,182412	0,012906	0,041009	1	
Кількість діючих суб'єктів господарювання	-0,14895	-0,31664	-0,75388	-0,83667	0,254345	1
Мікро суб'єкти аграрного бізнесу						
Чистий прибуток	1					
Виручка від реалізації продукції	0,846615	1				
Необоротні активи	0,609295	0,400284	1			
Оборотні активи	0,471556	0,255557	0,963156	1		
Капітальні інвестиції	-0,30357	-0,55449	-0,20835	-0,02836	1	
Кількість діючих суб'єктів господарювання	-0,17653	0,035241	-0,74255	-0,82045	0,105417	1

Джерело: результати розрахунків автора.

лежно від розміру підприємств. Для великих аграрних підприємств встановлено помірний позитивний зв'язок чистого прибутку з виручкою (0,52), необоротними (0,52) та оборотними активами (0,60), а також високий зв'язок із кількістю підприємств (0,78), що може свідчити про ефект масштабування. Водночас капітальні інвестиції демонструють від'ємну кореляцію (-0,42), що вказує на їх відкладений або непрямий вплив на прибутковість.

Для середніх підприємств найбільш тісний зв'язок простежується між прибутком і виручкою (0,72), тоді як вплив активів є слабким або навіть від'ємним, що свідчить про нижчу ефективність використання ресурсної бази. Натомість капітальні інвестиції мають помірний позитивний вплив (0,53).

У групі малих і мікропідприємств спостерігається найвищий рівень кореляції між прибутком і виручкою (0,83-0,85), що підтверджує їх критичну залежність від обсягів реалізації. Водночас активи також мають помірний позитивний вплив, тоді як зв'язок із кількістю підприємств є від'ємним, що відображає посилення конкуренції в сегменті.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновки, що характер і сила впливу факторів на формування чистого прибутку суттєво залежать від розміру підприємств, що підтверджує необхідність диференційованого підходу до управління їх розвитком.

Таким чином, для великих підприємств ключовими є фактори ліквідності та концентрації, для середніх — виручка від реалізації та ліквідність оборотних активів, для малих підприємств — обсяги реалізації продукції і

для мікропідприємств — обсяги реалізації продукції та структурна динаміка оборотних активів. Отримані результати використовуватимуться для подальшого економетричного моделювання та розробки управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств.

З метою кількісного визначення сили та характеру впливу відібраних факторів на чистий прибуток аграрних підприємств було побудовано кореляційно-регресійні моделі для різних груп підприємств (табл. 3). Отримані результати свідчать про високий рівень адекватності моделей та підтверджують наявність диференційованих механізмів формування прибутку залежно від розміру суб'єктів господарювання.

Передусім слід відзначити, що для всіх груп підприємств значення коефіцієнта множинної кореляції ($R = 0,825-0,973$) свідчить про тісний зв'язок між результативною ознакою та включеними до моделі факторами. Відповідно, коефіцієнти детермінації ($R^2 = 0,681-0,947$) вказують на високий рівень пояснювальної здатності моделей: від 68,1% варіації чистого прибутку у малих підприємств до 94,7% — у великих. Це підтверджує коректність вибору факторних змінних та їх вагомість у формуванні фінансових результатів.

Перевірка моделей на статистичну значущість за критерієм Фішера показала, що у всіх випадках фактичні значення F-критерію перевищують критичні, що дозволяє зробити висновок про загальну значущість побудованих регресійних рівнянь. Аналогічно, оцінка коефіцієнтів регресії за t-критерієм Стюдента свідчить

Таблиця 3. Результативні параметри кореляційно-регресійного аналізу факторного впливу на чистий прибуток аграрних підприємств

Рівняння	Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R^2	Коефіцієнт Фішера F- критерій	t-критерій Стюдента	Фактори впливу
Великі аграрні підприємства					
$Y = -24,3939 - 1,024X_1 + 0,0838X_2 + 3,4587X_3$	0,973	0,947	фактичний: 18,007 критичний 9,277	$tx_1 = 4,331$ $tx_2 = 2,445$ $tx_3 = 5,759$ $t_{\text{критичне}} = 2,365$	x_1 - необоротні активи x_2 - оборотні активи x_3 - кількість діючих суб'єктів господарювання
Середні аграрні підприємства*					
$Y = -20,312 + 0,3678X_1 - 0,249X_2$	0,872	0,761	фактичний: 6,366 критичний 4,325	$tx_1 = 3,560$ $tx_2 = 2,035$ $t_{\text{критичне}} = 1,895$	x_1 - виручка від реалізації продукції x_2 - оборотні активи
Малі аграрні підприємства					
$Y = -80,746 + 4544X_1$	0,825	0,681	фактичний: 10,693 критичний 6,608	$tx_1 = 3,270$ $t_{\text{критичне}} = 2,447$	x_1 - виручка від реалізації продукції
Мікро суб'єкти агробізнесу					
$Y = -36,299 + 0,389X_1 + 0,0817X_2$	0,902	0,813	фактичний: 7,365 критичний 6,944	$tx_1 = 3,250$ $tx_2 = 2,442$ $t_{\text{критичне}} = 2,365$	x_1 - виручка від реалізації продукції x_2 - оборотні активи

*Оцінка статистичної значущості коефіцієнтів регресії для середніх підприємств здійснювалася на рівні значущості $\alpha = 0,10$, що обумовлено обмеженою кількістю спостережень та необхідністю підвищення чутливості моделі до виявлення факторних залежностей.

Джерело: розраховано автором.

про їх статистичну значущість ($t_{\text{факт}} > t_{\text{крит}}$), що підтверджує доцільність включення відповідних факторів до моделей.

Разом з тим, аналіз структури регресійних рівнянь дозволяє виявити принципові відмінності у факторах формування прибутку.

Для великих аграрних підприємств характерна найбільш складна модель, яка включає необоротні активи, оборотні активи та кількість підприємств. При цьому встановлено від'ємний вплив необоротних активів (-1,024), що може свідчити про надмірну капіталомісткість або низьку ефективність використання довгострокових ресурсів. Натомість оборотні активи (0,0838) та кількість підприємств (3,4587) мають позитивний вплив, що відображає важливість ліквідності та ефекту концентрації/масштабування у великих структурах. Найвищі значення t-критерію ($t_{x_3} = 5,759$) підтверджують ключову роль структурних факторів.

Для середніх підприємств модель має спрощений характер і демонструє домінування виручки як основного фактора прибутковості (0,3678). Водночас від'ємний коефіцієнт при оборотних активах (-0,249) може свідчити про неефективне управління обіговими ресурсами або їх надлишковість. Варто врахувати, що оцінка здійснювалася при рівні значущості $\alpha = 0,10$, що дещо знижує жорсткість статистичних критеріїв, однак є виправданим з огляду на обмеженість вибірки.

Для малих підприємств отримано одну факторну модель, у якій єдиним статистично значущим чинником виступає виручка. Високе значення коефіцієнтів множинної кореляції та детермінації — 0,825 та 0,681 відповідно, свідчить про пряму та сильну залежність прибутку від обсягів реалізації, що підтверджує обмеженість ресурсної бази та високу чутливість малих підприємств до ринкової кон'юнктури.

Для мікропідприємств модель ускладнюється включенням оборотних активів поряд із виручкою. При цьому виручка залишається ключовим фактором (0,389), тоді як оборотні активи (0,0817) виконують допоміжну роль, відображаючи значення ліквідності та операційної гнучкості. Високий рівень R^2 (0,813) свідчить про достатню пояснювальну силу моделі навіть за обмеженої кількості факторів.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що зі зменшенням розміру підприємств спостерігається спрощення факторної моделі формування прибутку: від багатофакторної (великі підприємства) до переважно однофакторної (малі підприємства). Водночас виручка виступає універсальним детермінантом прибутковості для всіх груп, тоді як роль активів та структурних показників зростає зі збільшенням масштабів діяльності.

Отримані результати підтверджують доцільність диференційованого підходу до управління інвестиційним розвитком аграрних підприємств, оскільки механізми формування прибутку суттєво відрізняються залежно від їх розміру та ресурсного потенціалу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування чистого прибутку аграрних

підприємств України має виражений багатофакторний характер і суттєво диференціюється залежно від розміру суб'єктів господарювання. Аналіз ретроспективних даних за 2018—2024 рр. засвідчив загальне зростання виручки у всіх групах підприємств (зокрема у великих — з 54,8 до 202,1 млрд грн), однак динаміка чистого прибутку є нестабільною з піковими значеннями у 2021 р. (48,3 млрд грн — великі; 102,4 млрд грн — середні; 88,15 млрд грн — малі) та різким зниженням у 2022—2023 рр.

Результати кореляційного аналізу підтвердили, що найбільш вагомим фактором формування прибутку є виручка від реалізації продукції, коефіцієнти кореляції якої становлять 0,52 — для великих, 0,72 — для середніх, 0,83 — для малих та 0,85 — для мікропідприємств. Водночас встановлено, що вплив активів та кількісних параметрів є більш неоднозначним і залежить від масштабу діяльності.

Побудовані регресійні моделі характеризуються високою пояснювальною здатністю: коефіцієнт детермінації варіює від 0,681 (малі підприємства) до 0,947 (великі), що свідчить про пояснення до 94,7% варіації чистого прибутку включеними факторами. Перевірка за критерієм Фішера ($F_{\text{факт}} = 6,366-18,007 > F_{\text{крит}}$) та t-критерієм Стьюдента підтвердила статистичну значущість моделей і окремих коефіцієнтів.

Встановлено, що для великих підприємств ключовими факторами є оборотні активи (0,0838) та кількість підприємств (3,4587), тоді як необоротні активи мають від'ємний вплив (-1,024), що може свідчити про зниження ефективності використання капіталу. Для середніх підприємств визначальними є виручка (0,3678) та оборотні активи (-0,249), для малих — виключно виручка ($R^2 = 0,681$), а для мікропідприємств — виручка (0,389) та оборотні активи (0,0817).

Загалом доведено, що зі зменшенням розміру підприємств відбувається спрощення факторної моделі прибутковості — від багатофакторної до однофакторної, що відображає зниження ролі капіталоемних та структурних чинників. Отримані результати свідчать про необхідність диференційованого підходу до формування політики інвестиційного розвитку аграрних підприємств, з урахуванням їх масштабів, ресурсного потенціалу та чутливості до ринкових факторів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням економетричного моделювання, зокрема включенням зовнішніх макроекономічних та інституційних факторів, а також побудовою прогнозних моделей розвитку прибутковості аграрних підприємств в умовах воєнної та післявоєнної економіки.

Література:

1. Шиян Д. В., Ульяновченко Н. В., Євдокімова М. О. Фінансова стійкість як фактор формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіката управління АПК. 2025. № 2. С. 112—121 <http://www.doi.org/10.33245/2310-9262-2025-201-2112-121>
2. Tanklevska N., Cherniavska T., Skrypyuk S., Boiko V., & Karnaushenko A. Financing of Ukrainian

agricultural enterprises: Correlation-regression analysis. *Scientific Horizons* 2023. 26 (8). pp. 127—139. <https://doi.org/10.48077/scihor8.2023.127>

3. Boiko V., Lyzak M., Vasylytsiv T., Lupak R., & Ohinok S. Financial and economic performance of agricultural enterprises: analysis and policy improvement. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2024. 10 (4). pp. 129—155. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.06>

4. Добрянська Н., Дискіна А., Тетю А. Оцінка потенціалу інвестиційної привабливості підприємств регіонів України як чинника формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 № 4. С. 41—45. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-7>

5. Христенко О., Олійник Т., Табачкова Г., Потоцька І., Рибачук В. Прогнозування регіонального розвитку аграрного сектору в умовах економічної нестабільності. *Економіка АПК*. 2025. 32 (2). С. 113—126. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.113>

6. Котвицька Н.М., Дем'яник А.М., Немчиков Ю.М. Інвестиційні стратегії аграрних підприємств як засіб зміцнення їх позицій на міжнародних ринках. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.3>

7. Кузьменко Г.О., Телендїй А.А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74) № 5. С. 22—29. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04>

8. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>

9. Ogunleye A., Lukman A., Ogunwemimo H., Tanimonure V., Ismail E., Awwad F., & Ajayi O. Determinants of farm profit among cassava-based farming households in Osun State Nigeria: robust estimation approach. *Cogent Food & Agriculture*. 2025. 11 (1). <https://doi.org/10.1080/23311932.2024.2449577>

10. Aleksandrova O., Azadi H., Varnik R., Nurmet M., & Viira A.-H. The Determinants of Farm Income Variability: Evidence From Estonia. *German Journal of Agricultural Economics*. 2024. 73 (3). <https://doi.org/10.52825/gjae.v73i3.2549>

11. Kagan A. H. Change in Productivity as the Primary Determinant of the Income of Agriculture After Poland's Integration into the European Union. *Sustainability*. 2025. 17 (20). 9236. <https://doi.org/10.3390/su17209236>

12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026 р.).

References:

1. Shyian, D., Ulianchenko, N., & Yevdokimova, M. (2025), "Financial stability as a factor in the formation of competitiveness of agricultural enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 112—121. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-201-2-112-121>

2. Tanklevska, N., Cherniavska, T., Skrypnyk, S., Boiko, V., & Karnaushenko, A. (2023), "Financing of Ukrainian agricultural enterprises: Correlation-regression analysis", *Scientific Horizons*, vol. 26 (8), pp. 127—139. <https://doi.org/10.48077/scihor8.2023.127>

3. Boiko, V., Lyzak, M., Vasylytsiv, T., Lupak, R., & Ohinok, S. (2024), "Financial and economic performance of agricultural enterprises: analysis and policy improvement", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 10 (4), pp. 129—155. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.06>

4. Dobrianska, N., Dyskina, A., & Tetyu, A. (2025), "Assessment of investment attractiveness potential of regional enterprises as a factor in forming competitiveness and economic recovery strategies", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 4, pp. 41—45. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-7>

5. Khrystenko, O., Oliinyk, T., Tabatskova, G., Potochylova, I., & Rybachuk, V. (2025), "Forecasting regional development of the agricultural sector under economic instability", *Ekonomika APK*, vol. 32 (2), pp. 113—126. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.113>

6. Kotvytska, N., Demianyk, A., & Niemchykov, Y. (2025), "Investment strategies of agricultural enterprises as a tool for strengthening their positions in international markets", *Public Administration: Improvement and Development*, vol. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.3>

7. Kuzmenko, G., & Telendii, A. (2024), "The impact of war on the agricultural sector of Ukraine: challenges and the role of public administration in recovery", *Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration*, vol. 35 (74), no. 5, pp. 22—29. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04>

8. Titov, D., & Oleksiienko, V. (2024), "Financial support of the agricultural sector of Ukraine under martial law", *Economy and Society*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>

9. Ogunleye, A., Lukman, A., Ogunwemimo, H., Tanimonure, V., Ismail, E., Awwad, F., & Ajayi, O. (2025), "Determinants of farm profit among cassava-based farming households in Osun State Nigeria: robust estimation approach", *Cogent Food & Agriculture*, vol. 11 (1). <https://doi.org/10.1080/23311932.2024.2449577>

10. Aleksandrova, O., Azadi, H., Varnik, R., Nurmet, M., & Viira, A.-H. (2024), "The determinants of farm income variability: evidence from Estonia", *German Journal of Agricultural Economics*, vol. 73 (3). <https://doi.org/10.52825/gjae.v73i3.2549>

11. Kagan, A. H. (2025), "Change in productivity as the primary determinant of the income of agriculture after Poland's integration into the European Union", *Sustainability*, vol. 17 (20), article 9236. <https://doi.org/10.3390/su17209236>

12. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed March 25 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.04.26

Процеженовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Ю. Я. Циб,
аспірант кафедри банківського і страхового бізнесу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3658-446X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.504

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ

Yu. Tsyb,
Postgraduate student of the Department of Banking and Insurance Business,
Ivan Franko National University of Lviv

CONCEPTUALIZATION OF STRUCTURAL AND FUNCTIONAL INTERCONNECTIONS IN THE STOCK MARKET

У статті розроблено концептуальну модель структурно-функціонального аналізу фондового ринку, яка поєднує інституційне середовище, структурні компоненти, функціональні характеристики, фактори трансформацій та індикатори ефективності в єдину систему. Обґрунтовано визначальну роль інституційного середовища у формуванні параметрів функціонування ринку.

Розкрито зміст структурного блоку, що охоплює учасників, інфраструктуру, фінансові інструменти та фінтех-рішення, а також функціонального блоку, в межах якого реалізуються процеси мобілізації та інвестування капіталу, перерозподілу ресурсів, ціноутворення, забезпечення ліквідності та інформаційного сигналізування.

Доведено, що макроекономічна нестабільність, цифровізація, глобалізація та кризові явища впливають на інституційні умови, структуру ринку та поведінку учасників. У межах моделі виокремлено індикатори ефективності: ліквідність, інвестиційну активність, ефективність перерозподілу капіталу та стійкість. Запропонована модель формує теоретичну основу для аналізу розвитку фондового ринку та удосконалення регуляторної політики.

The article develops a conceptual model of the structural and functional analysis of the stock market, which systematically integrates the institutional environment, structural components, functional characteristics, transformation factors, and efficiency indicators into a single logically consistent model.

It is substantiated that the institutional environment plays a decisive role in shaping the parameters of stock market functioning, encompassing regulatory-formal and behavioral-informal institutions. The former establish the legal and regulatory framework and ensure market organization through the activities of state regulatory authorities, while the latter reflect the level of trust, investment expectations, and behavioral characteristics of market participants, which directly influence market activity and process dynamics. It is shown that the coherence of these institutions determines the possibilities for the development of market infrastructure and the effectiveness of the implementation of market functions.

The content of the structural block is disclosed, including market participants, infrastructure, financial instruments, and fintech solutions that shape the architecture of the stock market, as well as the functional block, within which the processes of capital mobilization and investment, resource allocation, price formation, liquidity provision, and informational signaling are implemented.

Particular attention is paid to the factors influencing stock market transformations, which are divided into internal and external. It is demonstrated that macroeconomic instability, digitalization, globalization processes, and crisis phenomena, including war and pandemics, alter institutional conditions, market structure, and the behavior of its participants.

Within the framework of the model, a system of stock market efficiency indicators is identified, including liquidity, investment activity, efficiency of capital allocation, and market resilience. It is substantiated that these indicators make it possible to assess the market's ability to ensure the continuity of financial resource circulation, maintain investor confidence, and adapt to external and internal challenges.

Ключові слова: структурно-функціональний аналіз; фондовий ринок; інституційне середовище; фінансові інструменти; функції фондового ринку; фактори трансформації; ефективність фондового ринку.

Keywords: structural and functional analysis; stock market; institutional environment; financial instruments; functions of the stock market; transformation factors; stock market efficiency.

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

Трансформація глобальних фінансових потоків, зростання волатильності та вплив геополітичних і економічних шоків ускладнюють функціонування фондових ринків і змінюють вимоги до їхньої внутрішньої організації. У цих умовах ефективність ринку дедалі більше залежить від узгодженості його структури, характеру виконання функцій та якості інституційного середовища, в межах якого відбувається взаємодія учасників. Зміни у поведінці інвесторів, трансформація фінансових інструментів і розвиток цифрових технологій посилюють взаємозалежність між цими складовими та ускладнюють їх ізольоване дослідження.

Порушення узгодженості між структурою ринку та його функціональним наповненням проявляється у деформації цінових сигналів, зміщенні інвестиційної активності та обмеженні можливостей ефективного перерозподілу фінансових ресурсів. Такі тенденції посилюються під впливом нестабільного інституційного середовища, змін у регуляторній політиці, коливань рівня довіри до ринку, а також ризиків воєнного характеру, які зумовлюють скорочення інвестиційної активності, зміну структури фінансових інструментів і підвищення загального рівня невизначеності, що в сукупності впливає на стійкість його розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання архітектури та ефективності фондових ринків детально вивчалися у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні основи формування

ринку цінних паперів досліджували Харун О. та Галкіна Ю. [9], а його роль в економічному зростанні Лаповський Д. [6]. Структурні та функціональні деформації ринку цінних паперів вивчали Калач Г. та Мамонова Г. [4]. Бачо Р. Й., Пойда-Носик Н. Н., Макарович В. К., Ганусич В. О., Вайданич Д. аналізували рівень безпеки ринку капіталів України в умовах воєнного стану [1]. Фактори впливу на розвиток фінансового ринку були предметом дослідження Гаряги Л. [2] і Середи О. [7]. Вплив правової системи на ефективність фондового ринку країни аналізують у своїй праці Diniz-Maganini N., Rasheed A., Yasar M. [12]. Натомість Habib S., Habib M., Batool S. досліджують взаємозв'язки між фондовим ринком та якістю інституцій на основі даних країн, що розвиваються [13]. Особлива увага вчених зосереджена на оцінці впливу російсько-української війни на фондовий ринок [11; 14]. Більш широко вплив військових конфліктів на торгівлю на міжнародних фондових ринках вивчали Лапішко З., Грудзевич У., Тищенко А [5]. Еволюцію фондових бірж України аналізують Шишков С., Шишкова Д [10]. Разом з тим, у більшості досліджень структурні, функціональні та інституційні характеристики ринку розглядаються відокремлено, що ускладнює формування цілісного уявлення про закономірності його трансформації. Відсутність інтегрованого підходу, який би поєднував фактори впливу, структурні пропорції, функціональні властивості та індикатори результативності, зумовлює потребу у розробці концептуальної моделі структурно-функціонального аналізу фондового ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування науково-методичних засад структурно-функціонального аналізу фондового

ринку. В основу дослідження покладено системний аналіз реальних зв'язків між ключовими індикаторами ринку, факторами, які впливають на нього, структурними елементами та його функціональною архітектурою.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концептуальна модель структурно-функціонального аналізу фондового ринку формується як узагальнена схема, що дозволяє системно представити логіку функціонування та трансформації ринку (рис. 1).

Модель структурно-функціонального інтегрує фактори впливу, інституційне середовище, структурні компоненти та функціональні характеристики в єдину систему взаємозв'язків. Така модель дозволяє послідовно відобразити логіку функціонування ринку, окреслити роль окремих елементів у формуванні його цілісності та створює теоретичну основу для подальшого аналізу його розвитку в умовах зростаючої невизначеності.

Далі розглянемо окремі складові моделі та їхні взаємозв'язки.

Інституційне середовище у межах концептуальної моделі визначає умови формування та функціонування фондового ринку, задаючи рамки, в яких відбувається взаємодія його учасників, формуються структурні про-

порції та реалізуються функції. Воно, з одного боку, обмежує, а з іншого боку, стимулює певні ринкові практики, а також опосередковує характер зв'язків між елементами структури та результативність функціональних процесів, виступаючи визначальним чинником їх узгодженості або дисбалансів.

У структурі інституційного середовища доцільно виокремлювати взаємопов'язані регуляторно-формальні та поведінково-неформальні інститути. Регуляторно-формальні інститути охоплюють нормативно-правове регулювання та діяльність органів державного нагляду, які визначають правила доступу до ринку, вимоги до учасників, порядок обігу фінансових інструментів і механізми захисту прав інвесторів.

Саме вони формують базові "правила гри", від яких залежить конфігурація ринкової інфраструктури, склад учасників і можливості розвитку окремих сегментів ринку.

Важливе місце в системі нормативно-правового регулювання фондового ринку України посідає законодавча база, зокрема Закон України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки", який визначає правові засади функціонування ринку, класифікацію фінансових інструментів, вимоги до учасників та принципи державного регулювання [3]. Його положення форму-

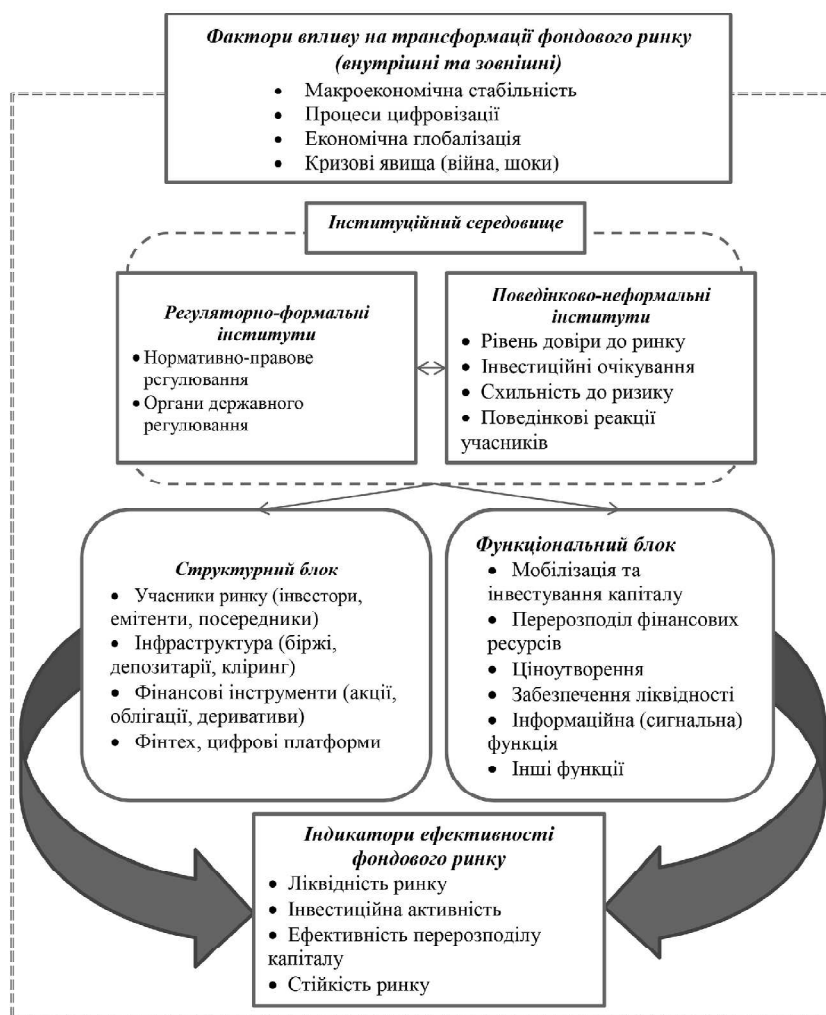


Рис. 1. Концептуальна модель структурно-функціонального аналізу фондового ринку

Джерело: розроблено автором.

ють інституційну основу організації ринку та задають рамкові умови для розвитку його окремих сегментів. Водночас важливу роль відіграють інші законодавчі акти, що регулюють діяльність емітентів, інституційних інвесторів та інфраструктурних елементів ринку, забезпечуючи узгодженість правового поля.

Функцію безпосереднього державного регулювання та нагляду за діяльністю учасників фондового ринку здійснює Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка визначає порядок емісії та обігу цінних паперів, встановлює вимоги до розкриття інформації, ліцензування професійної діяльності та контролює дотримання законодавства [8]. Через систему підзаконних нормативно-правових актів, включаючи положення, регламенти та стандарти, Комісія деталізує та конкретизує законодавчі норми, забезпечуючи їх практичну реалізацію.

Регуляторно-формальні інститути формують ієрархічно організовану систему правил та механізмів контролю, яка забезпечує впорядкованість функціонування фондового ринку, визначає його інституційну спроможність до розвитку та створює передумови для підвищення рівня довіри з боку учасників.

Поведінково-неформальні інститути відображають стійкі підходи до сприйняття ринкової інформації та прийняття рішень, які формуються серед учасників фондового ринку. До них належать рівень довіри до ринку, інвестиційні очікування, схильність до ризику та характерні поведінкові реакції. Вони виникають у процесі практичного функціонування ринку, накопичення досвіду взаємодії з його інститутами та оцінки стабільності правил гри.

Рівень довіри визначає готовність інвесторів брати участь у ринкових операціях і впливає на обсяги залучення капіталу, особливо у довгостроковому вимірі [2; 7]. Інвестиційні очікування формують орієнтири щодо дохідності та ризиків, що, у свою чергу, позначається на розподілі ресурсів між різними інструментами та сегментами ринку. Схильність до ризику зумовлює вибір між більш стабільними та більш дохідними активами і визначає загальний профіль інвестиційної поведінки.

Поведінкові реакції учасників, такі як схильність до наслідування, швидка зміна настроїв або переоцінка ризиків, можуть посилювати коливання ринку та впливати на динаміку цін. У періоди нестабільності ці ефекти проявляються сильніше, що відображається на ліквідності окремих інструментів і загальній активності ринку. Такі інститути не закріплені формально, однак саме вони значною мірою визначають фактичну модель поведінки учасників і впливають на те, як реалізуються функції фондового ринку в конкретних умовах.

Тому інституційне середовище визначає як параметри структурної організації ринку, так і межі реалізації його функціонального потенціалу, забезпечуючи або, навпаки, обмежуючи їх узгоджений розвиток.

Структурний блок задає базову архітектуру фондового ринку, в межах якої реалізуються його функції та проявляються закономірності розвитку. Він відображає внутрішню організацію фондового ринку та охоплює сукупність його базових елементів, через взаємодію яких формується цілісність і відтворюваність ринкових

процесів. У межах структурно-функціонального підходу цей блок розглядається як конфігурація: учасників ринку, інфраструктури, фінансових інструментів і технологічних платформ та фінтеху. Ключове місце у структурному блоці займають учасники ринку: інвестори, емітентами та фінансовими посередниками, взаємодія яких забезпечує рух капіталу, трансформацію заощаджень в інвестиції та формування попиту і пропозиції на фінансові інструменти [9]. Інфраструктурна складова, що включає біржові, депозитарні та клірингові установи, формує організаційно-технологічне середовище укладення та виконання угод, забезпечуючи їх надійність, стандартизацію та безперервність [10].

Фінансові інструменти як елемент структури виступають формою реалізації економічних відносин між учасниками ринку, відображаючи різні рівні ризику, дохідності та строковості, а їх різноманітність визначає глибину та диверсифікованість ринку. Водночас зростаючу роль у трансформації структури фондового ринку відіграють фінтех-рішення та цифрові платформи, які змінюють способи взаємодії учасників, підвищують швидкість обігу інформації та знижують трансакційні витрати, формуючи нові контури його організації. Зокрема, поряд із традиційними інструментами з'являються інноваційні форми, пов'язані з використанням цифрових технологій, включаючи віртуальні активи та інші похідні цифрові продукти, що розширюють межі фондового ринку та змінюють характер взаємодії його учасників.

Функціональний блок моделі відображає змістовне наповнення діяльності фондового ринку та розкриває напрями реалізації його економічного призначення через систему функцій. У межах структурно-функціональної моделі цей блок інтерпретується як сукупність процесів, за допомогою яких забезпечується рух фінансових ресурсів, формування ринкових орієнтирів та підтримка безперервності відтворювальних процесів.

Базовою функцією фондового ринку є мобілізація та інвестування капіталу, що передбачає акумулювання тимчасово вільних коштів і їх трансформацію в інвестиційні ресурси для фінансування економічної діяльності [9]. З цим тісно пов'язана функція перерозподілу фінансових ресурсів, яка забезпечує їх спрямування між секторами економіки відповідно до змін у дохідності, ризиках та інвестиційних очікуваннях.

Вагоме місце займає функція ціноутворення, у межах якої формується ринкова вартість фінансових інструментів на основі взаємодії попиту і пропозиції, а також відображення очікувань учасників ринку. Забезпечення ліквідності проявляється у створенні умов для швидкого та безперешкодного обігу фінансових активів без суттєвих втрат їх вартості, що є необхідною передумовою стабільності ринку.

Інформаційна (сигнальна) функція полягає у відображенні через динаміку цін і обсягів операцій узагальненої інформації про стан економіки, інвестиційні настрої та рівень ризиків, формуючи орієнтири для прийняття рішень учасниками ринку.

Поряд із цим, фондовий ринок виконує й інші функції, зокрема пов'язані з диверсифікацією ризиків, забезпеченням трансформації строків і підвищенням ефективності розміщення капіталу.

Функціонування та трансформації фондового ринку в Україні істотно визначаються поєднанням внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують його інституційне середовище, структуру та можливості виконання функцій. Внутрішні чинники включають макроекономічну стабільність та процеси цифровізації, що безпосередньо впливають на поведінку учасників ринку і його інвестиційну активність [2; 7]. Періоди економічної нестабільності, зокрема різкі коливання ВВП, інфляційні сплески або зміни монетарної та фінансової політики, формують високий рівень невизначеності та знижують передбачуваність доходів, що ускладнює прийняття рішень інвесторами і обмежує розвиток окремих сегментів ринку.

Процеси цифровізації, які набули нового імпульсу після пандемії COVID-19, докорінно змінили способи взаємодії учасників та організації торгівлі. Впровадження електронних біржових платформ, дистанційних брокерських сервісів та цифрових інструментів підвищило доступність ринку для дрібних інвесторів і сприяло появі інноваційних фінансових продуктів, включно з віртуальними активами. Одночасно це вимагало модернізації інфраструктури, автоматизації клірингових та розрахункових процедур і підвищення прозорості операцій, що дозволяє швидше реагувати на зміни в попиті та ризики [2].

Зовнішні фактори, у свою чергу, визначають інтеграційні та глобальні аспекти функціонування ринку. Економічна глобалізація та взаємозв'язки зі світовими фінансовими центрами формують додаткові стандарти, очікування та конкуренцію, впливають на ціноутворення та притік іноземного капіталу. Для національного ринку такі процеси визначають інвестиційну привабливість та швидкість адаптації до міжнародних фінансових тенденцій та технологічних інновацій.

Кризові явища, включно з війною, зовнішніми економічними шоками та глобальними пандеміями, посилюють рівень невизначеності і створюють додатковий тиск на ринкову активність. Війна в Україні, зокрема, призвела до концентрації інвестицій у менш ризикових сегментах ринку, зміни пріоритетів інвесторів та необхідності посилення ролі регуляторів, які забезпечують стабільність і захист прав учасників [5; 14]. Пандемія COVID-19 показала, як швидкі зовнішні шоки стимулюють цифровізацію та змінюють поведінкові моделі інвесторів, формуючи нові практики онлайн-торгівлі та дистанційної взаємодії з фінансовою інфраструктурою.

У комплексі внутрішні та зовнішні фактори формують динамічне інституційне середовище, яке визначає конфігурацію структурних компонентів ринку, межі реалізації його функціональних можливостей та гнучкість моделей розвитку. Взаємодія цих чинників визначає здатність швидко адаптуватися до економічних та геополітичних викликів, підтримувати довіру інвесторів і забезпечувати ефективне виконання ключових функцій фондового ринку.

У межах концептуальної моделі структурно-функціонального аналізу фондового ринку особливе значення надається системі індикаторів його ефективності (рис. 2).

Ліквідність ринку характеризує здатність ринку забезпечувати швидкий і безперешкодний обіг фінансо-

вих інструментів за мінімальної втрати їхньої вартості [9]. Високий рівень ліквідності свідчить про активну взаємодію учасників, ефективну роботу біржової та клірингової інфраструктури, а також оптимальний розподіл ресурсів між сегментами ринку. Аналіз ліквідності дозволяє виявити "вузькі місця" ринку, що обмежують обсяги торгів, і оцінити спроможність ринку швидко реагувати на зовнішні шоки.

Інвестиційна активність відображає рівень зацікавленості учасників ринку у вкладенні капіталу та участі у торгах. Вона визначається кількістю угод, обсягом залучених ресурсів, різноманітністю активів та концентрацією інвестиційних потоків. Висока активність свідчить про привабливість ринку для інвесторів і сприяє підтримці конкурентного середовища, тоді як зниження активності може сигналізувати про ризики втрати довіри та недостатність стимулів для залучення капіталу.

Ефективність перерозподілу капіталу оцінює, наскільки ринок здатний спрямовувати ресурси у найпродуктивніші напрями економіки. Вона включає здатність ринку забезпечувати оптимальний розподіл фінансових потоків між корпоративним сектором, державними заповиченнями та інноваційними проектами. Високий рівень ефективності свідчить про належне функціонування механізмів ціноутворення та інформаційної сигналізації, що сприяє максимізації економічного ефекту від інвестицій. Наприклад, в Україні державний торговий сектор традиційно домінує [11], проте розвиток корпоративних облігацій та стимулювання приватних інвестицій у сектор енергетики та ІТ-проекти через фондові біржі дозволяє частково збалансувати розподіл капіталу і підвищити ефективність ринкових механізмів.

Стійкість характеризує здатність фондового ринку протистояти зовнішнім і внутрішнім потрясінням, зберігати ліквідність та забезпечувати функціонування клю-



Рис. 2. Індикатори ефективності фондового ринку

Джерело: розроблено автором.

хових механізмів у кризових умовах. Вона включає оцінку реакції ринку на економічні шоки, геополітичні ризики, війни, пандемії та інші фактори невизначеності. Висока стійкість свідчить про ефективну роботу регуляторно-формальних і поведінково-неформальних інститутів та інтегрованість структурних і функціональних компонентів ринку.

В сукупності ці індикатори дозволяють комплексно оцінити ефективність фондового ринку, визначити ключові проблемні зони та пріоритети для вдосконалення його функціональної архітектури.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження було розроблено концептуальну модель структурно-функціонального аналізу фондового ринку, яка дозволяє системно інтегрувати інституційне середовище, структурні та функціональні компоненти ринку, а також фактори трансформації і ключові індикатори ефективності. Модель демонструє, що функціонування ринку визначається не лише окремими елементами його структури, а взаємодією регуляторно-формальних та поведінково-неформальних інститутів, які створюють нормативні рамки, формують рівень довіри учасників і визначають поведінкові моделі прийняття рішень. Запропонована структура дозволяє простежити, як ці інститути впливають на конфігурацію ринкової інфраструктури, доступність фінансових інструментів і ефективність реалізації функцій ринку, таких як мобілізація капіталу, перерозподіл ресурсів та забезпечення ліквідності.

Дослідження підтвердило, що ефективність фондового ринку в значній мірі залежить від здатності системи адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх трансформацій. До внутрішніх факторів належать макроекономічна стабільність, внутрішні економічні шоки, війна та пандемії, що безпосередньо впливають на інвестиційні очікування та поведінку учасників. Зовнішні фактори, такі як економічна глобалізація та інтеграційні процеси, стимулюють відкритість ринку, взаємодію з міжнародними фінансовими потоками та впровадження цифрових технологій, що трансформують фінансову інфраструктуру та моделі поведінки інвесторів. Комплексне врахування цих факторів у межах моделі дозволяє оцінити стійкість ринку, рівень його ліквідності, інвестиційну активність та ефективність перерозподілу капіталу, а також виявити потенційні "вузькі місця" в його функціонуванні.

Запропонована модель забезпечує системний підхід до оцінки взаємозв'язку інституційного середовища та структурно-функціональних характеристик ринку, що відкриває нові можливості для вдосконалення регуляторних рішень, оптимізації інфраструктури та стимулювання інвестиційної активності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням моделі через кількісну верифікацію індикаторів ефективності фондового ринку та врахування динаміки поведінкових реакцій учасників у різних кризових і посткризових умовах. Крім того, подальші роботи можуть зосереджуватися на порівняльному аналізі моделей структурно-функціонального функціо-

нування ринків різних країн, що дозволить визначити найефективніші механізми адаптації та стабілізації у складних економічних та геополітичних умовах.

Література:

1. Бачо Р. Й., Пойда-Носик Н. Н., Макарович В. К., Ганусич В. О., Вайданич Д. Стан безпеки ринку капіталів (фондового ринку) України в умовах воєнного стану / / Актуальні питання економічних наук. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16566850>
2. Гаряга Л. О. Детермінанти трансформації фінансових ринків / / Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2022. № 27 (55). С. 46—51.
3. Закон України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки": Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T063480> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Калач Г., Мамонова Г. Структурно-функціональні деформації на фондовому ринку України: моделювання методом ієрархій / / Mechanism of an economic regulation. 2014. № 1 (63). С. 99—109. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/534> (дата звернення: 13.03.2026).
5. Лапішко З., Грудзевич У., Тищенко А. Вплив військових конфліктів на біржову торгівлю на міжнародних фондових ринках / / Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-65-122](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-122).
6. Лаповський Д. М. Фондовий ринок як фактор зростання економіки / / Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 29. С. 318—324. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.29.2015.52294>
7. Середа О. Фактори впливу на функціонування фондового ринку України / / Mechanism of an economic regulation. 2022. № 3—4 (97-98). С. 105—110. DOI: [10.32782/mer.2022.97-98.18](https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.18)
8. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). URL: <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Харун О. А., Галкіна Ю. В. Теоретичні аспекти становлення фондового ринку України / / Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 20. С. 262—267. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Harun-O.-A.-1.pdf> (дата звернення: 13.03.2026).
10. Шишков С., Шишкова Д. Еволюція фондових бірж України: географічні та інституційні чинники / / Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. Вип. 10. С. 545-559. DOI: [10.58423/2786-6742/2025-10-545-559](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-545-559)
11. Шулик Ю. В. Стан та перспективи розвитку фондового ринку України / / Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2024. № 33(61). С. 69—80. DOI: [10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-69-80](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-69-80)
12. Diniz-Maganini N., Rasheed A. A., Yasar M. Legal systems and stock market efficiency: an empirical analysis of stock indices around the world / / Journal of Institutional Economics. 2023. Vol. 19, No. 4. P. 459-477. DOI: [10.1017/S174413742300005X](https://doi.org/10.1017/S174413742300005X)
13. Habib S., Habib M., Batool S. Investigating the nexus between stock market and institutional quality in

emerging markets and developing countries: a panel data analysis // Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies. 2023. Vol. 9, No. 4. P. 627—638. DOI: <https://doi.org/10.26710/jafee.v9i4.2887>

14. Rosefielde S. Impairing globalization: the Russo-Ukrainian war, Western economic sanctions and asset seizures // Journal of Risk and Financial Management. 2024. Vol. 17, No. 9. P. 1—11. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm170904028>

References:

1. Bacho, R.Y., Poida-Nosyk, N.N., Makarovych, V.K., Hanusych, V.O. and Vaidanych, D. (2025), "State of capital market (stock market) security of Ukraine under martial law", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16566850>.

2. Hariaha, L.O. (2022), "Determinants of financial markets transformation", Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriiia "Ekonomika", vol. 27, no. 55, pp. 46—51.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine "On Capital Markets and Organized Commodity Markets", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T063480> (Accessed 03 March 2026).

4. Kalach, H. and Mamonova, H. (2014), "Structural and functional deformations in the stock market of Ukraine: modeling by the hierarchy method", Mechanism of an economic regulation, vol. 1, no. 63, pp. 99—109, available at: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/534> (Accessed 13 March 2026).

5. Lapishko, Z., Hrudzevych, U. and Tyshchenko, A. (2024), "Impact of military conflicts on exchange trading in international stock markets", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-122>.

6. Lapovskyi, D.M. (2015), "Stock market as a factor of economic growth", Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky, vol. 29, pp. 318—324. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.29.2015.52294>.

7. Sereda, O. (2022), "Factors of influence on the functioning of the stock market of Ukraine", Mechanism of an economic regulation, vol. 3—4, vol. 97—98, pp. 105—110. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.18>.

8. National Securities and Stock Market Commission (2026), "Official website of the National Securities and Stock Market Commission (NSSMC)", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/> (Accessed 12 March 2026).

9. Kharun, O.A. and Halkina, Yu.V. (2018), "Theoretical aspects of the formation of the stock market of Ukraine", Infrastruktura rynku, no. 20, pp. 262-267, available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Harun-O.-A.-1.pdf> (Accessed 13 March 2026).

10. Shyshkov, S. and Shyshkova, D. (2025), "Evolution of stock exchanges in Ukraine: geographical and institutional factors", Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, vol. 10, pp. 545—559. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-545-559>.

11. Shulyk, Yu.V. (2024), "State and prospects of development of the stock market of Ukraine", Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriiia

"Ekonomika", vol. 33, no. 61, pp. 69—80. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-69-80](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-69-80).

12. Diniz-Maganini, N., Rasheed, A.A. and Yasar, M. (2023), "Legal systems and stock market efficiency: an empirical analysis of stock indices around the world", Journal of Institutional Economics, vol. 19, no. 4, pp. 459—477. <https://doi.org/10.1017/S174413742300005X>.

13. Habib, S., Habib, M. and Batool, S. (2023), "Investigating the nexus between stock market and institutional quality in emerging markets and developing countries: a panel data analysis", Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies, vol. 9, no. 4, pp. 627—638. <https://doi.org/10.26710/jafee.v9i4.2887>.

14. Rosefielde, S. (2024), "Impairing globalization: the Russo-Ukrainian war, Western economic sanctions and asset seizures", Journal of Risk and Financial Management, vol. 17, no. 9, pp. 1—11. <https://doi.org/10.3390/jrfm17090402>.

Отримано редакцією журналу / Received: 05.04.26

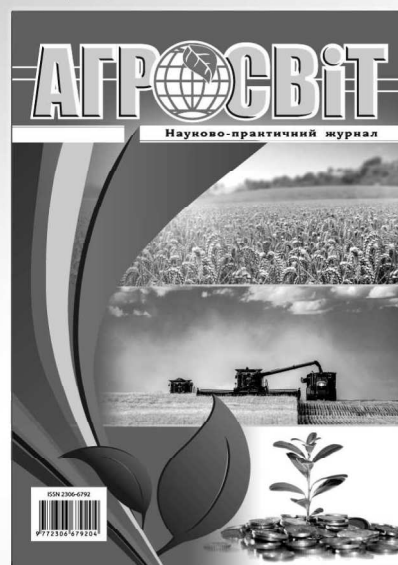
Прорецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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

S. Marchuk,
Postgraduate student,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4217-1075>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.511

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PRODUCTION THEORY: A NEW ECONOMIC FACTOR?

С. В. Марчук,
аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ТЕОРІЇ ВИРОБНИЦТВА: НОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКТОР?

The article examines how artificial intelligence (AI) should be represented in production theory in conditions where the traditional capital-labor dichotomy and the residual treatment of technology through total factor productivity (TFP) have become increasingly restrictive. The study systematizes four major research streams: AI as a source of productivity embedded in TFP, AI as task-automation technology, AI as a distinct production factor or "digital labor", and AI as a driver of long-run structural transformation. On this basis, the paper argues that AI should not be reduced either to ordinary capital or to labor-augmenting technology. AI is accumulated through investment like capital, but it also performs cognitive services, scales at near-zero marginal cost, learns through use, and can substitute for or complement human labor depending on task structure and organizational context. To reconcile these properties, the article proposes an integrated three-level framework. At the aggregate level, AI enters the production function as an autonomous cognitive factor. At the task level, its effects are mediated by displacement, productivity, scale, and reinstatement mechanisms. At the diffusion level, realized gains depend on data, organizational capital, sectoral exposure, and adoption lags. The paper demonstrates that this framework improves the interpretation of firm-level productivity effects, helps explain the persistence of the AI productivity paradox, and clarifies why the distributive and growth effects of AI differ across sectors and time horizons. The article concludes that the most adequate near-term representation of AI in production theory is as a distinct hybrid factor — autonomous cognitive capital-service — while transformative scenarios remain a limiting case that is analytically important but not yet a sufficient baseline for empirical modeling.

У статті досліджується, яким чином штучний інтелект (ШІ) має бути представлений у теорії виробництва в умовах, коли традиційна дихотомія "капітал-праця" та трактування технології через залишок сукупної факторної продуктивності (з англ. — total factor productivity) дедалі більше втрачають пояснювальну силу. Систематизовано чотири основні напрями досліджень: ШІ як джерело продуктивності, вбудоване в TFP; ШІ як технологія автоматизації завдань; ШІ як окремий фактор виробництва або "цифрова праця"; ШІ як чинник довгострокових структурних зрушень. На цій основі доведено, що ШІ не може бути зведений ані до звичайного капіталу, ані до технології, що лише підвищує продуктивність праці. ШІ накопичується через інвестиції под-

ібно до капіталу, але водночас надає когнітивні послуги, масштабується майже без граничних витрат, навчається в процесі використання та може як замінювати, так і доповнювати людську працю залежно від структури завдань і організаційного контексту. Для узгодження цих властивостей запропоновано інтегровану трирівневу рамку. На агрегованому рівні ШІ входить до виробничої функції як автономний когнітивний фактор. На рівні завдань його ефекти опосередковуються механізмами витіснення, продуктивності, масштабу та відновлення нових видів праці. На рівні дифузії реалізовані вигоди залежать від даних, організаційного капіталу, галузевої експозиції та лагів упровадження. Показано, що така рамка поліпшує інтерпретацію впливу ШІ на продуктивність фірм, пояснює збереження парадоксу продуктивності ШІ та дає змогу точніше зрозуміти відмінності в розподільчих і зростальних ефектах між секторами та часовими горизонтами. Зроблено висновок, що найбільш адекватним коротко- та середньостроковим представленням ШІ у теорії виробництва є окремий гібридний фактор — автономний когнітивний капітал-сервіс, тоді як трансформаційні сценарії залишаються важливим, але ще не базовим емпіричним випадком.

Key words: artificial intelligence, production theory, digital labor, total factor productivity, automation, economic growth, factor income shares.

Ключові слова: штучний інтелект, теорія виробництва, цифрова праця, сукупна факторна продуктивність, автоматизація, економічне зростання, факторні доходи.

PROBLEM STATEMENT AND ITS RELATION TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

The rapid diffusion of artificial intelligence technologies has revealed clear limits of standard economic representations of production. In the conventional neo-classical framework, output is generated through combinations of capital and labor, while technological change is typically absorbed by total factor productivity. This architecture was analytically useful for industrial economies in which most productive capacity was embodied either in physical machinery or in human labor effort. However, it is increasingly inadequate for an economy in which productive capacity is also embodied in models, data, algorithms, cloud infrastructure, and autonomous decision systems.

The central theoretical difficulty is that AI combines attributes that economic theory traditionally distributes across different categories. AI is accumulated through investment and embedded in infrastructures, models, and software stacks, which makes it similar to capital. At the same time, it performs services previously associated with labor: classification, forecasting, recommendation, drafting, coding, and increasingly complex forms of cognitive problem-solving. Unlike ordinary capital, moreover, AI can often be replicated at very low marginal cost, improved through use, and redeployed across multiple contexts with minimal physical friction. As a result, the usual distinction between a stock input and a flow of labor services becomes blurred.

A SECOND PROBLEM CONCERNS MEASUREMENT

If AI is treated as part of the TFP residual, its contribution is not directly identified. In that case, measured productivity gains may be biased downward in

the short run and conceptually misallocated in the long run. This issue is particularly visible in the divergence between strong micro-level evidence on AI-related efficiency improvements and the still modest aggregate productivity dynamics observed in many economies. The persistence of this divergence suggests that the challenge is not only statistical; it also reflects structural lags, complementary investments, and theoretical ambiguity regarding the economic status of AI.

These problems are directly connected with important scientific and practical tasks. Scientifically, the misclassification of AI distorts the interpretation of productivity, factor shares, labor demand, and long-run growth. Practically, it affects business valuation, investment decisions, competition policy, workforce strategy, and public regulation. If AI is modeled incorrectly, policy responses to labor-market adjustment, taxation, innovation incentives, and market concentration risk being built on unstable analytical foundations. Accordingly, clarifying the place of AI in production theory is now a necessary condition for an adequate interpretation of structural economic change.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The contemporary literature on AI in production theory can be grouped into four major streams that are closely related but not yet theoretically unified.

The first stream continues to interpret AI primarily through the language of productivity and TFP. In this view, AI appears as a powerful but still partly hidden technological input whose effects are reflected in efficiency gains, process optimization, and innovation performance. Cao et al. (2025) show that AI adoption improves enterprise total factor productivity and that this effect is mediated by innovation capability and shaped by

managerial characteristics. Lindberg (2025), using a translog production function for U.S. manufacturing, argues that AI behaves as a distinct productivity-enhancing input, although its gains remain conditioned by complementarities and diminishing returns. At the macro level, the OECD estimates that AI may add roughly 0.25—0.6 percentage points to annual TFP growth over a ten-year horizon, while emphasizing that adoption rates, sectoral exposure, and reallocation frictions are decisive for aggregate outcomes (Filippucci et al., 2024). This stream is highly valuable empirically, but its conceptual weakness is that it often leaves AI partly inside a residual category instead of resolving what kind of input AI actually is.

The second stream is task-based. Restrepo (2023) demonstrates that automation technologies operate by substituting capital for labor in a widening range of tasks, generating both a productivity effect and a displacement effect. This perspective is crucial because it explains why AI and automation reshape occupational structures and factor shares even when aggregate output rises. Aghion and Bunel (2024) adapt the task-based logic to contemporary AI and argue that the macroeconomic effect of AI depends on the share of exposed tasks, the scale of adoption, and the magnitude of productivity gains. The task approach is particularly strong in identifying heterogeneous labor effects, yet it does not on its own determine whether AI should be classified as capital, software-augmented technology, or a separate factor in the aggregate production function.

The third stream explicitly challenges the capital-labor dichotomy. Growiec (2019) proposes a hardware-software model in which production always requires both physical execution and informational instruction; in this framework, human cognition and pre-programmed software belong to the broader software factor, while physical labor and machines belong to hardware. Farach et al. (2025) develop the related concept of digital labor and argue that AI possesses distinct economic properties — scalability, intangibility, self-improvement, rapid obsolescence, and nuanced substitutability with human labor — that justify treating it as a separate production factor rather than merely an element of TFP. Gersbach et al. (2025) extend this logic further by modeling AI as self-learning capital that improves through application and interacts dynamically with applied research through spillovers and labor reallocation. This stream offers the most direct response to the classification problem, though it differs internally on whether AI should be conceptualized as software, capital, labor-like services, or a hybrid category.

The fourth stream studies structural and potentially transformative macroeconomic change. Trammell and Korinek (2023) analyze conditions under which AI could become a gross substitute for labor and thereby accelerate growth while sharply reducing the labor share. Mici et al. (2026) frame the spread of AI and automation as part of a broader transition toward technological capital-dominated production with consequences for distribution and social finance. Skare et al. (2025) reinterpret the AI productivity paradox through long-memory analysis and suggest that AI gains may arrive with substantial delays rather than being absent altogether. This stream highlights the

importance of long-run growth, inequality, and institutional adaptation, but its scenarios range from cautious diffusion to transformative AI and therefore require a more explicit bridge to empirical production modeling.

Despite major progress, the literature remains fragmented. AI is alternately represented as hidden productivity, task automation, digital labor, self-learning capital, software, or transformative capital deepening. The absence of an integrated framework means that different strands often speak to different levels of analysis without a common translation mechanism between them.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to determine the most theoretically consistent representation of artificial intelligence in production theory and to justify an integrated framework in which AI is modeled as a distinct autonomous cognitive production factor whose economic effects depend on task structure, organizational complements, and diffusion dynamics.

MAIN RESEARCH FINDINGS AND DISCUSSION

The starting point of most production theory remains the neoclassical specification in which output is represented as a function of capital, labor, and an efficiency parameter:

$$Y = A \times F(K, L) \quad (1).$$

In the Cobb-Douglas version, the same idea is written as:

$$Y = A \times K^\alpha \times L^\beta \quad (2).$$

The analytical attractiveness of this setup is well known: factor shares are tractable, substitution properties are transparent, and technological progress can be summarized parsimoniously by the evolution of A . Yet this very parsimony becomes restrictive once productive activity depends not only on physical capital and human effort, but also on algorithms that perform economically relevant cognitive operations.

AI challenges the standard representation in at least three ways. First, it is not merely a recipe external to production. When deployed in real organizations, AI does not simply raise the efficiency of existing inputs in a diffuse way; it performs concrete operations that can substitute for some human tasks and complement others. Second, AI is neither purely rivalrous nor purely tied to one production site. Once trained and deployed, many AI systems can be replicated across users and workflows with very low marginal cost. Third, AI quality is not static. Through retraining, feedback, and broader application, the productivity of the same system may evolve over time, which is difficult to reconcile with the treatment of technology as an exogenous and homogeneous multiplier.

These features do not imply that the capital-labor framework should be abandoned entirely. Physical capital and labor remain indispensable. Rather, they indicate that the two-factor architecture is no longer sufficient as a complete ontology of production. The key theoretical issue is therefore not whether capital and labor still matter, but whether AI can be incorporated adequately only as a shift

parameter or whether it should enter the production function more directly.

Treating AI as part of TFP has an intuitive appeal. In many datasets, direct measures of AI are incomplete, short, or difficult to compare across firms and sectors. Researchers therefore often infer AI effects indirectly from changes in output, productivity, or profitability after adoption. This strategy has yielded important findings. Firm-level studies indicate that AI can improve productivity through automation, decision support, and innovation mechanisms, while macro scenarios suggest positive but moderate aggregate gains over medium horizons [1; 2; 3].

However, the residual approach has two limitations. The first is conceptual opacity. Once AI is folded into TFP, one cannot distinguish whether productivity gains come from algorithmic substitution for labor, better matching and coordination, improvements in quality, the exploitation of new data assets, or complementary organizational redesign. Farach et al. correctly describe TFP in this context as a black box that hides the mechanism of change rather than identifying it [4].

The second limitation is temporal. The observed divergence between promising micro evidence and weaker aggregate outcomes is not well explained by a purely residual treatment. The OECD points out that aggregate gains depend on adoption rates, sectoral exposure, input-output linkages, and reallocation frictions [2]. ?kare et al. show that AI-related TFP effects may follow a delayed and nonlinear pattern, which is consistent with a long-lag diffusion process rather than an immediate macro breakthrough [5]. In other words, when AI is captured only ex post through measured productivity, theory loses its ability to explain why effects arrive slowly, unevenly, and often conditionally.

For these reasons, TFP remains a useful empirical container, but not an adequate theoretical home for AI. It is a measurement convenience, not a satisfactory ontological classification.

The task approach is indispensable for understanding how AI changes production from within. Restrepo emphasizes that automation displaces labor from specific tasks while lowering costs and potentially increasing output; hence the core tension between the displacement effect and the productivity effect [6]. This framework explains why labor-market consequences are heterogeneous across occupations, skill groups, and industries. It also clarifies why firm-level employment outcomes cannot be read mechanically as aggregate outcomes.

For AI, the task approach remains especially relevant because many contemporary systems automate neither entire occupations nor all functions of a worker, but selected tasks embedded in broader workflows. Aghion and Bunel show that macro gains depend on the fraction of tasks exposed to AI, the magnitude of performance improvements, and the speed of adoption [7]. This is consistent with the empirical observation that AI can raise performance substantially in narrow contexts while leaving aggregate productivity statistics comparatively muted.

Yet the task perspective, while necessary, is not sufficient for the current research question. It explains where substitution and complementarity occur, but not what AI is at the aggregate level. A task model can tell us

that software or machines now perform a larger share of tasks once allocated to labor. It does not, by itself, settle whether the aggregate representation should classify AI as capital, software-embedded technology, labor-equivalent services, or a separate input. Put differently, the task model is strongest at the meso level of production organization, whereas the factor-classification problem belongs to the macro and theoretical architecture of production itself.

The implication is that task-based and factor-based approaches should be treated as complementary, not competing. The task layer identifies the mechanism of reallocation; the factor layer identifies the aggregate category into which the AI service flow should enter.

The most promising theoretical advances come from the literature that places AI explicitly inside the production function. Growiec's hardware-software model provides a powerful conceptual insight: every production process requires both an executing component and an instructing component [8]. Once this distinction is made, pre-programmed software and human cognition become analytically comparable as alternative sources of instructions. This move is important because it shows that the core complementarity in digital production may run not between capital and labor as such, but between hardware and software.

Farach et al. make a related argument in the language of digital labor. Their central claim is that AI performs autonomous cognitive work and therefore deserves explicit treatment as a production factor in addition to traditional capital and human labor [4]. The strength of this view lies in the unusual economic properties it assigns to AI. Digital labor is intangible, highly scalable, partly non-rival, capable of autonomous improvement, and subject to rapid obsolescence. None of these properties fit cleanly into the textbook concept of physical capital; neither do they fit the biological and rivalrous nature of human labor.

Gersbach et al. enrich the argument by modeling AI as self-learning capital that improves through application and generates spillovers with applied research [9]. This perspective is useful because it highlights a feature often absent from traditional factor taxonomies: AI does not merely provide a service flow from a fixed stock; its productive quality can change endogenously through use, data accumulation, and feedback.

Taken together, these contributions suggest that AI should be treated as a hybrid input with three defining characteristics. First, it is investment-based: firms must spend resources to acquire, train, maintain, and deploy it. Second, it is service-delivering: it performs economically relevant cognitive operations that affect output directly. Third, it is recursively improvable: under some conditions, its quality evolves through learning and interaction. A production factor with this combination of properties cannot be represented adequately as ordinary capital alone.

On the basis of the literature reviewed above, the article proposes an integrated framework with three interconnected analytical layers.

At the aggregate layer, production should be represented not as a function of only capital and labor, but as a function of capital, labor, and effective AI services:

$$Y_t = F(K_t, L_t, G_t) \quad (3).$$

Here G_t denotes the stock of effective autonomous cognitive services generated by AI systems. The term "effective" is essential. AI does not produce value simply because a model exists. Its contribution depends on deployment quality, fit to business processes, and the availability of complementary assets. Thus, in reduced form, effective AI services can be written as:

$$G_t = \Phi(M_t, D_t, O_t) \quad (4).$$

where M_t denotes models and compute embodied in deployable AI systems, D_t denotes usable data resources, and O_t denotes complementary organizational capital, including routines, process redesign, governance, and human supervision. This second relationship does not imply that data and organizational capital must always be modeled as separate primary factors. Rather, it shows that AI performance is conditional on complementary assets and therefore should be interpreted as a realized service stock, not merely as installed software.

At the task layer, the output effect of G_t depends on the allocation of tasks between labor and AI. In some tasks AI substitutes for labor, generating displacement. In others it complements labor, raising quality, speed, or scale. The net effect therefore depends on the task composition of production, the elasticity of substitution, and the pace at which new human-intensive tasks are created. This preserves the main insight of the task literature while embedding it in a broader production-function framework.

At the diffusion layer, realized gains depend on adoption lags, sectoral exposure, regulation, organizational readiness, and general equilibrium effects. This is the layer most clearly emphasized by the OECD and by the literature on the productivity paradox [2; 5]. In practical terms, the same theoretical stock of AI may produce very different observed productivity outcomes across firms and countries because the complementary conditions of diffusion differ.

This three-level framework resolves a major part of the classification problem. AI should enter production theory as a distinct autonomous cognitive factor at the aggregate level, while its realized economic consequences must still be interpreted through task allocation and diffusion constraints. Such a framework is more informative than a pure TFP treatment, more general than a pure task model, and more empirically usable than purely transformative singularity scenarios.

Implications for productivity, labor, and long-run growth are robust. The first implication concerns productivity measurement. If AI is modeled as a distinct factor, researchers can separate direct AI services from residual TFP and thereby reduce conceptual ambiguity. This does not eliminate all measurement problems, but it improves the interpretation of empirical results. Firm-level estimates of AI's contribution can then be linked more clearly to deployment quality, task substitution, and complementary intangible investment.

The second implication concerns labor. A distinct-factor representation does not imply that labor becomes analytically secondary. On the contrary, it clarifies why labor effects are heterogeneous. Where AI performs codifiable cognitive tasks at lower cost, substitution

pressures intensify. Where human judgment, tacit coordination, accountability, or relational work remain central, complementarity persists or even deepens. Restrepo's task framework remains essential here because the aggregate factor G_t does not replace the need to study task-level restructuring [6].

The third implication concerns factor shares and market structure. If AI is treated only as a technology shifter, distributional effects can be understated. Once AI enters production more directly, it becomes easier to analyze why income may shift toward owners of AI, compute infrastructure, data assets, and complementary intangible capital. This also helps explain why market concentration can increase when leading firms control the data, hardware, platforms, and organizational capabilities needed to scale AI effectively.

The fourth implication concerns long-run growth. In the medium term, the most plausible scenario remains one of positive but bounded gains shaped by diffusion frictions, sectoral heterogeneity, and complementary investment requirements [2;7]. In the longer run, however, the framework must remain compatible with more radical possibilities. Trammell and Korinek show that if AI becomes a gross substitute for labor in production and later in research, the economy may break the historical regularities of constant labor shares and stable exponential growth [10]. The integrated framework proposed here can accommodate such scenarios by interpreting them as a limiting case in which G_t becomes the dominant cognitive input across both production and innovation. But these transformative outcomes should not be treated as the default empirical benchmark for present-day modeling.

Accordingly, the most balanced conclusion is that contemporary production theory should treat AI as a distinct hybrid factor whose economic significance is already real, but whose macroeconomic consequences remain conditional rather than uniform. This position avoids the understatement inherent in pure TFP approaches and the overstatement that can arise when transformative AI scenarios are taken as an immediate empirical baseline.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

The analysis confirms that artificial intelligence cannot be represented adequately only as a residual component of total factor productivity or as an ordinary extension of physical capital. AI differs from standard capital because it delivers autonomous cognitive services, scales at very low marginal cost, and can improve through use. At the same time, it differs from human labor because it is investment-created, partly non-rival, and deployable across tasks and contexts without the biological constraints that define human work. These properties justify treating AI in production theory as a distinct hybrid factor.

At the theoretical level, the most convincing solution is not to replace existing approaches, but to connect them. The article therefore proposes a three-level framework in which AI enters the aggregate production function as effective autonomous cognitive services, while task allocation explains heterogeneous substitution and complementarity effects, and diffusion dynamics explain

the gap between micro evidence and macro outcomes. Such a framework is better suited to contemporary production systems than a pure capital-labor-TFP scheme.

At the empirical level, this approach helps explain three stylized facts of the current AI transition: first, measurable productivity gains at the firm level; second, delayed and uneven macroeconomic gains; third, growing concern about labor shares, concentration, and the distribution of returns from intangible assets. It also clarifies that the relevant complements to AI — data, organizational capital, governance, and compute infrastructure — are not peripheral details, but central determinants of realized economic value.

Prospects for further research are threefold and include: empirical — the construction of more stable direct measures of effective AI services at the firm, sectoral, and national levels; the second is structural — the integration of task-based and factor-based estimation strategies in a single empirical design; the third is normative — the analysis of how different ownership and governance regimes for AI affect income distribution, competition, and long-run growth. Advancing these directions is necessary if production theory is to remain adequate to the economic reality shaped by artificial intelligence.

References:

1. Cao, Y., Hao, L., Kou, L., Zhou, J. and Zou, L. (2025), "Whether, How and When Do Artificial Intelligence Technologies Improve Enterprise Total Factor Productivity?", *Journal of Internet Technology*, vol. 26, no. 2, pp. 241—253, [Online]. <https://doi.org/10.70003/160792642025032602009>.
2. Filippucci, F., Gal, P. and Schief, M. (2024), "Miracle or Myth? Assessing the macroeconomic productivity gains from Artificial Intelligence", *OECD Artificial Intelligence Papers*, no. 29, OECD Publishing, Paris, [Online]. <https://doi.org/10.1787/b524a072-en>.
3. Lindberg, D.G. (2025), "Harnessing AI for smart manufacturing: insights from Industry 4.0", *Discover Artificial Intelligence*, vol. 5, article 111, [Online]. <https://doi.org/10.1007/s44163-025-00363-0>.
4. Farach, A., Cambon, A. and Spataro, J. (2025), "Evolving the Productivity Equation: Should Digital Labor Be Considered a New Factor of Production?", *Papers from arXiv.org*, arXiv:2505.09408, available at: <https://arxiv.org/abs/2505.09408> (accessed 4 April 2026).
5. Skare, M., Porada-Rochon, M. and Veselica Celic, R. (2025), "Total factor productivity dynamics and the artificial intelligence paradox: Evidence from long-memory analysis", *Journal of International Studies*, vol. 18, no. 4, pp. 218—242, [Online]. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2025/18-4/11>.
6. Restrepo, P. (2023), "Automation: Theory, Evidence, and Outlook", *NBER Working Paper*, vol. 31910, available at: <https://www.nber.org/papers/w31910> (accessed 4 April 2026).
7. Aghion, P. and Bunel, S. (2024), "AI and Growth: Where Do We Stand?", manuscript, EmergingTech Economic Research Network, Federal Reserve Bank of San Francisco, June, available at: <https://www.frbsf.org/wp-content/uploads/AI-and-Growth-Aghion-Bunel.pdf> (accessed 4 April 2026).

8. Growiec, J. (2019), "The Hardware-Software Model: A New Conceptual Framework of Production, R&D, and Growth with AI", *SGH KAE Working Papers Series*, vol. 2019/042, available at: <https://cor.sgh.waw.pl/handle/20.500.12182/1120> (accessed 4 April 2026).

9. Gersbach, H., Komarov, E. and von Maydell, R. (2025), "Artificial intelligence as self-learning capital", *Economic Modelling*, vol. 153, article 107221, [Online]. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2025.107221>.

10. Trammell, P. and Korinek, A. (2023), "Economic Growth under Transformative AI", *NBER Working Paper*, vol. 31815, revised September 2025, available at: <https://www.nber.org/papers/w31815> (accessed 4 April 2026).

11. Mici, V., Shehu, I., Lila, A., Hoxha, V. and Bombaj, F. (2026), "The Macroeconomic Transition of Technological Capital in the Age of Automation", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, vol. 15, no. 1, [Online]. <https://doi.org/10.36941/ajis-2026-0091>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

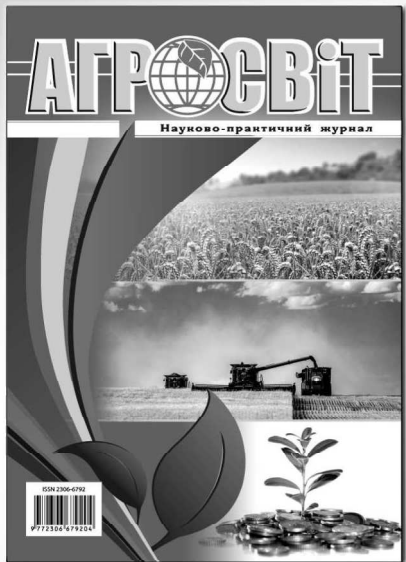
Прорецензовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

УДК 334.716:637.5:339.137:338.242.2"364"

О. В. Косович,
асистент кафедри менеджменту, публічного управління і адміністрування,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет", м. Кам'янець-Подільський
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4253-8312>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.517

КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

O. Kosovych,
Assistant of the Department of Management and Public Administration,
Higher Educational Institution "Podillia State University", Kamianets-Podilskyi

COMPETITIVE STATUS OF MEAT PROCESSING ENTERPRISES IN WARTIME: DETERMINANTS
AND SUPPORT MECHANISMS

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації економіки. Обґрунтовано, що сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням ресурсного забезпечення, руйнуванням виробничої та енергетичної інфраструктури, що суттєво впливає на їх конкурентні позиції. Проаналізовано ключові зовнішні та внутрішні чинники, які визначають рівень конкурентного статусу підприємств м'ясопереробної галузі. Особливу увагу приділено ролі антикризового управління як інструменту забезпечення стабільності та адаптивності підприємств у складних умовах господарювання. Визначено комплекс організаційно-економічних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств і зміцнення їх конкурентних переваг. Запропоновано авторське трактування сутності конкурентного статусу м'ясопереробного підприємства як інтегральної характеристики його здатності ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

The article examines the theoretical and applied aspects of forming the competitive status of meat processing enterprises under wartime conditions and in the context of post-war economic transformation. It is substantiated that the current environment of enterprise functioning is characterized by a high level of uncertainty, disruption of logistics chains, reduction of resource availability, destruction of production and energy infrastructure, and significant changes in market demand. These factors substantially affect the stability and competitiveness of enterprises, requiring the development of new approaches to management and strategic adaptation.

The study analyzes key external and internal factors influencing the formation of the competitive status of meat processing enterprises, including resource provision, technological capabilities, organizational efficiency, and market positioning. Particular attention is paid to the role of crisis

management as an essential tool for ensuring resilience, flexibility, and continuity of business processes in extremely unstable conditions. The importance of implementing adaptive management decisions and innovative approaches aimed at maintaining production capacity and ensuring product quality and safety is emphasized.

A system of organizational and economic mechanisms for strengthening the competitive status of enterprises is proposed, which includes optimization of resource use, diversification of supply chains, enhancement of technological processes, and improvement of management efficiency. The study highlights the necessity of integrating strategic planning with risk management practices to ensure sustainable development in both wartime and post-war periods.

Based on the conducted research, an author's interpretation of the essence of the competitive status of a meat processing enterprise is formulated. It is defined as a comprehensive characteristic reflecting the enterprise's ability to operate effectively in a competitive environment, adapt to external changes, ensure stable production of high-quality and safe products, and maintain long-term competitive advantages.

Ключові слова: конкурентний статус, м'ясопереробні підприємства, воєнний стан, антикризове управління, конкурентоспроможність, фактори впливу, сталий розвиток.

Key words: competitive status, meat processing enterprises, martial law, crisis management, competitiveness, influencing factors, sustainable development.

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

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, спричиненої воєнними діями, економічною турбулентністю, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням ресурсного потенціалу та руйнуванням виробничої інфраструктури. Особливо гостро ці процеси відображаються на діяльності підприємств м'ясопереробної галузі, які є важливою складовою забезпечення продовольчої безпеки держави. За таких умов суттєво ускладнюється процес формування та підтримання належного рівня конкурентного статусу підприємств, що потребує адаптації управлінських підходів і впровадження ефективних механізмів антикризового управління.

Проблема формування конкурентного статусу підприємств у воєнний та повоєнний періоди набуває особливої актуальності як у науковому, так і в практичному аспектах, оскільки пов'язана з необхідністю забезпечення стійкого функціонування підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Вирішення цієї проблеми є важливим завданням сучасної економічної науки та практики управління, що обумовлює необхідність поглибленого дослідження чинників формування конкурентного статусу та розробки дієвих механізмів його забезпечення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування конкурентоспроможності та конкурентного статусу підприємств знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних нау-

ковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів даної проблематики зробили такі вчені, як Бойко В., Драган О., Гончарук А., Місюк М., Сушарник Я., Тріпак М., Заходим М., Турица Н., Кравченко В., які досліджували питання забезпечення ефективності функціонування підприємств, оцінювання їх конкурентної позиції та формування конкурентного статусу.

У наукових працях розглядаються різні підходи до визначення сутності конкурентного статусу, методи його оцінювання, а також інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств. Окрему увагу приділено питанням функціонування підприємств в умовах кризових явищ та нестабільного зовнішнього середовища, зокрема впливу воєнних дій на економічну діяльність суб'єктів господарювання.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо висвітленими залишаються питання формування конкурентного статусу підприємств м'ясопереробної галузі в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, що потребує подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів формування конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств в умовах воєнного стану, визначення ключових чинників впливу на його рівень, а також обґрунтування організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентного статусу підприємств у сучасних умовах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Функціонування м'ясопереробних підприємств у сучасних умовах характеризується суттєвим ускладнен-

ням господарських процесів та зростанням рівня невизначеності, що впливає на результати їх діяльності та позиції на ринку. За таких обставин особливої ваги набуває здатність підприємств ефективно адаптуватися до змін, зберігати виробничий потенціал та забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності.

Забезпечення високого конкурентного статусу вітчизняних підприємств пов'язане з низкою чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування останніх, які в умовах турбулентності та трансформації всього життя країни зумовлені, в першу чергу, війною з Росією, невизначеністю, гібридними загрозами, зменшенням значної частини населення країни, знищенням матеріальних, енергетичних, земельних і інших ресурсів, інфраструктури, поголів'я тварин і птиці, в першу чергу, в зоні бойових дій, порушенням логістичних ланцюгів, об'єктивно потребують необхідності дослідження особливостей формування конкурентного статусу підприємств за цих умов.

Не дивлячись на війну і постійні загрози обстрілів, проблема продовольчого забезпечення та ліквідації дефіциту продуктів харчування набула ще більшого значення. У зв'язку з цим особлива увага приділяється м'ясопереробній галузі як джерелу якісних м'ясних продуктів харчування, необхідних для забезпечення населення товарами першої необхідності.

Нині підприємства м'ясопереробної галузі знаходяться у скрутному становищі і потребують дієвих заходів по виведенню їх на стабільний шлях розвитку. Результати аналізу наукової літератури та практичного досвіду щодо функціонування і розвитку в ринкових умовах м'ясопереробних підприємств свідчать, що причинами такого стану в Україні є негативний вплив сукупності організаційних та економічних чинників, які існували у довоєнний період і ще більше загострилися за сучасних умов. До організаційних чинників слід віднести низький рівень впровадження сучасних науково обґрунтованих форм і методів планування, організації, управління та контролю за результатами виробництва, прогресивної техніки і новітніх технологій, які сприяють інтенсифікації галузі, підвищенню продуктивності праці і зменшенню втрат продукції та непродуктивних витрат на її виробництво, а отже, в кінцевому підсумку, зниженню собівартості одиниці продукції [1; 2; 3].

Тобто практично не задіяно внутрішньогалузеві та внутрішньогосподарські резерви виробництва. До економічних чинників необхідно віднести недосконалий механізм формування економічних відносин як на міжгалузевому, так і внутрішньогалузевому рівнях, що призводить до деконструктивного розвитку цінової політики, зростання тривалості обороту капіталу в галузі, зниження ділової активності м'ясопереробних підприємств [4].

Функціонування м'ясопереробних підприємств у період воєнних дій характеризується низкою специфічних чинників, що істотно ускладнюють їх виробничо-господарську діяльність та формують нові виклики для галузі. Серед них:

Критичним чинником є повна або часткова втрата виробничих потужностей, складських запасів чи технологічного обладнання внаслідок бойових дій, окупації територій або їх мародерського захоплення. З метою

збереження бізнес-процесів значна частина підприємств була змушена здійснювати релокацію до безпечніших регіонів, що породило комплекс організаційних, економічних, логістичних і кадрових викликів.

Важливим елементом ускладнення виробничої діяльності є стрімке зростання собівартості продукції. Подорожчання енергоносіїв, сировини, транспортних послуг та інших ресурсів призвело до істотного збільшення витратного компоненту, що негативно відобразилося на конкурентоспроможності підприємств.

Підприємства стикаються з гострим дефіцитом фінансових ресурсів. Особливо вразливими є малі виробничі потужності, розташовані у регіонах, наближених до зон активних бойових дій. Такі суб'єкти господарювання фактично позбавлені можливості залучати кредитні кошти чи отримувати підтримку від фінансових інституцій, що суттєво обмежує їх інвестиційний та оперативний потенціал.

М'ясопереробні підприємства і галузь в цілому зазнали помітного скорочення споживчого попиту. Зниження доходів населення, зміна структури споживання та зростання невизначеності спровокували падіння обсягів реалізації продукції, що прямо впливає на фінансову стабільність підприємств.

Крім того, воєнні дії спричинили часткове або повне обмеження доступу до низки товарних ринків, зокрема тих, що розташовані на тимчасово окупованих або заблокованих територіях. Це звузило географію збуту та ускладнило реалізацію довгострокових стратегій розвитку.

Нарешті, суттєво погіршилися соціально-економічні умови життя та праці значної частини працівників м'ясопереробної галузі, що впливає як на трудовий потенціал підприємств, так і на їх можливості підтримувати стабільний виробничий цикл [5; 6].

Під час кризи підприємствам важливо використовувати антикризове управління, інструменти якого є досить різноманітними, включаючи інноваційні, що дозволяє прогнозувати ризики, знайти нові канали фінансування, розширити співробітництво, підвищити продуктивність та збільшити кількість клієнтів [7].

Антикризове управління у м'ясопереробній галузі передбачає використання комплексу спеціалізованих інструментів, спрямованих на стабілізацію виробничої діяльності, мінімізацію ризиків та забезпечення адаптивності підприємств до змінного зовнішнього середовища, зокрема за умов воєнної турбулентності. Виходячи з класичної теорії антикризового управління, нами сформовані інструменти стабілізації розвитку та формування конкурентного статусу підприємств м'ясопереробної промисловості в умовах війни і повоєнному періоді.

Ключовим інструментом виступає стратегічна діагностика, яка охоплює системний аналіз внутрішнього стану підприємства та зовнішніх чинників, що визначають його функціонування. Для м'ясопереробки особливого значення набуває оцінювання виробничого потенціалу, доступності сировинних ресурсів, стабільності логістичних маршрутів та характеристик ринків збуту.

Не менш важливим елементом є оперативна реструктуризація, що передбачає трансформацію організаційної структури, оптимізацію технологічних процесів,

коригування асортиментної політики та впровадження більш гнучких моделей управління витратами. Для підприємств цієї сфери реструктуризаційні заходи часто охоплюють модернізацію обладнання, перегляд енергоспоживання та впровадження ресурсощадних технологій.

Суттєву роль відіграють фінансові інструменти антикризового управління, серед яких найбільший ефект дають: реструктуризація заборгованостей, корекція бюджетної політики, пошук альтернативних джерел капіталу та впровадження систем управління грошовими потоками. В умовах нестабільності м'ясопереробні підприємства зобов'язані формувати фінансові резерви та застосовувати методики багатоваріантного прогнозування.

Окремий напрямок становлять інструменти ризик-менеджменту, які включають ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов'язаних із перебоями в постачанні сировини, коливанням цін на енергоносії, змінами регуляторного середовища чи можливими руйнуваннями виробничої інфраструктури. Для підвищення надійності операційних процесів застосовуються також протоколи безперервності бізнесу.

Інформаційно-аналітичні інструменти забезпечують своєчасний моніторинг ринкової ситуації, відстеження змін у попиті та адаптацію збутової політики. Цей напрям особливо важливий для м'ясопереробної продукції, оскільки вона має короткий термін придатності та високу залежність від платоспроможного попиту населення.

Окремим сучасним інструментом виступає цифровізація та діджиталізація виробничих та управлінських процесів. Вона охоплює впровадження цифрових платформ для обліку та контролю сировини, автоматизованих систем моніторингу технологічних операцій, інтелектуальних інструментів планування виробництва та логістики, а також цифрових каналів комунікації з поставальниками і споживачами. Використання цифрових технологій у м'ясопереробній галузі підвищує точність управлінських рішень, сприяє зниженню операційних витрат, мінімізує людський фактор і забезпечує більшу стійкість підприємств до кризових шоків.

Не менш значущими є інструменти управління персоналом, що спрямовані на збереження кваліфікованого кадрового потенціалу. Вони охоплюють підтримку безпечних умов праці, розвиток внутрішніх програм навчання та стимулювання продуктивності працівників в умовах підвищеного психологічного та фізичного навантаження [8; 9; 10; 11].

У сукупності зазначені інструменти формують комплекс чинників стабілізації розвитку та формування конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств в умовах війни і повоєнному періоді, яка дозволяє їм підвищувати стійкість, адаптуватися до зовнішніх загроз і забезпечувати безперервність виробничих процесів навіть у критичних соціально-економічних умовах (рис. 1).

У післявоєнний період, коли економічна ситуація поступово стабілізуватиметься, ключовим детермінантом результативності та конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств стане гарантоване забезпечення їх високоякісною сировиною у достатніх обсягах. По-



Рис. 1. Чинники стабілізації розвитку та формування конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств в умовах невизначеності і у повоєнний період

Джерело: авторська розробка.

дальший розвиток галузі передбачає нарощення виробництва, оптимізацію собівартості, модернізацію технологічних процесів, підвищення продуктивності праці та активне використання досягнень селекції, племінної роботи й систем годівлі тварин [12].

Відновлення сировинної бази значною мірою залежатиме від державної підтримки, що має бути орієнтована на інтенсифікацію тваринництва, підвищення продуктивності поголів'я та створення податкових і фінансових стимулів для виробників. Паралельно вагомим обмежувальним чинником залишається застаріла матеріально-технічна база підприємств: значна частина м'ясокомбінатів продовжує працювати на морально та фізично зношеному обладнанні, що стримує досягнення сучасних стандартів якості та знижує конкурентоспроможність продукції [13].

У контексті обмеженості інвестицій та високих ризиків особливого значення набуває ефективна державна інвестиційна політика, здатна активізувати залучення внутрішнього й іноземного капіталу та створити дієві механізми управління інвестиційними процесами в галузі. Світовий досвід свідчить, що перспективним інструментом розвитку є аграрно-промислова інтеграція, яка забезпечує формування комплексних виробничо-збутових ланцюгів та мінімізацію непродуктивних витрат. На основі таких інтеграційних процесів доцільно формувати регіональні кластери м'ясного спрямування, що об'єднуюватимуть виробництво, переробку, зберігання й реалізацію продукції [14].

Сучасні тенденції розвитку потребують також активної цифровізації та діджиталізації виробничих і управлінських процесів. Використання цифрових платформ, систем автоматизованого контролю якості, інтелектуальних моделей планування виробництва та логістики, електронних каналів взаємодії з постачальниками і споживачами дозволяє підвищити точність управлінських рішень, скоротити витрати та забезпечити стабільність операційних процесів.

Діджиталізація включає автоматизацію і оптимізацію виробництва (ERP, MES-системи); застосування ШІ для прогнозування попиту чи управління ресурсами; цифрові ланцюги постачання; інтегровані системи контролю якості; зміну бізнес-моделі завдяки цифровим інструментам. В результаті процес змінюється за своєю сутністю, стає більш ефективним, гнучким і керованим через цифрові технології [15].

Стратегічним напрямом післявоєнної модернізації галузі має стати поглиблення інтеграції у європейський ринок. Вихід на ринок ЄС потребує адаптації виробничих стандартів до європейських вимог, модернізації технологічних ліній, забезпечення простежуваності продукції та підвищення екологічної безпеки виробництва. Успішне виконання цих вимог відкриє можливості для розширення експортних каналів і зміцнення позицій українських м'ясопереробних підприємств на міжнародному ринку [16; 17; 18; 19].

Слід зазначити, що запропонована класифікація чинників стабілізації розвитку та формування конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств в умовах невизначеності і у повоєнний період не означає, що їх використання на практиці передбачає тільки ту послідовність, яка зазначена на рисунку. До першого ета-

пу відносяться антикризові заходи, які створять умови для чинників другого рівня, та можливість задіяння останніх тільки посилять конкурентний статус і конкурентоспроможність підприємств м'ясопереробної галузі в цілому. Вважаємо, що тільки комплексне використання рекомендацій в залежності від конкретних ситуацій розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємств дозволить отримати максимальний синергетичний ефект.

Узагальнення викладених вище положень дає підставу виокремити низку стратегічних пріоритетів, які мають формувати зміст конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств у сучасних і післявоєнних умовах. Одним із ключових чинників конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств є стабільна та ефективно організована сировинна база, що передбачає безперебійне надходження високоякісної сировини, розвиток інтегрованих виробничо-збутових ланцюгів і зміцнення партнерських відносин із постачальниками. Надійне сировинне забезпечення забезпечує ритмічність виробництва та відповідність вимогам внутрішніх і зовнішніх ринків.

Другим пріоритетом є модернізація матеріально-технічної бази та технологій переробки, впровадження енергоефективного обладнання та сучасних систем контролю якості на основі виваженої державної підтримки та залучення інвестицій, що підвищує продуктивність і знижує витрати, відповідаючи міжнародним стандартам.

Третім визначальним елементом виступає цифровізація та діджиталізація виробництва й управління, що включає автоматизований моніторинг операцій, інтегровані логістичні рішення та системи простежуваності продукції задля підвищення ефективності управління, оперативності реагування на ринкові зміни та адаптивність підприємства.

Четвертим стратегічним пріоритетом є орієнтація на ринок ЄС, що потребує гармонізації технологій із європейськими стандартами, забезпечення високого рівня екологічної безпеки продукції та прозорої системи простежуваності по всьому виробничо-логістичному ланцюгу, відкриваючи можливості для експорту.

Отже, конкурентний статус м'ясопереробних підприємств у перспективі визначатиметься комплексним поєднанням сировинної стабільності, інноваційно-технологічного оновлення, державної підтримки та залучення інвестицій, цифрової трансформації і діджиталізації та глибокої інтеграції у європейський економічний простір.

Виходячи з цього, сформуємо авторський підхід до тлумачення змісту конкурентного статусу м'ясопереробного підприємства. Вважаємо, що це комплексна характеристика його спроможності ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, що відображає рівень сировинної, технологічної, організаційної та ринкової готовності забезпечувати виробництво якісної й безпечної продукції, адаптуватися до зовнішніх змін та підтримувати стійкі конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що конкурентний статус м'ясопереробних підприємств формується під впливом комплексу взаємопов'я-

заних зовнішніх і внутрішніх чинників, які в умовах воєнного стану набувають особливої динамічності та непередбачуваності. Визначено, що ключовими викликами для підприємств галузі є обмеженість сировинної бази, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, а також руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури.

Обґрунтовано, що забезпечення належного рівня конкурентного статусу можливе за умови впровадження ефективних інструментів антикризового управління, орієнтованих на підвищення адаптивності підприємств, оптимізацію використання ресурсів, диверсифікацію каналів постачання та збуту, а також удосконалення організаційних і технологічних процесів. Запропоновано авторське трактування конкурентного статусу м'ясопереробного підприємства як комплексної характеристики його здатності забезпечувати стабільне функціонування, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при розробці стратегій розвитку підприємств м'ясопереробної галузі в умовах нестабільності та повоєнного відновлення економіки.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до кількісного оцінювання конкурентного статусу підприємств, поглиблення інструментарію антикризового управління, а також дослідження можливостей цифровізації бізнес-процесів як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Література:

1. Бойко В.І. Ринок м'яса: проблеми формування ресурсного потенціалу. Економіка АПК. 2009. № 11. С. 97—102.
2. Драган О.І. Організаційно-методичне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України: проблеми теорії і практики: монографія. К.: НУХТ. 2007. 251 с.
3. Косович О.В. Основні чинники, які формують конкурентний статус м'ясопереробних підприємств. Сучасні економічні системи: стан та перспективи: Матеріали VI Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (14—15 травня 2015 р.), Хмельницький: ХКТЕІ, 2015. С. 5—6.
4. Гончарук А.І. Забезпечення ефективності виробництва м'яса. Економіка України. 2009. № 6. С. 65—74.
5. Гук О., Сомова Є. Вітчизняний бізнес в умовах війни: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. "Бізнес, інновацій, менеджмент проблеми та перспективи", м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2022. С. 44—45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271454>.
6. Коробка С. В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-14>
7. Кузьменко В.О., Кущик А.П. Інноваційні інструменти антикризового управління корпорації. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада 2023 року). Одеса: Національний університет "Одеська політехніка". 2023. С. 217—218.

8. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во "Політехніка". 2021. 194 с.

9. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: моногр. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.

10. Чикуркова А.Д. Антикризове управління: Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП "Менеджмент" спеціальності 073 "Менеджмент" денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.

11. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження: навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка усіх форм навчання [Електронний ресурс] [упоряд.: Павловська А. С., Руденко О. А.]; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. у-т. Черкаси: ЧДТУ. 2020. 151 с.

12. Місюк М., Сушарник Я., Тріпак М., Заходим М. Забезпечення конкурентоспроможного розвитку галузі свинарства: монографія. За заг. ред. М. Місюка. Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, THEU. 2019. 178 с.

13. Strategic Plans of Management and Evaluation of the Mechanism of Quality of Territorial Management with Comparison of Audit of Efficiency Use of the Budget / Misiuk M., Zakhodym M., Ievstafieva Y., Susharnyk Y., Misko A., Kafka S. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems presents peer-reviewed survey and original research articles. 2020. Spec. Is. Vol. 12/07. P. 1707—1711. DOI:10.5373/JARDCS/V12SP7/20202279

14. Ivanyshyn V., Misiuk M., Zakhodym M., Hutsol T. Methodological aspects of the research formation and regional market development of animal production. Scientific achievements in environmental and life science: scientific monograph. Krakow. 2018. P. 30—41.

15. Misiuk M., Zakhodym M. Digitization as a tool for revitalizing the livestock industry. Ekonomika APK. 2023. Vol. 30, № 4. P. 10—24. DOI: 10.32317/2221-1055-202304010

16. Саблук П. Т., Калієв Г.А. Світове і регіональне виробництво аграрної продукції: монографія. К.: ННЦДАЕ, 2008. 210 с.

17. Мамчур Л.В. Оцінка сучасного стану виробництва м'яса в Україні. Економіка АПК. 2008. № 12. С. 55—58.

18. Туріца Н. А., Кравченко В. О. Стратегічні напрямки виходу з кризи підприємств м'ясопереробної галузі. Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. Одеса: ОДЕУ. 2008 р. Вип. № 30. С. 209—215.

19. Заходим М. В. Ринок продукції тваринництва і продовольча безпека: монографія. Кам'янець-Подільський: ЗВО "ПДУ", 2023. 375 с.

References:

1. Boyko, V. (2009), "Meat market: problems of resource potential formation", Ekonomika APK, vol. 11, pp. 97—102.

2. Dragan, O. (2007), Orhanizatsiyno-metodychne zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv m'yasnoyi promyslovosti Ukrayiny: problemy teorii i praktyky [Organizational and methodological support for the competitiveness of meat industry enterprises in Ukraine: problems of theory and practice], NUHT, Kyiv, Ukraine.

3. Kosovych, O. (2015), "The main factors that shape the competitive status of meat processing enterprises", Suchasni ekonomichni systemy: stan ta perspektyvy: Materialy VI Mizhnarodnoi nauk.-prakt. internet—konferentsii [Modern economic systems: state and prospects: Materials of the VI International Scientific-Practical Internet Conference], KhKTEI, Khmelnytskyi, Ukraine, May 14—15, pp. 5—6

4. Goncharuk, A. (2009), "Ensuring the efficiency of meat production", Economy of Ukraine, vol. 6, pp. 65—74.

5. Guk, O. and Somova, E. (2022), "Domestic business in wartime conditions", Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Biznes, innovatsij, menedzhment problemy ta perspektyvy" [Collection of abstracts of the 3rd International Scientific and Practical Conference "Business, Innovations, Management Problems and Prospects"], Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Publishing House "Polytechnica", Kyiv, Ukraine, December 8, pp. 44—45.

6. Korobka, S. (2023), "Peculiarities of relocation of small businesses in wartime", Problems of modern transformations. Series: economics and management", vol. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-14>

7. Kuzmenko, V. and Kushchuk, A. (2023), "Innovative tools for anti-crisis management of corporations", Suchasni upravlin's'ki ta sotsial'no-ekonomichni aspekty rozvytku derzhavy, rehioniv ta sub'ektiv hospodariuvannia v umovakh transformatsii publichnoho upravlinnia: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Modern managerial and socio-economic aspects of the development of the state, regions and business entities in the context of public administration transformation: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference], National University "Odesa Polytechnic", Odesa, Ukraine, November 10, pp. 217—218.

8. Voitko, S. and Melnychenko, A. (2021), Liderstvo ta antykrizovyy menedzhment [Leadership and anti-crisis management], Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. Publishing house "Polytechnica", Kyiv, Ukraine.

9. Danchenko, O. and Zanova, V. (2019), Proektnyy menedzhment: upravlinnya ryzykamy ta zminyamy v protsesakh pryynyattya upravlin's'kykh rishen' [Project management: risk and change management in management decision-making processes], Publisher Chabanenko Yu. A., Cherkasy, Ukraine.

10. Chikurkova, A. (2024), Anti-crisis management [Antykrizove upravlinnya], Kamianets-Podilskyi, Ukraine.

11. Pavlovska, A. and Rudenko, O. (2020), Antykrizova ekonomichna polityka: naukovy zasady formuvannia ta vprovadzhennia [Anti-crisis economic policy: scientific principles of formation and implementation], Cherkasy State Technical University, Cherkasy, Ukraine.

12. Misyuk, M. Susharnyk, Ya. Tripak, M. and Zakhodym M. (2019). Zabezpechennya konkurentospromozhnoho rozvytku haluzi svynarstva [Ensuring the competitive

development of the pig industry], PDATU, TNEU, Kamianets-Podilskyi, Ukraine.

13. Misiuk, M. Zakhodym, M. Ievstafieva, Y. Susharnyk, Y., Misko, A., and Kafka S. (2020), "Strategic Plans of Management and Evaluation of the Mechanism of Quality of Territorial Management with Comparison of Audit of Efficiency Use of the Budget", Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems presents peer-reviewed survey and original research articles. Spec. Is. Vol. 12/07. pp. 1707—1711. DOI:10.5373/JARDCS/V12SP7/20202279

14. Ivanyshyn, V. Misiuk, M. Zakhodym, M. and Hut-sol, T. (2018), Methodological aspects of the research formation and regional market development of animal production. Scientific achievements in environmental and life science, Krakow, Poland.

15. Misiuk, M. and Zakhodym, M. (2023), "Digitization as a tool for revitalizing the livestock industry", Ekonomika APK, vol. 30, (4), pp. 10—24. DOI: 10.32317/2221-1055-202304010

16. Sabluk, P. and Kaliev, G. (2008), Svitove i rehional'ne vyrobnytstvo aharnoyi produktsiyi [World and regional production of agricultural products], NNDAE, Kyiv, Ukraine.

17. Mamchur, L. (2008), "Assessment of the current state of meat production in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 12, pp. 55—58.

18. Turitsa, N. and Kravchenko, V. (2008), "Strategic directions for overcoming the crisis of meat processing enterprises", Bulletin of socio-economic research: collection of scientific papers, vol. 30, pp. 209-215.

19. Zakhodym, M. (2023), Rynok produktsiyi tvaryn-nystva i prodovol'cha bezpeka [The livestock product market and food security], ZVO "PDU", Kamianets-Podilskyi, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26

Процежено / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

О. С. Єфименко,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9336-1172>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.524

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФОНДОВОГО РИНКУ

O. Yefymenko,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

FOREIGN EXPERIENCE OF INNOVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS IN THE STOCK MARKET

У статті досліджено зарубіжний досвід інноваційних фінансових інструментів фондового ринку. Розкрито поняття інноваційних фінансових інструментів, їх види та раціональність використання. Особливу увагу приділено інноваційним фінансовим інструментам які в сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки показують високу ефективність функціонування на фондовому ринку. Обґрунтовано такі інноваційні фінансові інструменти фондового ринку як біржові інвестиційні фонди (ETF), алгоритмічна торгівля, криптодеривативи, ESG-підходи до інвестування, токенизації активів та цифрова валюта центрального банку. Визначено, що біржові інвестиційні фонди є інструментом що покращить рівень вітчизняного інвестування, підвищить ліквідність фондового ринку та дозволить диверсифікувати ризики інвесторів. Визначено, що використання алгоритмічної торгівлі є передумовою для модернізації інфраструктури фондового ринку, підвищення швидкості та точності здійснення фінансових операцій. Досліджено стратегію ESG інвестування у Європейському Союзі як механізму перебудови економіки в напрямку сталого розвитку, зростанням ролі відповідального інвестування, захисту навколишнього середовища та вирішення соціальних проблем. Проаналізовано роль криптовалют, криптодеривативів у сучасній фінансовій системі та охарактеризовано стан світового ринку криптодеривативів. Визначено застосування токенизації активів фондового ринку як альтернативи традиційним фінансовим інструментам. Досліджено зарубіжний досвід створення та тестування національної цифрової валюти центрального банку як елемента модернізації фондового ринку та сучасного інструмента для фінансових розрахунків. Проаналізовано досвід використання інноваційних інструментів у Європейському Союзі та в таких країнах як Сполученні Штати Америки, Китай, Нігерія, Багамські Острови, Ямайка, Сінгапур, Японія. Зазначено що ефективність функціонування даних інструментів неможлива без ефективної нормативно-правової бази та регуляторних органів. Як висновок, застосування зазначених інструментів сприятиме підвищенню капіталізації, ліквідності, прозорості та інвестиційної привабливості фондового ринку.

The article examines the foreign experience of innovative financial instruments in the stock market. It defines the concept of innovative financial instruments, their types, and the rationale for their use. Particular attention is paid to those innovative financial instruments that, under the current conditions of globalization and digitalization of the economy, demonstrate high efficiency in the functioning of stock markets. The study substantiates such innovative financial instruments as exchange-traded funds (ETFs), algorithmic trading, crypto derivatives, ESG investment approaches, asset tokenization, and central bank digital currencies. It is determined that exchange-traded funds are instruments that can improve the level of domestic investment, increase stock market liquidity, and enable risk diversification for investors. It is also established that the use of algorithmic trading is a prerequisite

for modernizing stock market infrastructure, as well as increasing the speed and accuracy of financial transactions. The ESG investment strategy in the European Union is analyzed as a mechanism for restructuring the economy towards sustainable development, enhancing the role of responsible investing, environmental protection, and addressing social issues. The role of cryptocurrencies and crypto derivatives in the modern financial system is examined, and the current state of the global crypto derivatives market is characterized. The application of asset tokenization in stock markets is identified as an alternative to traditional financial instruments. The foreign experience of developing and testing central bank digital currencies is explored as an element of stock market modernization and a modern instrument for financial settlements. The study analyzes the experience of using innovative instruments in the European Union and in countries such as the United States of America, China, Nigeria, the Bahamas, Jamaica, Singapore, and Japan. It is noted that the effective functioning of these instruments is impossible without a well-developed regulatory framework and efficient regulatory institutions. In conclusion, the application of these instruments will contribute to increasing capitalization, liquidity, transparency, and the overall investment attractiveness of the stock market.

Ключові слова: інноваційні фінансові інструменти, ETF, ESG-інвестування, криптодериwатиwи, токенизація активів, цифрова валюта центральних банків, фондовий ринок.

Key words: innovative financial instruments, ETF, ESG investing, crypto derivatives, asset tokenization, central bank digital currencies, stock market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Фінансовий ринок грає провідну роль у сталому економічному розвитку держави. У сучасну еру глобалізації та цифровізації важливим елементом фінансового ринку виступає фондовий ринок. Традиційні фінансові інструменти є застарілими та вичерпують свої можливості, тому на зміну їм приходять інноваційні фінансові інструменти, які широко застосовуються у світі. Інноваційні інструменти покликані підвищити ефективне функціонування фондового ринку, розширити його можливості, зменшити транзакційні витрати та покращити добробут його учасників.

В Україні діяльність фондового ринку знаходиться на етапі стагнації. Це обумовлено дією як зовнішніх так і внутрішніх чинників. Але зарубіжний досвід показує, що вітчизняний фондовий ринок має перспективи до розвитку. Тому серед науковців та в практичній діяльності потребує невідкладного вирішення вивчення зарубіжного досвіду інноваційних фінансових інструментів фондового ринку.

Зв'язок сформульованої проблеми з науковими завданнями полягає у вивченні зарубіжного досвіду інноваційних інструментів та використання отриманих знань для адаптування к сучасним умовам фондового ринку. З практичної точки зору, дослідження спрямоване на вдосконалення фактичних фінансових механізмів функціонування фондового ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і іноземних фахівців відбувається дослідження зарубіжного досвіду та вдосконалення інноваційних інструментів фондового ринку. У дослідженні Татарин Н. та Пилат М. узагальнено інститути спільного інвестування України, про-

ведено аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Удачина К., Подольхов М., Ковальчук Є., Петречук Л. визначили інтелектуальні рішення та стратегії алгоритмічної торгівлі на фондовому ринку. Чугунов, І., Канєва, Т., та Любчак І., дослідили фінансові інструменти реалізації Європейського Зеленого Курсу в Україні. Каплін, С., Круш, В., та Сіньковський, М. визначили розвиток токенизованих активів як альтернативи традиційним фінансовим інструментам та оцінили їхній потенціал для сучасного фінансового ринку, Кретов, Д., Кретьова О.І., О., та Ігнатенко, Д. проаналізували міжнародний досвід впровадження цифрової валюти центрального банку. Paramaiah Ch., Verma V., Radhakrishnan G., Pal, S., та Wagh V. продемонстрували вплив ESG-інвестування на фінансові ринки та економічне зростання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вивчення зарубіжного досвіду інноваційних інструментів фондовому ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційні фінансові інструменти — це сучасні методи фінансування, інвестування, розподілу, обміну та управління фінансовими ресурсами, які зазвичай використовують цифрові технології або мають унікальну структуру функціонування. До них відносять цифрові інструменти, такі як криптоактиви, токени, фінтех-платформи, тощо; "зелені" інструменти ("зелені" облігації, "зелені" кредити, тощо); соціальні інструменти, такі як облігації соціальної дії (англ. — Social Impact Bond), облігації плати за успіх (англ. — Pay for Success Bond), облігації соціального успіху (англ. — Social Benefit Bond), Payment by results — облігації плати за результат (англ. — Payment by results) та інструменти альтернативного фінансування (краудфандинг, краудлендинг,

P2P-кредитування). Раціональне використання цих інструментів є основою для сталого розвитку та розширення інвестиційних можливостей фондового ринку.

На сьогодні широкою популярністю у світі користуються такі інноваційні інструменти як біржові інвестиційні фонди. Біржові інвестиційні фонди (ETF) — це інститути спільного інвестування, що торгуються на фондовій біржі та відтворюють динаміку певного базового індексу або активу. Головним позитивним фактором біржових інвестиційних фондів є можливість залучення до інвестування інвесторів з невеликим бюджетом, які можуть користуватися усіма професійними перевагами ринку цінних паперів. Навіть незначна сума, що була інвестована через такий фонд, диверсифікується. Фінансові активи ETF вкладаються не в одну одиницю цінних паперів, а одразу в декілька, що дозволяє знизити ризики [1]. У світі найбільш розвиненим та великим ринком ETF вважається ринок США, який регулюється Комісією з цінних паперів і бірж і налічує сотні фондів. Такі ETF як Vanguard S&P 500 (тікер — VOO), iShares Core S&P 500 (тікер — IVV) та State Street SPDR S&P 500 (тікер — SPY) містять в собі найбільші компанії США згідно фондового індексу S&P 500. Вони характеризуються стабільною доходністю та високою ліквідністю що дає можливість реалізовувати стратегію ефективного довгострокового інвестування. В Україні ринок ETF є досить обмеженим. Він представлений двома основними індексами бірж AT "Фондова біржа ПФТС" та AT "Українська біржа". Індекс UX (індекс Української біржі) ґрунтується на найбільших українських компаніях у своїх галузях. Індекс ПФТС розробляється Індексним комітетом ПФТС на підставі даних ринкової капіталізації, обсягу торгів на біржі, кількості виконаних угод, та інших чинників, що формують рівень ліквідності цінних паперів [2]. Стратегія використання цих інноваційних інструментів полягає у масштабізації та модернізації ETF. Створення нових ETF активів, які будуть включати в себе компанії різних секторів економіки та перспективних галузей підвищить рівень інвестування, збільшить ліквідність фондового ринку та дозволить диверсифікувати ризики інвесторів.

З розвитком цифровізації економіки все частіше процес торгівлі на фондовому ринку стає більш автоматизованим та простішим. Все частіше дії інвесторів з залучення та перерозподілу капіталу автоматизуються за рахунок використання механізмів інтелектуального аналізу, застосування алгоритмів, що можна назвати "торговими роботами" або "торговими помічниками". Головна ідея алгоритмічної торгівлі полягає в оцінюванні можливої поведінки ринку з урахуванням таких складових елементів: заздалегідь визначений актив (фінансовий інструмент) як об'єкт біржових торгів; історія його появи на біржі та історичні факти щодо операцій з таким активом; набір комерційних інструментів супроводу торгівлі активом; вирахування ймовірності появи такого активу в майбутньому. Однією з технік алгоритмічної торгівлі є високо-частотна торгівля (HFT), властивостями якої є створення швидкодіючих торгових платформ, зведення до мінімуму мережових та інших типів затримок обміну інформацією, виконання комп'ютерного алгоритму без втручання людини, значні внутрішньо-добові обсяги повідомлень [3]. Найбільш

активно ця техніка використовується у США де інвестиційні фірми мають ефективну інформаційно-технічну інфраструктуру, яка використовує інтелектуальні алгоритми на базі штучного інтелекту (ШІ), зберігання інформації із застосуванням розподіленого реєстру (блокчейн) для оптимізації інвестиційних стратегій на фондовому ринку. Розроблена Технічним комітетом Міжнародної організації комісій з цінних паперів США система протипагів та регуляції слідкує за порядком проведення торгів на біржах під час високочастотної торгівлі, і у разі перевищення критичного рівня обсягів торгів ордерами купівлі та продажу цінних паперів, дозволить оперативно вжити заходів щодо скасування надлишкових ордерів. Активне використання такого інноваційного інструменту як алгоритмічна торгівля створить передумови для модернізації інфраструктури фондового ринку, підвищення швидкості та точності здійснення фінансових операцій та сприятиме інтеграції національних фондових ринків у світову фінансову систему.

В сучасному світі все більше набуває актуальності перехід до інвестування з урахуванням екологічних та соціальних аспектів. Стратегія використання інструменту ESG інвестування (розшифровується як відповідальне відношення до навколишньої природи, високий рівень соціальної відповідальності та ефективне корпоративне управління) у Європейському Союзі обумовлена системною перебудовою економіки в напрямку сталого розвитку, зростанням ролі відповідального інвестування та захисту навколишнього середовища. Інвестування за принципами ESG стало трансформаційною силою на глобальних фінансових ринках, дедалі більше впливаючи на інвестиційні рішення, корпоративне управління та розподіл капіталу [4]. Інвестування шляхом ESG виступає інструментом реалізації політики Європейського Зеленого курсу, спрямованої на створення ефективної, стійкої та конкурентоспроможної економіки Європейського Союзу шляхом підвищення якості здоров'я та добробуту населення. Воно також передбачає перетворення кліматичних і екологічних викликів на нові можливості у всіх сферах діяльності та політиках ЄС, забезпечуючи справедливий і інклюзивний характер зеленого переходу. Водночас, запровадження фінансових механізмів Європейського Зеленого курсу в Україні грає ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку в умовах євроінтеграції, забезпечення фінансування післявоєнного відновлення, а також створює передумови для реструктуризації боргових зобов'язань шляхом підтримки програм і проєктів з відновлення екосистем та охорони довкілля. [5]. Також важливим елементом ESG інвестування є застосування соціальних облігацій — інноваційного фінансового інструменту в якому виплати як правило пов'язані з вирішенням фінансовими установами певних соціальних проблем. В Україні використання соціальних облігацій є критично необхідним для імплементації соціальних програм та реабілітаційних заходів для військових після бойових дій.

Криптовалюти відіграють провідну роль у сучасній фінансовій системі, як альтернатива традиційним валютам та платіжним системам, вносячи інновації у здійснення фінансових операцій. В Європейському Союзі ринок криптовалют є досить розвиненим і врегульованим завдяки використанню регламенту MiCA (Markets in Crypto-Assets),

який впроваджує єдині правила для емітентів та постачальників криптопослуг що у свою чергу підвищує прозорість та безпечність ринку. Україні необхідно адаптувати своє законодавство до MiCA. Першим кроком для цього є впровадження Закону України "Про віртуальні активи" № 2074-IX який легалізує ринок криптовалют та визначить правовий статус віртуальних активів [6]. З розвитком криптовалют стрімко розвивається такий фінансовий інструмент як криптодеривативи. Криптодеривативи — це фінансові інструменти, вартість яких залежить від базових цифрових активів. Найпоширенішими типами є ф'ючерси, опціони та свопи, які забезпечують механізми хеджування, спекуляції та управління портфелем на ринку криптовалют. На відміну від традиційних деривативів, криптодеривативи характеризуються вищою волатильністю, цілодобовою роботою ринку та постійно змінюваними нормативно-правовими рамками, що вимагає від учасників застосування спеціалізованих стратегій для ефективного управління ризиками. За 2023—2025 роки ринок криптодеривативів показував стійке зростання [7]. Ринок криптодеривативів у США є одним із найбільш розвинених і структурованих у світі, поєднуючи інноваційні фінансові технології з високим рівнем регулювання та ліквідності. Біржа Chicago Mercantile Exchange (CME) є одним із провідних світових майданчиків для торгівлі криптодеривативами. У Європі ринок криптодеривативів активно формується та розвивається через запровадження єдиних регуляторних стандартів, посилюючи захист інвесторів і створюючи прозору інфраструктуру для торгівлі інноваційними похідними інструментами на базі цифрових активів. В Україні необхідно втілити прозорий регуляторний режим для криптодеривативів, що захищатиме інвесторів і зменшить шахрайські практики, гармонізувати правові норми з європейськими стандартами та стимулювати розвиток національних торгових платформ для зручності використання учасниками ринку. Такі кроки можуть створити конкурентні умови для зростання ринку криптодеривативів, зміцнити фінансову систему та привабити іноземні інвестиції.

Токенізація активів на фондовому ринку є інноваційною технологією, що змушує інвесторів по іншому дивитися на цінність та взаємодію зі своїми власними фінансовими ресурсами такими як акції, облігації, ETF та інші. Токенізовані активи являють собою цифрову форму відображення віртуальних або реальних ресурсів, що функціонують за допомогою технології блокчейн і використовуються для їх зберігання, обробки та передачі. Вони є сучасним альтернативним варіантом заміни традиційних фінансових інструментів, забезпечуючи високу ліквідність, прозорість та захист онлайн операцій, а також надають можливість часткового володіння різноманітними активами. Сучасний ринок токенізованих активів характеризується швидким зростанням: обсяг ринку у 2025 році оцінюється на рівні 2,08 трлн дол. США, а вже до 2030 року прогнозується його зростання до 13,55 трлн дол. США. Завдяки токенізації активів роздрібні та інституційні інвестори мають простий доступ до капіталу, що максимізує ліквідність фондового ринку та відкриває широкий спектр можливостей управління інвестиційними ресурсами. [8]. Механізм створення та обігу цифрових токенів ґрунтується на використанні смарт-контрактів — спеціалізованих програмних алгоритмів, які автоматично реалізують умови угод без залучення фінансових посередників. Завдяки

таким контрактам усі активи можуть бути поділені на цифрові одиниці (токени), що забезпечує можливість їх дробового володіння. Це, у свою чергу, розширює інвестиційні можливості учасників ринку: великі та раніше малодоступні активи стають відкритими для ширшого кола інвесторів, оскільки їх можна придбати частинами.

У США, Європі та в країнах Азії (Сінгапур, Японія) активно йде тестування токенізації облігацій та акцій великими фінансовими установами. Відбувається створення платформ для торгівлі токенізованими активами та модернізується законодавство для регулювання їх діяльності. Подальший розвиток нових платформ торгівлі, їх інтеграції з національними банківськими системами, адаптації існуючих норм фондового ринку до токенізованих активів, організації фінтех-стартапів та їх підтримка, сприяє популяризації інвестування у токенізовані активи.

З постійним розвитком фінансових технологій та активним використанням криптовалют постає питання у зміцненні державної фінансової системи. Для вирішення цього питання серед центральних банків країн зростає тенденція до створення власної цифрової національної валюти. Цифрова валюта центрального банку (Central Bank Digital Currency, CBDC) — цифровий грошовий платіжний засіб, що випускається центральним банком, який може використовуватись як цифровий еквівалент готівки на законних підставах. Таким чином, від інших цифрових засобів розрахунку CBDC суттєво відрізняється офіційним статусом платіжного інструменту та державною гарантією на використання. Головними завданнями цифрових валют центральних банків, як унікальної інновації є зберігання контролю центральних банків над емісією грошей, використання нових механізмів управління грошово-кредитною політикою, зростання фінансової інклюзії, у країнах з високою часткою тіньової економіки. Цифрова валюта центрального банку у майбутньому стане важливим елементом модернізації фондового ринку. CBDC може суттєво змінити механізм розрахунків на фондовому ринку, наприклад пришвидшити розрахунки та зменшити потреби у клірингових посередниках. Також вона підвищує прозорість транзакцій на ринку завдяки технології розподіленого реєстру і забезпечує більшу інтеграцію з токенізованими активами. Водночас її впровадження потребує збалансованого підходу, який враховує як інноваційні можливості, так і потенційні ризики для фінансової системи.

Найбільш успішними прикладами використання цифрових валют центрального банку є цифровий юань в Китаї, eNaira в Нігерії, Sand Dollar Ямайки та Jamaican Digital Exchange (JAM-DEX) на Багамських островах. Варто детальніше розглянути досвід впровадження CBDC у Китаї як одного з найбільших технологічних та економічних лідерів сучасності. Проект цифрового юаня — масштабний фінансовий експеримент у світі, програма якого реалізується Народним банком Китаю. Мета цього амбітного проекту полягає у створенні цифрової валюти яка буде використовуватися на рівні з традиційними платіжними засобами. Централізований характер цифрового юаня дозволить державним структурам ефективніше стежити за фінансовими потоками, зменшити вплив тіньової економіки, скоротити залежність національної банківської системи від американського долара та регулювати розрахунки криптовалютами, такими як біткоїн [9].

Національним Банком України активно розробляється та тестується власна національна цифрова валюта під назвою е-гривня. Запровадження е-гривні дозволить зробити вітчизняний фондовий ринок більш ліквідним та динамічним та втілить у реальність розрахунок активами ринку через власну цифрову валюту. В Україні є достатні інфраструктурні можливості та рівень освіченості населення щоб успішно реалізувати в дію впровадження цифрової валюти центрального банку на основі іноземного досвіду.

ВИСНОВКИ

Зарубіжний досвід свідчить, що інноваційні фінансові інструменти відіграють ключову роль у ефективному функціонуванні та розвитку сучасних фондових ринків. Біржові інвестиційні фонди (ETF) дають змогу вивести фондовий ринок на новий рівень, підвищити його ліквідність та дозволити інвесторам диверсифікувати ризики. Використання алгоритмічної торгівлі призведе до модернізації інфраструктури ринку, підвищення точності та швидкості фінансових операцій. Стратегія ESG інвестування забезпечить через політику Європейського Зеленого Курсу та використання соціальних облігацій досягнення неперервного процесу в умовах євроінтеграції, фінансування повоєнної відбудови, надасть можливість реконструкції боргів через фінансування програм та проєктів відновлення екосистеми, захисту довкілля та реабілітації військових що постраждали від бойових дій. Криптовідеривативи здатні збільшити інвестиційну привабливість фондового ринку. Токенізація активів на фондовому ринку дозволить збільшити капіталізацію та ліквідність ринку шляхом розширення можливостей дрібних інвесторів. Створення власної національна цифрової валюти покращить та пришвидшить розрахунки на фондовому ринку. Успішний іноземний досвід показує що інноваційні фінансові інструменти можуть бути драйвером економічного розвитку держав.

Література:

1. Татарин, Н., & Пилат, М. (2023). Інститути спільного інвестування України: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Молодий вчений, 5 (117), 184—189. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-36>
2. Ціни та ринки: фондові індекси. Мінфін: веб-сайт. URL <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/stock/ux/>
3. Удачина К. О., Подольхов М. М., Ковальчук Є. В., Петречук Л. М. (2025). Інтелектуальні рішення та стратегії алгоритмічної торгівлі на фондовому ринку. Інклюзивна економіка №4 (10) https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-15
4. Paramaiah, Ch., Verma, V., Radhakrishnan, G. V., Pal, S., & Wagh, V. W. (2025). The influence of ESG investing on financial markets and economic growth. Journal of Information Systems Engineering and Management, 10(22s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i22s.3527>
5. Чугунов, І., Канєва, Т., & Любчак І. (2023). Фінансові інструменти реалізації Європейського Зеленого Курсу в Україні. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-141>
6. Закон України "Про віртуальні активи" № 2074-IX від 10.10.2024 р. веб-сайт. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>.
7. Cryptocurrency derivatives market data веб-сайт. URL <https://coinmarketcap.com/charts/derivatives-market/#derivatives-market-faq>
8. Каплін, С. М., Круш, В. В., & Сінковський, М. І. (2025). Development of tokenized assets as an alternative to traditional financial instruments. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, (45), 471—480. Retrieved from <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1727>
9. Кретов, Д., Кретова О.І., О., & Ігнатенко, Д. (2025). Міжнародний досвід впровадження цифрової валюти центрального банку. Київський економічний науковий журнал, (10), 63—70. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-9>

References:

1. Tataryn, N., & Pylat, M. (2023), "Collective investment institutions of Ukraine: analysis of the current state and development prospects", *Molodyj vchenyj*, vol. 5 (117), pp. 184—189. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-36>
2. Minfin (2026), "Prices and markets: stock indices", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/stock/ux/> (Accessed 30 March 2026).
3. Udachyna, K. O., Podol'khov, M. M., Koval'chuk, Ye. V., Petrechuk L. M. (2025), "Intelligent solutions and strategies of algorithmic trading in the stock market", *Inklyuzyvna ekonomika* vol. 4 (10) https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-15
4. Paramaiah, Ch., Verma, V., Radhakrishnan, G. V., Pal, S., & Wagh, V. W. (2025), "The influence of ESG investing on financial markets and economic growth", *Journal of Information Systems Engineering and Management*, vol. 10 (22s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i22s.3527>
5. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Liubchak, I.S. (2023), "Financial instruments for the implementation of the European Green Course in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-141>
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On virtual assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (Accessed 30 March 2026).
7. Cryptocurrency derivatives market data (2026), available at: <https://coinmarketcap.com/charts/derivatives-market/#derivatives-market-faq> (Accessed 30 March 2026).
8. Kaplin, S. M., Krush, V. V., & Sin'kovs'kyj, M. I. (2025), "Development of tokenized assets as an alternative to traditional financial instruments", *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. (45), pp. 471—480, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1727> (Accessed 30 March 2026).
9. Kretov, D., Kretova O.I., O., & Ihnatenko, D. (2025), "International experience in implementing central bank digital currency", *Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal*, vol. (10), pp. 63—70. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-9>

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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: 10.32702/2306-6814.2026.8.529

АНТИКОРУПЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СУПРОВОДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ: КОМУНІКАТИВНИЙ ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІРИ

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

ANTI-CORRUPTION MECHANISMS FOR SUPPORTING STATE ACTIVITY: COMMUNICATIVE AND INSTITUTIONAL DIMENSIONS

У статті здійснено комплексний політологічний аналіз трансформації механізмів інформаційного супроводження державної діяльності в контексті розбудови антикорупційної системи України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від застарілих моделей інформування до стратегічних антикорупційних комунікацій, що є базовою умовою відновлення суспільної довіри до інститутів влади та забезпечення національної безпеки.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі практичних аспектів антикорупційного супроводження як специфічного інструменту державного управління, що поєднує діяльність внутрішніх пресслужб та залучених зовнішніх суб'єктів (комунікаційних агенцій та громадського сектору).

Методологія. Робота ґрунтується на системному підході та теорії комунікативних моделей Дж. Грюніга та Т. Ганта. Використано методи порівняльного аналізу нормативно-правової бази, контент-аналізу тендерної документації у сфері публічних закупівель комунікаційних послуг, а також моделювання процесів оцінки ефективності інформаційних кампаній.

Результати дослідження. У статті виокремлено етапи еволюції державної комунікації в Україні: від маніпулятивних практик 1990-х років до впровадження принципів радикальної прозорості у сучасний період. Автор розмежовує поняття "політичні PR-комунікації" (politics) та "державне антикорупційне супроводження" (policy), доводячи, що останнє має базуватися на принципах підзвітності та двосторонньої симетричної взаємодії.

Особливу увагу приділено інституційній ролі зовнішніх комунікаційних партнерів. Автор класифікує державні замовлення на ресурсні (заповнення браку технічних можливостей) та креативні (розробка стратегій). Визначено основні типи антикорупційних кампаній: комплексні, інформаційно-роз'яснювальні, забезпечувальні та дослідницькі.

Аналіз нормативно-правового регулювання підтверджує, що впровадження системи ProZorro стало ключовим етапом у подоланні корупційних ризиків при закупівлі інформаційних послуг. Проте виявлено низку проблем: формалізм у цілепокладанні, дублювання функцій пресслужб зовнішніми підрядниками та відсутність єдиних стандартів оцінки результативності.

У статті детально проаналізовано світові моделі оцінки ефективності (PII, Пірамідальна модель, модель Т. Ватсона тощо). Автор адаптує ці моделі до українських реалій, пропонуючи сім базових принципів оцінки, серед яких пріоритет віддається якісним соціологічним дослідженням та зміні суспільної поведінки, а не кількісним показникам згадувань у медіа.

Висновки. Трансформація системи державних комунікацій в антикорупційній сфері є системним процесом, що визначає стабільність демократичного режиму. Залучення комунікаційних агенцій та ГО як посередників між державою та суспільством здатне підвищити прозорість влади, проте це потребує переходу від формальних звітів до реального партнерства та посилення персональної відповідальності замовників за результати кампаній.

Background. The article provides a comprehensive political analysis of the transformation of information support mechanisms for state activities within the context of developing Ukraine's anti-corruption system. The relevance of the study is driven by the necessity of transitioning from outdated information models to strategic anti-corruption communications, which is a fundamental condition for restoring public trust in government institutions and ensuring national security.

Objective. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation and analysis of the practical aspects of anti-corruption support as a specific instrument of public administration that combines the activities of internal press offices and involved external actors (communication agencies and the civil sector).

Methodology. The work is based on a systems approach and the theory of communication models by J. Grunig and T. Hunt. Methods of comparative analysis of the regulatory framework, content analysis of tender documentation in the field of public procurement of communication services, and modeling of processes for evaluating the effectiveness of information campaigns were applied.

Results. The article identifies the stages of evolution of state communication in Ukraine: from the manipulative practices of the 1990s to the implementation of radical transparency principles in the modern period. The author distinguishes between the concepts of "political PR communications" (politics) and "state anti-corruption support" (policy), arguing that the latter must be based on the principles of accountability and two-way symmetrical interaction.

Particular attention is paid to the institutional role of external communication partners. The author classifies state orders into resource-based (filling the gap in technical capabilities) and creative (strategy development). The main types of anti-corruption campaigns are defined: complex, information-educational, supportive, and research-based.

The analysis of regulatory oversight confirms that the implementation of the ProZorro system became a key stage in overcoming corruption risks during the procurement of information services. However, several problems were identified: formalism in goal-setting, duplication of press office functions by external contractors, and the lack of unified standards for performance evaluation.

The article provides a detailed analysis of global effectiveness evaluation models (PII, Pyramid Model, T. Watson's model, etc.). The author adapts these models to Ukrainian realities, proposing seven basic evaluation principles, where priority is given to qualitative sociological research and changes in social behavior rather than quantitative indicators of media mentions.

Conclusions. The transformation of the system of state communications in the anti-corruption sphere is a systemic process that determines the stability of a democratic regime. Engaging communication agencies and NGOs as intermediaries between the state and society can increase government transparency; however, this requires a transition from formal reports to real partnership and the strengthening of personal responsibility of customers for campaign results.

Ключові слова: антикорупційні механізми, державне управління, інформаційне супроводження, стратегічні комунікації, ProZorro, прозорість, оцінка ефективності, політична трансформація.

Key words: anti-corruption mechanisms, public administration, information support, strategic communications, ProZorro, transparency, effectiveness evaluation, political transformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Антикорупційні механізми супроводження діяльності держави сьогодні перестали бути виключною прерогативою правоохоронних органів чи закритих владних інституцій. Загальносвітовою тенденцією є залучення до співпраці з органами державної влади зовнішніх суб'єктів — комунікаційних агенцій, аналітичних центрів та організацій громадянського суспільства, що спеціа-

лізуються на впровадженні інструментів прозорості, проведенні масштабних просвітницьких кампаній та наданні експертних послуг у цій сфері. Ці недержавні інституції дедалі частіше діють від імені та за дорученням держави, реалізуючи антикорупційні стратегії через механізми державних замовлень та грантових програм.

Такому повороту сприяли кілька ключових обставин:

По-перше, у минулі десятиліття утвердилося нове трактування організації державної діяльності: під тиском економічних та політичних чинників сучасні демократичні держави неухильно скорочують власну монополію на контроль, передаючи значну частину функцій із моніторингу та інформаційного супроводження антикорупційної політики комерційним і громадським організаціям. Це дозволяє забезпечити принцип "незалежного ока" та підвищити довіру до результатів перевірок.

По-друге, переосмислення демократії наприкінці XX — на початку XXI ст. призвело до докорінної зміни політичного значення громадськості. Думка громадян щодо рівня поширення корупції стала вагомим чинником легітимності влади. Завдяки розширенню технічних горизонтів та цифровізації, маси виборців отримали можливість ефективно контролювати державу через відкриті реєстри та онлайн-платформи, примушуючи її до радикальної прозорості. Важливу роль у цьому відіграв розвиток інформаційних технологій (зокрема концепції e-government), де антикорупційна комунікація перетворилася з одностороннього інформування на ключовий спосіб підтримки діалогу та інструмент запобігання зловживанням.

По-третє, навіть усвідомлюючи стратегічне значення антикорупційної прозорості, сучасна держава часто виявляється неспроможною самостійно здійснювати весь комплекс інформаційно-технологічних послуг через організаційні та ресурсні обмеження. Це зумовлює необхідність залучення зовнішніх фахівців для супроводження складних процесів, таких як цифровізація державних послуг чи впровадження комплаєнс-систем.

Видозміна функцій держави та залучення сторонніх акторів до діяльності, яка раніше вважалася державною монополією, поставили перед політичною наукою ряд нових проблем. Зокрема, ландшафт антикорупційної політики став принципово іншим.

— З одного боку, прихід зовнішніх агенцій у сферу державних послуг супроводжується певним відстороненням представників держави від безпосереднього виконання комунікаційних процесів, що породжує проблему об'єктивної оцінки роботи цих організацій та реальної ефективності антикорупційного супроводження.

— З іншого боку, ця тенденція призводить до впровадження в державне управління методів бізнес-середовища, що не завжди корелюється з публічними інтересами.

Окрім цього, виникає специфічний трикутник "держава — громадянин — постачальник послуг", який корегує сам процес врядування. Існує ризик, що держава, звільнившись від частини функцій, може зосередитися на вибудовуванні власного "антикорупційного бренду", не дбаючи про реальну якість очищення системи. У молодих демократіях, до яких належить і Україна, зазначені проблеми стоять надзвичайно гостро, особливо враховуючи необхідність чіткого розмежування реальних антикорупційних механізмів (policy) та їхнього використання у вузькополітичних піар-цілях (politics).

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Джерельну базу, використану в процесі підготовки дослідження, можна поділити на три основні групи.

Першу групу становить література з політичної теорії та теорії державного управління. Комунікативний аспект

політики та етичні засади управління розглядалися ще у працях античних класиків — Платона та Аристотеля. Праці Н. Макіавеллі дозволили глибше зрозуміти технологічну сторону політичної діяльності та її вплив на суспільну свідомість. Теорія суспільного договору (Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо) обґрунтувала значущість діалогу між владою та суспільством, що є фундаментальним для розуміння природи антикорупційного контролю. Соціологічний підхід М. Вебера, Т. Парсонса та П. Сорокіна допоміг інтерпретувати державу через призму взаємодії "управляючих" та "управляваних". Особливе значення мають праці Д. Істона, де політична система розглядається як мережа інформаційних потоків, що дозволило обґрунтувати необхідність безперервного антикорупційного інформування громадськості.

Великий внесок у розвиток теорії державного управління та прозорості внесли такі зарубіжні автори, як Г. Емерсон, Л. Вайт, Ф. Тейлор, Д. Шульц. Серед українських дослідників ці питання розробляли В. Бебик, Г. Почепцов, В. Королько, Є. Тихомирова, а також фахівці з адміністративного права та управління.

У роботі використано дослідження, присвячені порівняльному аналізу демократії та політичних режимів, зокрема праці Р. Даля, Г. О'Доннелла, Л. Пая, А. Пшеворського, Ч. Тіллі. Важливим для розуміння ризиків "декоративної" прозорості стало критичне бачення "постдемократії" К. Крауча.

Друга група включає дослідження у сфері теорії комунікацій та інформаційного суспільства. Помітний внесок у дослідження політичної комунікації зробили Н. Вінер, Г. Лассуелл, К. Шеннон, а також вітчизняні автори, які вивчали комунікаційний акт як засіб демократичного впливу.

Важливе місце займають загальнотеоретичні праці, де комунікація розглядається у комплексі соціальних процесів (Т. Адорно, Г. Лебон, Н. Луман, М. Маклюєн, С. Московічі). Роботи українських дослідників, таких як О. Зернецька, Л. Тимофєєва, Я. Засурський, сприяли вдосконаленню зв'язків з громадськістю як виду практичної діяльності в умовах трансформації.

Дослідження Д. Белла, М. Кастельса, Е. Тоффлера створили нову соціальну парадигму, де інформація виступає ключовим фактором модернізації та інструментом подолання закритих корупційних систем. Спираючись на їхні концепції мережевого суспільства, у роботі концептуально оцінено зростаючу значущість прозорих антикорупційних комунікацій у сучасному державному управлінні.

Третя група об'єднує професійні праці PR-фахівців, присвячені методам оцінки ефективності кампаній, маркетингу та інтегрованим комунікаціям. Серед зарубіжних авторів виділяються Е. Бернейз, С. Блек, Дж. Грюніг, С. Катліп, Т. Гант.

В Україні та країнах СНД вивченням антикорупційних комунікаційних технологій у державному управлінні займалися В. Королько, Г. Почепцов, В. Моїсєєв, О. Морозова, Д. Ольшанський, Л. Сморгунів та інші.

Крім того, для розкриття теми автором вивчалися дисертаційні дослідження за суміжними темами, підготовлені у період 2000—2025 рр., що стосувалися електронного урядування, публічних закупівель та комунікативного забезпечення антикорупційних реформ (праці А. Векслер, О. Некрасової, А. Зудочкиної та ін.).

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та політологічний аналіз трансформації системи зв'язків з громадськістю в антикорупційні механізми супроводження діяльності держави, виявлення ролі зовнішніх інституційних суб'єктів (комунікаційних агенцій та громадського сектору) у цьому процесі, а також розробка стратегічних рекомендацій щодо підвищення прозорості та ефективності взаємодії влади й суспільства в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Проаналізовано основні етапи теоретичного осмислення антикорупційних механізмів у державному управлінні з минулого століття до теперішнього часу, а також розглянуто їхні основні теоретичні моделі. Описуючи етапи розвитку прозорості та підзвітності, автор спирається на адаптовану теорію "чотирьох моделей PR", яку висунули американські теоретики Т. Гант і Дж. Грюніг у середині 1980-х років. Згідно з цією теорією, у міру розвитку демократичного суспільства моделі взаємодії послідовно змінюють одна одну. Вони відрізняються, перш за все, за спрямованістю інформаційних потоків (від державних антикорупційних органів до громадськості та навпаки), а також за збалансованістю врахованих інтересів (чи включається суспільний контроль у очікуваний результат діяльності держави).

Детально розглядаючи історичні передумови, що призвели до змін у механізмах супроводження діяльності держави, автор доходить висновку, що основною тенденцією, яка проявлялася у міру того, як одна модель антикорупційної політики змінювала іншу, ставало дедалі активніше, ширше та всебічне залучення громадськості до моніторингу державних процесів. Разом із цим зростала роль симетричної комунікації, в основі якої — взаєморозуміння та партнерство між державою та інститутами громадянського суспільства, врахування інтересів викривачів корупції, а також відмова від використання суто пропагандистських методів "декоративної" прозорості. Придатність даної моделі на практиці широко обговорювалася у світовому науковому та професійному співтоваристві, зокрема йшлося про її надмірну ідеалістичність в умовах перехідних економік. Не менш обговорюваним був і етичний аспект: активне використання асиметричних комунікацій (маніпуляцій темою боротьби з корупцією) може призвести до дискредитації антикорупційних інститутів, що вважається неприпустимим у демократичній державі.

Дж. Грюніг спільно з Д. Дозером та Л. Грюніг у 1995 р. запропонували нову, модифіковану модель — "модель симетрії як двосторонньої практики", у якій враховано також і складні умови взаємодії влади та опонентів. Згідно з цією моделлю, учасники антикорупційного процесу повинні дійти консенсусу в умовному місці перетину інтересів — "win-win" зоні (де держава отримує довіру, а суспільство — зниження рівня зловживань). Таким чином, автори все ж наполягають на тому, що в основі антикорупційних механізмів супроводження лежить пошук балансу інтересів між державним апаратом та громадянами.

Переходячи до питання про те, які комунікації є пріоритетними для антикорупційної діяльності держави і чи може вона використовувати асиметричні методи впливу, автор зупиняється на генезисі та визначенні поняття "антикорупційна комунікація". Політичний характер цієї різновидності комунікації обумовлюється приналежністю її джерела (наприклад, НАЗК, НАБУ) або об'єкта до сфери розподілу публічних ресурсів. У ході антикорупційного супроводження здійснюється обмін "повідомленнями", значущими для функціонування всієї політичної системи. На думку українських дослідників (зокрема, за методологією В. Бебика та Г. Почепцова), політична комунікація безпосередньо впливає на рівень корумпованості системи, а тип комунікації є одним із параметрів стійкості політичного режиму. Зокрема, можна виявити певну кореляцію між типом державного управління та тими методами, які переважають у реалізації антикорупційної політики: від репресивних до превентивно-просвітницьких.

Роль комунікації та прозорості у розвитку суспільства підкреслюється багатьма провідними теоретиками. Так, за думкою Н. Лумана, суспільство є грандіозною комунікаційною системою, в основі якої — безперервний процес взаємообміну інформацією, де корупція виступає як "шум" або збій системи. Ю. Габермас вважав, що за допомогою комунікативної дії та публічного дискурсу можна ефективно обмежувати експансію системних інструментів влади над життєвим світом громадян.

Зазначається, що у другій половині ХХ ст. у світі відбулися фундаментальні зміни, що спричинили серйозні зрушення у сприйнятті антикорупційних механізмів у політиці. По-перше, оформлення теорій постіндустріального та інформаційного суспільства призвело до зміни форматів контролю: дані стали прозорішими, а доступ до них — загальним. Нові технічні можливості (Digital Transformation) стали каталізатором участі населення в антикорупційній діяльності не лише через ознайомлення з деклараціями у мережі, а й завдяки цифровим інструментам звернень та петицій. По-друге, посилення ролі медіа та журналістських розслідувань призвело до трансформації корупційних скандалів у потужний чинник зміни еліт, а розвиток соціальних медіа сприяв зміцненню інтерактивної моделі контролю за діяльністю держави на основі радикальної прозорості.

Становлення мережевого суспільства стимулювало державі ставати дедалі відкритішими. Це призвело до того, що деякі держави (в тому числі Україна через систему Prozorro) стали залучати громадський сектор та комерційні ІТ-організації до виконання функцій моніторингу та супроводження діяльності держави. Дане співробітництво ускладнило комунікаційний простір і поставило перед органами влади нові завдання: який блок антикорупційної роботи передавати на аутсорс громадським організаціям, як контролювати їхню незалежність, як досягати реального зниження корупції в інформаційному просторі, що відрізняється вкрай високою емоційністю та неоднорідністю.

Крім цього, в умовах зростаючих вимог до якості державних послуг та прозорості витрат, органи державної влади стали активно запозичувати досвід комерційного сектору (комплаєнс-менеджмент). Зокрема, сьогодні експертами широко обговорюється можливість

використання маркетингових та технологічних підходів до антикорупційного супроводження послуг, що надаються державою. А враховуючи тенденції до інтеграції цифрових платформ, будь-яка антикорупційна робота з громадськістю повинна розглядатися як комплексний багаторівневий процес, що поєднує правові, технологічні та комунікативні механізми.

У статті, взявши за основу висловлену експертами нормативну позицію, згідно з якою діяльність служб із комунікацій у демократичних країнах не повинна мати суто вузькопартійного політичного характеру, автор конкретизує її через розмежування двох термінів. Зіставляючи концептуальну пару "державні антикорупційні комунікації" — політичні PR-комунікації" із традиційним для зарубіжної політичної науки протиставленням політики як "policy" та як "politics", автор вважає за важливе позначити: політичні зв'язки з громадськістю стосуються сфери завоювання та утримання влади (politics), тоді як державні антикорупційні механізми супроводження — сфери реалізації публічної стратегії, підтримки суспільної згоди та конструктивного діалогу щодо очищення влади (policy).

В Україні термін "політичні зв'язки з громадськістю" часто використовується для позначення будь-якої діяльності у політичній сфері — чи то інформування про реформи, чи то створення іміджу окремого політика, зокрема й на електоральному полі. При цьому у вітчизняній науці триває дискусія щодо необхідності чіткого розділення цілей політичного піару та державної інформаційної політики. Тим часом антикорупційні механізми супроводження суттєво відрізняються від загальних політичних комунікацій за своїми цілями, тривалістю (перманентний характер замість кампанійного), характером взаємодії з населенням, використаними технологіями (юридична верифікація, відкриті дані), замовником (суспільство в особі держави) та джерелами фінансування (бюджетні кошти).

Як вважають С. Катліп, А. Сентер та Г. Брум, в основі державних комунікацій лежать два принципи:

1. Уряд у демократичній країні повинен звітувати перед своїми громадянами про свою роботу.
2. Для ефективного державного управління потрібна активна участь і підтримка громадськості.

Реалізація цих функцій у контексті антикорупційної діяльності забезпечується спеціально розробленими державою програмами з інформування та залучення кивравчів. Специфіка цієї діяльності у статті розглядається через двосічний характер: з одного боку, уряд має інформувати громадян про антикорупційні заходи та цифрові інструменти (наприклад, портали електронного декларування), пропонуючи їм брати участь у моніторингу; з іншого боку, держава зацікавлена у довірі до своїх інституцій, оскільки тотальне несхвалення громадянами означатиме делегітимізацію влади. Тому в завдання антикорупційного супроводження входить і забезпечення суспільної підтримки реформ, що іноді може межувати з маніпулюванням громадською думкою. Саме в цьому криється проблема, на яку звертають увагу фахівці: антикорупційна риторика може стати тією небезпечною "червоною лінією", за якою починається пропаганда успіхів замість реальної боротьби зі зловживаннями.

Головною метою антикорупційних механізмів супроводження діяльності держави у статті визначено досягнення реальної прозорості та взаєморозуміння між суспільством і владою. Одним із ключових завдань є формування ефективного каналу зворотного зв'язку, що сприяє інформаційному обміну та, зрештою, реалізації права громадян на участь в управлінні державними справами. Ця діяльність є гарантом стабільності, оскільки слугує запобіжником проти узурпації влади та сприяє гармонізації інтересів через механізми підзвітності.

Вивчаються цілі та завдання головного інституційного механізму, який забезпечує підтримку державних антикорупційних комунікацій, — діяльність державних пресслужб (або департаментів комунікацій), а також розглядається функціонал залучених ними зовнішніх комунікаційних агенцій та громадських організацій. Без детального звернення до цього питання неможливо зрозуміти, чому державні установи та антикорупційні органи, маючи власні підрозділи зв'язків з громадськістю, залучають до реалізації обов'язку з підтримки прозорості сторонні структури.

Автори доводять, що процес такого залучення є цілком закономірним: через ресурсні, кадрові, фінансово-правові та психологічні обмеження, які також детально описані у статті, внутрішня пресслужба не завжди в повній мірі може виконати поставлене перед нею завдання. Більше того, на думку низки експертів, високий рівень бюрократизації, політичного тиску та іноді низький статус співробітників пресслужби знижують якість роботи підрозділу. Зовнішні організації (агенції чи аналітичні центри), завдяки своїй відносній обособленості, позбавлені таких недоліків. Маючи досвід у проведенні масштабних просвітницьких кампаній із застосуванням різноманітних інструментів, вони можуть залучати до проектів висококваліфікованих експертів і використовувати ресурси, що недоступні державній структурі.

Як зазначається у статті, є кілька напрямів діяльності, які пресслужба може передати на реалізацію зовнішнім комунікаційним партнерам:

1. Проведення складних багаторівневих масштабних інформаційних кампаній, орієнтованих на широку аудиторію (наприклад, кампанії з популяризації статусу кивравча або роз'яснення реформи е-декларування).
2. Виконання конкретних видів діяльності, як-от поглиблений моніторинг медіапростору, підготовка комплексних аналітичних матеріалів або розробка методичних рекомендацій з антикорупційного комплаєнсу.
3. Створення креативної продукції: текстового, графічного та аудіовізуального контенту (соціальної реклами), а також його розміщення у ЗМІ та на цифрових носіях.

Діяльність зовнішньої організації, що працює за державним замовленням (або в межах міжнародної технічної допомоги) і спрямована на надання інформаційно-комунікаційних послуг та проведення роз'яснювальної роботи, ми визначаємо як антикорупційне супроводження.

Таким чином, комунікаційні агенції та профільні ГО стають інституційним суб'єктом державних зв'язків з громадськістю, що зобов'язує залучену організацію

поділяти принципи прозорості та підзвітності, які лежать в основі антикорупційної діяльності. У свою чергу, зовнішні партнери впливають на державну структуру, привносячи в її роботу гнучкість та сучасні технології. Проте подібний взаємообмін можливий лише у випадку готовності державного органу сприймати зовнішню структуру як повноцінного стратегічного партнера.

Зі статті випливає, що розвиток в Україні такого феномену, як антикорупційні комунікації, відбувався дещо інакше, ніж у країнах зі сталою демократією. Це зумовлено специфікою пострадянської трансформації та низкою політичних чинників.

Так, маніпулятивним практикам, властивим органам державної влади 90-х років (етап стихійного становлення), наприкінці 90-х — на початку 2000-х років на зміну прийшла системна діяльність з управління суспільними зв'язками, в основі якої — прагнення до відкритості та підзвітності (етап активної інституціоналізації та адаптації). Стрімка поява в державі спеціальних підрозділів, покликаних сприяти антикорупційній прозорості через встановлення діалогу з суспільством, свідчила про готовність української влади до трансформації багаторічного принципу управління, в основі якого була закритість. Активне осмислення вітчизняними вченими (зокрема В. Бебиком, Г. Почепцовим) світової практики стимулювало зростання ідей про ключову роль комунікацій у подоланні корупційної спадщини. Однак покладена на інститут зв'язків з громадськістю відповідальність була надто важкою для професійної діяльності, що лише зміцнювалася. Незважаючи на інституційні зміни, брак кадрів та опір старої бюрократичної системи не дозволили пресслужбам державних структур того періоду стати ключовим елементом реального антикорупційного очищення влади.

На основі аналізу вироблено сім принципів оцінки антикорупційних кампаній:

1. Оцінка — невід'ємна частина кампанії.
2. Головний інструмент — дослідження.
3. Моніторинг на всіх етапах (включаючи розробку стратегії).
4. Поєднання якісних та кількісних методів.
5. Кількість публікацій — не головний критерій.
6. Обов'язковість соціологічних опитувань для глибокого вивчення результатів.
7. Вплив результатів проміжного аналізу на подальший хід кампанії.

У статті аналізуються особливості вимірювання ефективності в українській практиці. На відміну від закордонних колег, які орієнтуються на реальний результат (зміну поведінки), вітчизняні замовники часто роблять акцент на фінансовій звітності. Проте останнім часом спостерігається зростання інтересу до професійних стандартів медіавимірювань.

Спираючись на досвід фахівців (зокрема А. Чумикова та українських експертів з комунікацій), у статті підкреслюється важливість конкретики в цілепокладанні. Замість розмитих формулювань "підвищити обізнаність" слід використовувати показники на кшталт "збільшення кількості звернень на антикорупційну лінію на 20%".

Головними проблемами, що заважають об'єктивній оцінці, визначено:

1. Формальний підхід замовника до досліджень.
2. Некоректна постановка цілей та нерозуміння аудиторії.
3. Орієнтація лише на кількість виходів у медіа.
4. Обмежені терміни реалізації.
5. Відсутність зворотного зв'язку.

Вирішення цих проблем можливе через проведення спільних форумів пресслужб та виконавців для розробки універсальних критеріїв, а також через підписання професійних Меморандумів, що фіксують стандарти якості.

ВИСНОВКИ

Комунікаційні агенції та ГО, як посередники між державою та суспільством, здатні суттєво підвищити ефективність антикорупційної політики. Це можливо лише за умови партнерських відносин та повного використання творчого і ресурсного потенціалу залучених організацій, який наразі часто недооцінюється державними замовниками.

Література:

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз. Київ: МАУП, 2015. 440 с.
2. Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика. Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2019. 831 с.
3. Почепцов Г. Г. Від покемонів до гібридних війн: нові комунікативні технології XXI століття. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2020. 260 с.
4. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. Київ: НМЦВО, 2021. 560 с.
5. Зернецька О. В. Глобальна комунікація: монографія. Київ: Наукова думка, 2018. 352 с.

References:

1. Bebyk, V. M. (2015), *Informatsiino-komunikatsiinyi menedzhment u hlobalnomu suspilstvi: psykhologhiia, tekhnolohii, tekhnika pablik ryleishnz* [Information and communication management in a global society: psychology, technologies, public relations techniques], MAUP, Kyiv, Ukraine.
2. Korolko, V. H. and Nekrasova, O. V. (2019), *Zviazky z hromadskistiu. Naukovi osnovy, metodyka, praktyka* [Public relations. Scientific foundations, methodology, practice], Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine.
3. Pocheptsov, H. H. (2020), *Vid pokemoniv do hibrydnykh viin: novi komunikatyvni tekhnolohii XXI stolittia* [From Pokemon to hybrid wars: new communication technologies of the 21st century], Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine.
4. Tykhomyrova, Ye. B. (2021), *Zviazky z hromadskistiu: Navchalnyi posibnyk* [Public relations: study guide], NMTSVO, Kyiv, Ukraine.
5. Zernetska, O. V. (2018), *Hlobalna komunikatsiia: Monohrafiia* [Global communication: Monograph], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

Профцензовано / Revised: 16.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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. Сіцинський,
 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: 10.32702/2306-6814.2026.8.535

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

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

INSTITUTIONAL FRAMEWORK OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF MEDICAL
 DEVICE SAFETY: INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR UKRAINE

Мета статті — теоретичне обґрунтування методологічних засад порівняльного аналізу інституційних моделей публічного управління у сфері забезпечення безпеки медичних виробів та визначення напрямів удосконалення інституційної структури України на основі узагальнення міжнародного досвіду Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки.

Дослідження ґрунтується на застосуванні методології порівняльного аналізу інституційних моделей, адаптованої для потреб дослідження системи публічного управління безпекою медичних виробів. Використано методи системного аналізу, структурно-функціонального аналізу, порівняльно-правового аналізу, а також метод інституційного моделювання.

У статті вперше проведено комплексний порівняльний аналіз інституційних моделей публічного управління у сфері безпеки медичних виробів Європейського Союзу (на основі Регламентів ЄС 2017/745 MDR та 2017/746 IVDR), Сполучених Штатів Америки (U.S. FDA) та України. Визначено ключові інституційні елементи кожної моделі: розподіл повноважень між центральними та територіальними органами, механізми координації, процедури оцінки відповідності, системи пост-ринкового нагляду. Розроблено пропозиції щодо удосконалення інституційної структури України, зокрема щодо оптимізації розподілу функцій між Міністерством охорони здоров'я України та Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, врахування вимог документів Міжнародного форуму регуляторів медичних виробів (IMDRF) щодо програмного забезпечення як медичного виробу (SaMD) та гармонізації національного законодавства з європейськими регламентами.

Інституційне забезпечення публічного управління у сфері безпеки медичних виробів є критичним фактором ефективності системи контролю. Проведений порівняльний аналіз демонструє, що модель Європейського Союзу характеризується високим рівнем гармонізації, чітким розподілом відповідальності між уповноваженими органами держав-членів та системою взаємного визнання оцінки відповідності. Модель США вирізняється централізованою структурою з широкими повноваженнями FDA на всіх етапах життєвого циклу медичних виробів. Запропоновані напрями удосконалення інституційної структури України включають: нормативне закріплення розмежування функцій нормотворення та контролю, створення єдиної інформаційної системи моніторингу безпеки, впровадження ризик-орієнтованого підходу до інспекційної діяльності, гармонізацію вимог до технічної документації з міжнародними стандартами ISO 13485 та рекомендаціями IMDRF. Подальший розвиток інституційної системи потребує розширення повноважень Держлікслужби у сфері пост-ринкового нагляду, запровадження механізмів швидкого реагування на виявлені ризики та інтеграції з міжнародними системами обміну інформацією про безпеку медичних виробів.

Purpose of the article is a theoretical substantiation of the methodological foundations of comparative analysis of institutional models of public administration in the field of medical device safety and the identification of directions for improving the institutional structure of Ukraine based on the generalization of international experience of the European Union and the United States of America.

The study is based on the application of the methodology of comparative analysis of institutional models adapted for the needs of studying the public administration system for medical device safety. Methods of system analysis, structural-functional analysis, comparative legal analysis, as well as the method of institutional modeling are used.

The article for the first time provides a comprehensive comparative analysis of institutional models of public administration in the field of medical device safety of the European Union (based on EU Regulations 2017/745 MDR and 2017/746 IVDR), the United States of America (U.S. FDA), and Ukraine. The key institutional elements of each model are identified: distribution of powers between central and territorial bodies, coordination mechanisms, conformity assessment procedures, post-market surveillance systems. Proposals for improving the institutional structure of Ukraine are developed, in particular regarding the optimization of the distribution of functions between the Ministry of Health of Ukraine and the State Service of Ukraine on Medicines and Drug Control, taking into account the requirements of the International Medical Device Regulators Forum (IMDRF) documents on Software as a Medical Device (SaMD), and harmonization of national legislation with European regulations.

Institutional support of public administration in the field of medical device safety is a critical factor in the effectiveness of the control system. The conducted comparative analysis demonstrates that the European Union model is characterized by a high level of harmonization, a clear distribution of responsibilities between the competent authorities of member states, and a system of mutual recognition of conformity assessment. The US model is distinguished by a centralized structure with broad powers of the FDA at all stages of the medical device life cycle. The proposed directions for improving the institutional structure of Ukraine include: regulatory consolidation of the separation of rule-making and control functions, creation of a unified information system for safety monitoring, implementation of a risk-based approach to inspection activities, harmonization of technical documentation requirements with international standards ISO 13485 and IMDRF recommendations.

Further development of the institutional system requires expanding the powers of the SMDC in the field of post-market surveillance, introducing mechanisms for rapid response to identified risks, and integration with international information exchange systems on medical device safety.

Ключові слова: публічне управління у сфері забезпечення безпеки медичних виробів, інституційне забезпечення, MDR, IMDRF, Держлікслужба, гармонізація законодавства, порівняльний аналіз.

Key words: public administration in the field of medical device safety, institutional support, MDR, IMDRF, State Service of Ukraine on Medicines and Drug Control, harmonization of legislation, comparative analysis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інституційне забезпечення публічного управління у сфері безпеки медичних виробів є визначальним фактором ефективності системи контролю за обігом медичної продукції. В Україні функції державного регулювання у цій сфері розподілені між Міністерством охорони здоров'я України (МОЗ), яке здійснює нормотворчі функції, та Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужбою), яка реалізує контрольно-наглядові повноваження. Однак практика свідчить про наявність проблем у функціонуванні цієї інституційної моделі, зокрема щодо чіткості розмежування повноважень, ефективності координації, повноти охоплення всіх етапів життєвого циклу медичних виробів.

Україна обрала євроінтеграційний вектор розвитку, що передбачає гармонізацію національного законодавства з *acquis* Європейського Союзу, зокрема у сфері технічного регулювання та безпеки медичних виробів. Прийняття Технічного регламенту щодо медичних виробів (Постанова КМУ № 753) стало важливим кроком у цьому напрямі. Однак інституційна структура, що забезпечує реалізацію цього регламенту, потребує подальшого удосконалення з урахуванням міжнародного досвіду, зокрема досвіду Європейського Союзу (Регламенти ЄС 2017/745 MDR та 2017/746 IVDR) та Сполучених Штатів Америки (система U.S. Food and Drug Administration).

У зв'язку з цим актуалізується потреба у проведенні порівняльного аналізу інституційних моделей публічного управління у сфері безпеки медичних виробів та розробці науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення інституційної структури України.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблематика інституційного забезпечення публічного управління у сфері обігу медичних виробів привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Особливий інтерес становлять роботи, присвячені порівняльному аналізу регуляторних систем різних країн.

Українськими науковцями у сфері публічного управління досліджуються питання інституційної спроможності органів влади, зокрема у контексті євроінтеграційних процесів. У роботах В.Д. Бакуменка [1] обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування

державно-управлінських рішень, що створює підґрунтя для аналізу інституційних механізмів. О.Ю. Оболенський [5] досліджував питання ефективності публічного управління, що має безпосереднє значення для оцінки результативності інституційної структури Держлікслужби. Ю.П. Сурмін [7] розробив методологічні підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності, які можуть бути адаптовані для потреб аналізу інституційного забезпечення.

Методологічні засади порівняльного аналізу інституційних моделей у сфері охорони здоров'я розроблено у дослідженнях О.П. Стефанишина [6], який обґрунтував концептуальні підходи до оцінки ефективності систем управління якістю медичної продукції. Важливе значення для розуміння інституційних особливостей регулювання медичних виробів мають роботи Н.Г. Гойди [2] щодо системи охорони здоров'я України.

Міжнародний досвід регулювання обігу медичних виробів узагальнено в документах Міжнародного форуму регуляторів медичних виробів (IMDRF) [9; 10], які визначають принципи гармонізації регуляторних підходів, зокрема щодо програмного забезпечення як медичного виробу (Software as a Medical Device, SaMD). Регламенти Європейського Союзу 2017/745 (MDR) та 2017/746 (IVDR) [8] встановлюють сучасні вимоги до системи нагляду за медичними виробами, що є орієнтиром для реформування національного законодавства. Стандарт ISO 13485 "Вироби медичні. Системи управління якістю. Вимоги для регуляторних цілей" [11] визначає міжнародні вимоги до систем управління якістю виробників.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є теоретичне обґрунтування методологічних засад порівняльного аналізу інституційних моделей публічного управління у сфері забезпечення безпеки медичних виробів та визначення напрямів удосконалення інституційної структури України на основі узагальнення міжнародного досвіду Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Порівняльний аналіз інституційних моделей публічного управління у сфері безпеки медичних виробів передбачає дослідження структурних елементів системи

регулювання, розподілу повноважень між органами влади, механізмів координації та контролю. Для проведення такого аналізу застосовано методологію порівняльного аналізу інституційних моделей, адаптовану з урахуванням специфіки сфери обігу медичних виробів.

Об'єктами порівняльного аналізу обрано три інституційні моделі:

1. модель Європейського Союзу, що ґрунтується на Регламентах ЄС 2017/745 (MDR) та 2017/746 (IVDR);

2. модель Сполучених Штатів Америки, що ґрунтується на системі U.S. Food and Drug Administration (FDA);

3. модель України, що ґрунтується на Технічному регламенті щодо медичних виробів та законодавстві про ліцензування.

Інституційна модель Європейського Союзу

Інституційна модель Європейського Союзу у сфері медичних виробів характеризується розподілом відповідальності між інституціями ЄС, уповноваженими органами держав-членів, нотифікованими органами (Notified Bodies) та економічними операторами.

Ключові інституційні елементи моделі ЄС:

— Європейська Комісія — визначає загальну політику, координує діяльність держав-членів, забезпечує функціонування системи взаємного визнання;

— Уповноважені органи держав-членів (Competent Authorities) — здійснюють нагляд за ринком, призначають та контролюють нотифіковані органи, вживають заходів у разі виявлення порушень;

— Нотифіковані органи (Notified Bodies) — незалежні організації, уповноважені державами-членами, що здійснюють оцінку відповідності медичних виробів вимогам регламентів;

— Економічні оператори — виробники, уповноважені представники, імпортери, дистриб'ютори, кожен з яких має чітко визначені обов'язки.

Важливою особливістю моделі ЄС є запровадження Єдиної бази даних про медичні вироби (EUDAMED), що забезпечує прозорість та відстежуваність інформації про медичні вироби на всіх етапах життєвого циклу. Система пост-ринкового нагляду передбачає активне інформування про побічні події, періодичне оновлення інформації про безпеку та можливість швидкого реагування на виявлені ризики.

Інституційна модель Сполучених Штатів Америки

Інституційна модель США у сфері медичних виробів є централізованою. Ключову роль відіграє Управління з контролю за якістю харчових продуктів і лікарських засобів (U.S. Food and Drug Administration, FDA), зокрема Центр з оцінки приладів та радіологічного здоров'я (Center for Devices and Radiological Health, CDRH).

Ключові інституційні елементи моделі США:

— FDA/CDRH — єдиний регуляторний орган, що здійснює як нормотворчі, так і контрольно-наглядові функції на всіх етапах життєвого циклу медичних виробів;

— Система класифікації — медичні вироби поділяються на три класи ризику (I, II, III), що визначає процедури передринкового контролю;

— Передринковий контроль — для виробів вищих класів ризику передбачено подання заявки на передрин-

кове схвалення (Premarket Approval, PMA) або передринкове повідомлення (Premarket Notification, 510(k));

— Система пост-ринкового нагляду — включає обов'язкове інформування про побічні події (MedWatch), інспекції виробників, можливість відкликання виробів з ринку.

Особливістю моделі США є широке використання ризик-орієнтованого підходу, що дозволяє зосередити ресурси на контролі виробів з найвищим потенційним ризиком для пацієнтів. Важливе значення має також система "пост-ринкового нагляду" (post-market surveillance), що передбачає збір та аналіз інформації про безпеку медичних виробів після їх введення в обіг.

Інституційна модель України

Інституційна модель України у сфері медичних виробів перебуває на етапі формування та гармонізації з європейськими стандартами. Основні інституційні елементи:

— Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ) — здійснює нормотворчі функції, розробляє та затверджує нормативно-правові акти у сфері обігу медичних виробів, координує діяльність Держлікслужби;

— Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба) — реалізує контрольно-наглядові функції, здійснює моніторинг безпеки, проводить інспекції, застосовує санкції у разі виявлення порушень;

— Територіальні органи Держлікслужби — забезпечують контроль на регіональному рівні;

— Виробники та постачальники медичних виробів — зобов'язані забезпечувати відповідність продукції вимогам Технічного регламенту.

Технічний регламент щодо медичних виробів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 753, імплементує основні положення європейських директив. Однак інституційна структура має певні недоліки: розмежування повноважень між МОЗ та Держлікслужбою потребує уточнення, система пост-ринкового нагляду не повною мірою відповідає європейським вимогам, відсутня єдина інформаційна база даних про медичні вироби.

Порівняльний аналіз інституційних моделей

Проведений порівняльний аналіз інституційних моделей за ключовими критеріями дозволяє виявити їхні переваги та недоліки.

За критерієм розподілу повноважень:

— ЄС — розподіл між інституціями ЄС, уповноваженими органами держав-членів та нотифікованими органами;

— США — централізована модель з широкими повноваженнями FDA;

— Україна — розподіл між МОЗ (нормотворення) та Держлікслужбою (контроль).

За критерієм передринкового контролю:

— ЄС — оцінка відповідності нотифікованими органами, залежно від класу виробу;

— США — система класифікації та відповідні процедури (510(k), PMA);

— Україна — державна реєстрація на основі оцінки відповідності.

За критерієм пост-ринкового нагляду:

— ЄС — обов'язкове інформування про побічні події, EUDAMED, періодичні звіти;

- США — MedWatch, система пост-ринкового нагляду, відкликання;
- Україна — інформування про побічні події, обмежена автоматизація.

За критерієм інформаційного забезпечення:

- ЄС — єдина база даних EUDAMED, публічний доступ до інформації;
- США — різноманітні бази даних FDA (MAUDE, 510(k) Database);
- Україна — відсутність єдиної інформаційної системи.

За критерієм гармонізації з міжнародними стандартами:

- ЄС — імплементація рекомендацій IMDRF, ISO 13485, IEC 62304;
- США — активне використання стандартів, участь у роботі IMDRF;
- Україна — поступова гармонізація, необхідність подальшої імплементації.

Напрями удосконалення інституційної структури України

На основі проведеного порівняльного аналізу можна визначити такі напрями удосконалення інституційної структури України у сфері забезпечення безпеки медичних виробів.

1. Оптимізація розподілу повноважень між МОЗ та Держлікслужбою:

- нормативне закріплення чіткого розмежування функцій нормотворення та контролю;
- усунення дублювання функцій;
- забезпечення ефективної координації між органами.

2. Розвиток системи пост-ринкового нагляду:

- запровадження єдиної інформаційної системи моніторингу безпеки медичних виробів;
- розширення повноважень Держлікслужби щодо оперативного реагування на виявлені ризики;
- запровадження механізмів періодичного оновлення інформації про безпеку виробів.

3. Впровадження ризик-орієнтованого підходу:

- розробка критеріїв пріоритетизації інспекцій залежно від класу ризику виробу;
- запровадження диференційованих процедур контролю для різних категорій медичних виробів;
- зосередження ресурсів на контролі виробів з найвищим потенційним ризиком.

4. Гармонізація з міжнародними стандартами:

- імплементація рекомендацій IMDRF щодо програмного забезпечення як медичного виробу (SaMD);
- приведення вимог до технічної документації у відповідність з ISO 13485;
- гармонізація класифікації медичних виробів з міжнародними підходами.

5. Розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури:

- створення єдиної державної інформаційної системи у сфері обігу медичних виробів;
- забезпечення інтеграції з міжнародними базами даних (EUDAMED, MAUDE);
- запровадження електронного документообігу між Держлікслужбою та суб'єктами господарювання.

6. Підвищення інституційної спроможності:

- розвиток кадрового потенціалу Держлікслужби, зокрема у сфері оцінки технічної документації;
- створення системи підготовки та сертифікації фахівців з оцінки відповідності;
- забезпечення належного фінансування контрольно-наглядових функцій.

ВИСНОВКИ

Інституційне забезпечення публічного управління у сфері безпеки медичних виробів є критичним фактором ефективності системи контролю. Проведений порівняльний аналіз інституційних моделей Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки та України дозволяє зробити такі висновки.

Модель Європейського Союзу, що ґрунтується на Регламентах ЄС 2017/745 (MDR) та 2017/746 (IVDR), характеризується високим рівнем гармонізації, чітким розподілом відповідальності між інституціями ЄС, уповноваженими органами держав-членів та нотифікованими органами, а також наявністю єдиної інформаційної системи EUDAMED.

Модель Сполучених Штатів Америки вирізняється централізованою структурою з широкими повноваженнями FDA на всіх етапах життєвого циклу медичних виробів, розвинутою системою ризик-орієнтованого підходу та потужною інформаційно-аналітичною інфраструктурою.

Інституційна модель України перебуває на етапі формування та гармонізації з європейськими стандартами. Основними напрямами її удосконалення є: оптимізація розподілу повноважень між МОЗ та Держлікслужбою; розвиток системи пост-ринкового нагляду; впровадження ризик-орієнтованого підходу; гармонізація з міжнародними стандартами ISO 13485 та рекомендаціями IMDRF; створення єдиної інформаційної системи моніторингу безпеки; підвищення інституційної спроможності Держлікслужби.

Подальший розвиток інституційної системи потребує розширення повноважень Держлікслужби у сфері пост-ринкового нагляду, запровадження механізмів швидкого реагування на виявлені ризики, інтеграції з міжнародними системами обміну інформацією про безпеку медичних виробів та врахування сучасних викликів, зокрема у сфері програмного забезпечення як медичного виробу (SaMD).

Література:

1. Бакуменко В.Д. Теоретико-методологічні засади формування державно-управлінських рішень. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
2. Гойда Н.Г. Система охорони здоров'я України: проблеми та перспективи реформування. Київ: Медицина, 2019. 376 с.
3. Лібанова Е.М. Соціальна політика: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2016. 312 с.
4. Нижник Н.Р. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. Київ: Юрінком Інтер, 2012. 480 с.
5. Оболенський О.Ю. Публічне управління: підручник. Київ: НАДУ, 2015. 344 с.

6. Стефанишин О.П. Управління якістю в системі охорони здоров'я: методологічні засади. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 296 с.

7. Сурмін Ю.П. Ефективність державного управління: теорія, методологія, практика. Харків: Право, 2018. 416 с.

8. Regulation (EU) 2017/745 of the European Parliament and of the Council of 5 April 2017 on medical devices. Official Journal of the European Union. 2017. L 117. P. 1—175.

9. IMDRF (2019), "Software as a Medical Device (SaMD): Clinical Evaluation", IMDRF/SaMD WG/N41, International Medical Device Regulators Forum.

10. IMDRF (2020), "Software as a Medical Device (SaMD): Application of Quality Management System", IMDRF/SaMD WG/N43, International Medical Device Regulators Forum.

11. ISO 13485:2016 Medical devices — Quality management systems — Requirements for regulatory purposes. International Organization for Standardization, 2016. 46 p.

12. 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. Bakumenko, V. D. (2014), Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannya derzhavno-upravlynskykh rishen [Theoretical and methodological foundations of public administration decision-making], NADU, Kyiv, Ukraine.

2. Hoida, N. H. (2019), Systema okhorony zdorovia Ukrainy: problemy ta perspektyvy reformuvannya [Health care system of Ukraine: problems and prospects of reform], Medytssyna, Kyiv, Ukraine.

3. Libanova, E. M. (2016), Sotsialna polityka: navchalnyi posibnyk [Social policy: a study guide], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Nyzhnyk, N. R. (2012), Derzhavne upravlinnia v Ukraini: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia [Public administration in Ukraine: centralization and decentralization], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.

5. Obolenskyi, O. Yu. (2015), Publichne upravlinnia: pidruchnyk [Public administration: a textbook], NADU, Kyiv, Ukraine.

6. Stefanishyn, O. P. (2020), Upravlinnia yakistiu v systemi okhorony zdorovia: metodolohichni zasady [Quality management in the health care system: methodological foundations], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.

7. Surmin, Yu. P. (2018), Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: teoriia, metodolohiia, praktyka [Effectiveness of public administration: theory, methodology, practice], Pravo, Kharkiv, Ukraine.

8. 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).

9. 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).

10. 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).

11. ISO (2016), "ISO 13485:2016 Medical devices — Quality management systems — Requirements for regulatory purposes", available at: <https://www.iso.org/standard/59752.html> (accessed 22.03.2026).

12. 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

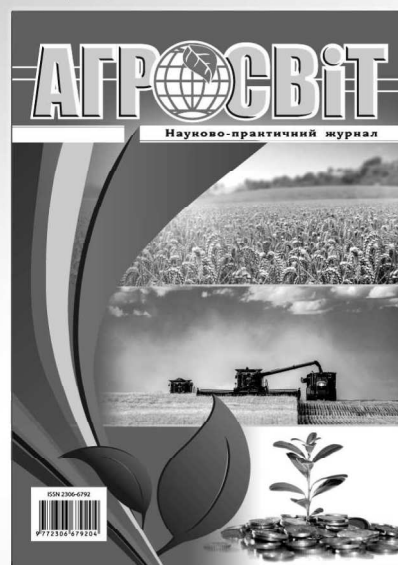
Процеженовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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

Д. М. Тюріна,
д. держ. упр., доцент,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1506-5849>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.541

РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК КЛЮЧОВИХ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ

D. Tiurina,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics and Public Administration, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

THE ROLE OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS KEY SUBJECTS OF TOURISM GOVERNANCE

У статті досліджено роль територіальних громад як ключових суб'єктів управління туризмом в умовах децентралізації в Україні. Обґрунтовано, що передача повноважень, ресурсів і відповідальності на місцевий рівень посилила управлінську спроможність громад у сфері використання туристичного потенціалу, формування локальних стратегій розвитку, стимулювання підприємницької ініціативи та підвищення інвестиційної привабливості територій. Визначено, що саме на рівні громад відбувається інтеграція природних, історико-культурних, етнографічних і соціальних ресурсів у цілісний туристичний продукт. Проаналізовано чинники ефективності діяльності громад у туристичній сфері, зокрема рівень інституційної спроможності, якість стратегічного планування, розвиток партнерських механізмів і міжсекторальної взаємодії. Особливу увагу приділено ролі ОКЗ "Харківський організаційно-методичний центр туризму" як регіональної інституції підтримки громад. Доведено, що поєднання потенціалу громад і діяльності таких центрів сприяє формуванню мережевої моделі управління туризмом та сталому розвитку територій.

The article examines the role of territorial communities as key actors in tourism governance under the conditions of decentralization in Ukraine. It is substantiated that the transfer of powers, resources, and responsibility to the local level has contributed to strengthening the managerial capacity of communities in the use of tourism potential, the development of local development strategies, the activation of entrepreneurial initiative, and the enhancement of the investment attractiveness of territories. It is determined that it is at the level of territorial communities where the integration of natural, historical and cultural, ethnographic, and social resources into a comprehensive tourism product takes place, aimed at increasing the competitiveness of territories, strengthening local identity, and expanding opportunities for socio-economic development.

The article analyzes contemporary scientific approaches to tourism development at the local level, particularly in the context of decentralization, tourism management, sustainable territorial development, and public administration. It is established that the effectiveness of community

activities in the tourism sector largely depends on the level of their institutional capacity, the availability of specialized management structures, the quality of strategic planning, the development of partnership mechanisms, including public-private and inter-municipal cooperation, as well as on the ability to consolidate the resources of various stakeholders.

Particular attention is paid to the role of regional tourism support institutions, in particular the Municipal Institution "Kharkiv Organizational and Methodological Tourism Center," which is considered an important element of the regional mechanism of public administration in tourism. Its functions are defined in the areas of coordination of tourism initiatives, methodological support of communities, development of educational, local history, and awareness-raising projects, promotion of the tourism potential of the Kharkiv region, as well as the formation of a platform for interaction between communities, educational institutions, cultural organizations, and the public.

It is proved that the combination of the potential of territorial communities with the activities of regional organizational and methodological centers contributes to the formation of a network model of tourism governance, which ensures more efficient use of resources, development of local initiatives, strengthening of communication between tourism stakeholders, and creation of preconditions for sustainable socio-economic development of territories.

Ключові слова: територіальні громади, публічне управління, туризм, децентралізація, туристичний розвиток, регіональні інституції, організаційно-методичний центр, Харківська область, місцевий розвиток, туристичний потенціал.

Key words: territorial communities, public administration, tourism, decentralization, tourism development, regional institutions, organizational and methodological center, Kharkiv region, local development, tourism potential.

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

Сучасний розвиток туристичної галузі в Україні дедалі більше залежить не лише від загальнодержавної політики, а й від ефективності управлінських рішень на місцевому рівні. У результаті реформи децентралізації територіальні громади отримали нові повноваження, ресурси та відповідальність за соціально-економічний розвиток територій, зокрема й у сфері туризму. Саме громади сьогодні визначають пріоритети використання місцевих ресурсів, підтримують локальні ініціативи та формують унікальну ідентичність територій як туристичних дестинацій.

У цих умовах зростає значення інституцій, які забезпечують організаційно-методичну підтримку розвитку туризму на регіональному рівні. Для Харківської області таку роль виконує ОКЗ "Харківський організаційно-методичний центр туризму", діяльність якого спрямована на координацію, популяризацію туристичного потенціалу регіону, методичний супровід освітніх і просвітницьких ініціатив, а також налагодження взаємодії між громадами, закладами освіти, культурними установами та громадськістю.

У зв'язку з цим актуалізується потреба осмислення ролі територіальних громад як ключових суб'єктів управління туризмом у тісному зв'язку з діяльністю регіональних інституцій підтримки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях розвиток туризму на місцевому рівні розглядається через призму де-

централізації, сталого розвитку територій та публічного управління. Децентралізація в Україні суттєво розширила повноваження територіальних громад, що дозволило їм виступати ключовими суб'єктами формування локальної туристичної політики та економічного розвитку.

Зокрема, [3] доводять, що туристична спеціалізація громад є важливим чинником стратегічного планування, виділяючи різні типи громад за напрямками туристично-рекреаційної діяльності. Торган І. підкреслює роль туристичних дестинацій як інструменту економічної активізації громад та обґрунтовує необхідність розвитку локальних моделей управління туризмом [5].

Водночас дослідження Уліганець О. і Шинкаренко В. засвідчують нерівномірність організаційного забезпечення туризму в громадах: у частини з них відсутні спеціалізовані підрозділи, а функції туризму часто поєднуються з культурною сферою [6]. Мирко Н. та Ладонько Л. наголошують на необхідності інвентаризації ресурсів, розвитку державно-приватного партнерства та міжмуніципального співробітництва [4].

Практичний досвід кластерного підходу представлений у дослідженні Мальчикової Д. та ін., де показано ефективність об'єднання громад у межах міжнародних проєктів для розвитку туристичних дестинацій [1]. Водночас Плотнікова М. та Ходаківська О. обґрунтовують значний потенціал сільського зеленого туризму як інструменту економічного відновлення громад [2].

Отже, територіальні громади виступають ключовими суб'єктами управління туризмом, однак їх ефективність обмежується недостатньою інституційною спроможністю та слабким методичним супроводом. При

цьому питанню взаємодії громад з організаційно-методичними центрами туризму залишається недостатньо дослідженим, що актуалізує подальші наукові пошуки, зокрема на прикладі Харківщини.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування ролі територіальних громад як ключових суб'єктів управління туризмом та визначення значення ОКЗ "Харківський організаційно-методичний центр туризму" у забезпеченні координаційної, методичної та організаційної підтримки цього процесу на регіональному рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній системі публічного управління територіальні громади виступають базовою ланкою реалізації політики місцевого розвитку. Саме на рівні громади найкраще виявляються локальні ресурси, потреби населення, потенціал культурної спадщини, особливості природного середовища та можливості розвитку туристичної інфраструктури. На відміну від централізованих моделей, місцевий рівень управління дозволяє оперативніше реагувати на виклики, адаптувати інструменти розвитку туризму до конкретних умов території та формувати унікальні туристичні продукти.

Роль територіальних громад у сфері туризму проявляється у кількох напрямках. По-перше, громади формують стратегічні орієнтири розвитку туризму як складової місцевої економіки. По-друге, вони забезпечують умови для збереження та використання природної, історико-культурної та етнографічної спадщини. По-третє, саме громади створюють організаційне середовище для взаємодії влади, бізнесу, освіти та громадських ініціатив. Таким чином, громада перестає бути лише адміністративною одиницею і перетворюється на повноцінний суб'єкт туристичної політики.

Важливим чинником підвищення ефективності діяльності територіальних громад у туристичній сфері є наявність регіональних інституцій, які забезпечують координацію, методичний супровід, інформаційну підтримку та платформу для взаємодії між різними учасниками туристичного розвитку. У Харківській області таку функцію виконує ОКЗ "Харківський організаційно-методичний центр туризму", що діє у взаємодії з Департаментом культури і туризму Харківської обласної військової адміністрації та позиціонується як регіональний осередок організаційно-методичної роботи у сфері туризму.

Його діяльність доцільно розглядати як складову регіонального механізму публічного управління туризмом, оскільки Центр не обмежується суто інформаційно-просвітницькими функціями, а фактично забезпечує об'єднання громад, закладів освіти, культурних установ, музейного середовища, громадських організацій та молоді навколо спільної мети — розвитку туристичного потенціалу Харківщини. Практична цінність такої інституції полягає в тому, що вона створює не лише інформаційний продукт, а й управлінське середовище для координації локальних ініціатив, поширення кращих практик і формування спільного бачення туристичного розвитку регіону.

Конкретним прикладом такої діяльності є обласний молодіжний конкурс "Відкриваймо Харківщину" на кращу віртуальну екскурсію, який Центр проводить у партнерстві з іншими обласними установами. За повідомленням про конкурс 2026 року, він відбувається вже вшосте, а кількість поданих проєктів сягнула 125. Значення цієї ініціативи полягає не лише у створенні віртуальних екскурсій, а й у залученні молоді до дослідження локальної історії, осмислення туристичних ресурсів громад та формування навичок презентації території в цифровому форматі. Для територіальних громад це важливо, адже подібні конкурси стимулюють виявлення місцевих туристичних об'єктів, популяризують маловідомі локації та формують первинну базу майбутніх туристичних продуктів.

Ще одним прикладом є участь Центру в реалізації освітньо-практичних ініціатив, орієнтованих на розвиток громад через туризм. Зокрема, у партнерстві з ГО "МОУШН+" Центр був залучений до проєкту "Tour De Fort" — веломаршрут по фортецях Слобожанщини, що охоплював 3 райони, 14 територіальних громад і понад 70 населених пунктів Харківської області. У межах цього проєкту проводилися навчання зі створення комплексного туристичного продукту для представників громад. Такий приклад є показовим, оскільки демонструє, що Центр виконує не лише культурно-презентаційну, а й методичну та консультаційну функцію: допомагає громадам зрозуміти, як із набору локальних ресурсів, історичних об'єктів і маршрутів формувати цілісний туристичний продукт.

Практичний характер діяльності Центру проявляється і в організації культурно-туристичних заходів у громадах області. У звіті Харківської ОВА серед таких прикладів прямо названо велосипедну екскурсію маршрутом Пересічне — Старий Мерчик у громадах Харківського та Богодухівського районів, а також туристичну ініціативу "Книгомандри від "Харківщини туристичної"" на базі Туристично-мистецького хабу "Доступний простір подорожей" у Харкові. Окремо згадується участь Центру в організації партнерської виставки спільно з Національним літературно-меморіальним музеєм Г. С. Сковороди. Ці приклади засвідчують, що Центр працює не абстрактно, а через конкретні маршрути, події, тематичні експозиції та партнерські форми, які можуть бути адаптовані або масштабовані на рівні окремих громад.

Особливість діяльності Центру полягає саме в тому, що він формує простір інтеграції громади, освіти, культури й туризму. Через молодіжні конкурси, міжінституційну співпрацю, краєзнавчі та просвітницькі проєкти створюється не лише туристичний продукт у вузькому розумінні, а й ширша соціокультурна база розвитку території. Наприклад, коли учні, студенти, педагоги, музейні працівники й представники громад разом долучаються до створення віртуальних екскурсій або локальних маршрутів, громада отримує одразу кілька ефектів: посилення локальної ідентичності, актуалізацію історико-культурної спадщини, розширення інформаційної присутності території та підготовку майбутніх учасників туристичної сфери. Саме тому роль ОКЗ "Харківський організаційно-методичний центр туризму" доцільно роз-

глядати не лише як допоміжну, а як системоутворюючу для регіонального рівня координації туристичного розвитку.

Ефективність управління туризмом значною мірою залежить від того, наскільки налагоджено механізми взаємодії між місцевим самоврядуванням і регіональними інституціями підтримки. У цьому контексті співпраця територіальних громад з ОКЗ "Харківський організаційно-методичний центр туризму" може бути охарактеризована як багаторівневий управлінський механізм.

На стратегічному рівні така взаємодія сприяє включенню туризму до програм і стратегій розвитку громад. На організаційному рівні Центр може виступати координатором проєктів, консультантом щодо формування туристичних маршрутів, тематичних заходів, фестивалів, екскурсійних програм, просвітницьких ініціатив. На освітньому рівні важливою є його роль у популяризації знань про туристичний потенціал Харківщини серед молоді, здобувачів освіти, педагогів і представників місцевих спільнот. На комунікаційному рівні Центр забезпечує промоцію територій, поширення кращих практик і формування позитивного іміджу громад.

У цьому сенсі Центр виступає посередником між потенціалом громад і можливостями його реалізації. Якщо громада володіє ресурсом, але не має достатньої експертизи чи інструментів просування, то саме така інституція може надати методичну основу та підтримати перетворення ресурсу на туристичний продукт.

Поєднання ролі територіальних громад із діяльністю ОКЗ "Харківський організаційно-методичний центр туризму" дозволяє сформувати більш ефективну модель управління туризмом. Її перевагами є: наближення управлінських рішень до реальних потреб територій; посилення інституційної спроможності громад; поєднання управлінської, освітньої, культурної та комунікаційної функцій; залучення молоді та закладів освіти до розвитку туризму; формування регіональної мережі локальних туристичних ініціатив; підвищення якості методичного супроводу туристичних проєктів.

Фактично йдеться про мережеву модель публічного управління, у якій громади виступають носіями локального потенціалу, а Центр — координатором, методичним хабом і каталізатором розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, в умовах децентралізації територіальні громади стають ключовими суб'єктами управління туризмом, оскільки саме на місцевому рівні формується практична основа для виявлення, збереження та використання туристичного потенціалу територій. Разом з тим ефективність такої діяльності значною мірою залежить від наявності інституційної підтримки, координації та методичного супроводу.

Досвід взаємодії територіальних громад із ОКЗ "Харківський організаційно-методичний центр туризму" демонструє перспективність мережевої моделі публічного управління, у якій поєднуються ресурси місцевого самоврядування, освітньо-культурний потенціал регіону та організаційно-методична підтримка спеціалізова-

ної установи. Така модель є важливою передумовою не лише для розвитку туризму, а й для зміцнення локальної ідентичності, активізації молодіжних ініціатив та формування нових можливостей соціально-економічного розвитку Харківщини.

Література:

1. Мальчикова Д. С., Пилипенко І. О., Нападівська А. Ю. Використання рекреаційних ресурсів приморських територіальних громад у контексті сучасних суспільних і екологічних викликів. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 13. С. 54—62.
2. Плотнікова М., Хомаківська О. Політика зеленого відновлення територіальних громад через розвиток сільського зеленого туризму. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 72. С. 199—205.
3. Korkuna O., Tsilnyk O., Selivonchuk O. Modern condition of the tourism infrastructure in territorial communities. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2020. № 2. С. 267—281.
4. Mirko N., Ladonko L. Terytorialna konsolidatsiia v Ukraini. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. 2021. № 3. pp. 81—91.
5. Torgan V. Tourist destinations as a catalyst of sustainable development of territorial communities in Ukraine. Economic Innovations. 2018. Vol. 20, № 3 (68). pp. 197—205.
6. Uliganets S. I., Shynkarenko U. Y. Peculiarities of tourism industry management in territorial communities of Zhytomyr region. Journal of Geology, Geography and Geoecology. 2024. Vol. 33, № 3. pp. 600—616.

References:

1. Malchukova, D. S., Pylypenko, I. O. and Napadovska, A. Yu. (2020), "Use of recreational resources of coastal territorial communities in the context of modern social and environmental challenges", *Naukovy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 13, pp. 54—62.
2. Plotnikova, M. and Khodakivska, O. (2023), "Policy of green recovery of territorial communities through the development of rural green tourism", *Infrastruktura rynku*, vol. 72, pp. 199—205.
3. Korkuna, O., Tsilnyk, O. and Selivonchuk, O. (2020), "Modern condition of the tourism infrastructure in territorial communities". *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 2, pp. 267—281.
4. Mirko, N. and Ladonko, L. (2021), "Territorial consolidation in Ukraine", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 81—91.
5. Torgan, V. (2018). "Tourist destinations as a catalyst of sustainable development of territorial communities in Ukraine". *Economic Innovations*, vol. 20, no. 3 (68), pp. 197—205.
6. Uliganets, S. I. and Shynkarenko, U. Y. (2024), "Peculiarities of tourism industry management in territorial communities of Zhytomyr region". *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, vol. 33 (3), pp. 600—616.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 35.077

*Н. Ю. Подольчак,**д. е. н., професор, завідувач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0284-9601>**І. С. Стеців,**д. держ. упр., доцент, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4982-1355>**О. О. Корчинська,**к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0028-1853>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.545

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ АСПЕКТІВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

N. Podolchak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

I. Stetsiv,

Doctor of Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

O. Korchynska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL PLATFORMS IN THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES WITH CONSIDERATION OF INFORMATION SECURITY ASPECTS

У статті досліджено роль цифрових платформ у сучасній системі публічного управління та їх функціональне значення у діяльності органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що цифрові платформи виступають інструментом інтеграції управлінських процесів, підвищення прозорості бюджетних операцій, оптимізації адміністрування місцевих платежів та розвитку комунікаційної взаємодії між владою і громадянами. Встановлено, що їх впровадження сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, розширенню доступу до публічних послуг і формуванню нових моделей електронного врядування.

Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ефективності цифрових інструментів публічного управління на місцевому рівні та виявлено їх фрагментарний характер, що проявляється у домінуванні окремих кількісних показників без урахування комплексного впливу цифровізації на фінансові, соціальні та управлінські результати діяльності органів місце-

вого самоврядування. Встановлено, що відсутність системного підходу до оцінювання ефективності цифрових платформ обмежує можливості формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері цифрової трансформації.

Розроблено методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування, які передбачають використання інтегрованої системи показників, об'єднаних у фінансово-економічний, інституційно-соціальний та управлінський блоки. Запропоновано формування узагальнених індексів для кожного блоку та інтегрального показника ефективності цифрової платформи на основі нормування показників і застосування вагових коефіцієнтів. Обґрунтовано, що такий підхід забезпечує можливість комплексного аналізу результативності цифрових інструментів, їх порівняння та оцінювання динаміки розвитку.

Доведено необхідність урахування аспектів інформаційної безпеки у процесі оцінювання ефективності цифрових платформ, оскільки їх функціонування пов'язане з обробкою значних обсягів управлінської, фінансової та персональної інформації, що підвищує ризики кіберзагроз і несанкціонованого доступу до даних. Визначено, що інтеграція інформаційно-безпекових параметрів у систему оцінювання є передумовою забезпечення стійкості цифрових інструментів та підвищення довіри до органів місцевого самоврядування.

Обґрунтовано практичну значущість запропонованого методичного підходу, що полягає у можливості його використання для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та удосконалення цифрової трансформації на місцевому рівні. Визначено перспективи подальших досліджень, пов'язані з розвитком інструментів автоматизованого аналізу даних, удосконаленням системи показників та інтеграцією оцінювання ефективності цифрових платформ у стратегічне планування діяльності органів місцевого самоврядування.

The role of digital platforms in the modern system of public governance and their functional significance in the activities of local self-government bodies are examined. It is substantiated that digital platforms serve as instruments for integrating management processes, enhancing the transparency of budgetary operations, optimizing the administration of local payments, and developing communication between authorities and citizens. It is established that their implementation contributes to improving the effectiveness of managerial decision-making, expanding access to public services, and forming new models of e-governance.

Existing approaches to evaluating the effectiveness of digital tools in public governance at the local level are analyzed, and their fragmented nature is identified, manifested in the predominance of individual quantitative indicators without considering the comprehensive impact of digitalization on financial, social, and managerial outcomes of local self-government bodies. It is established that the absence of a systematic approach to evaluating the effectiveness of digital platforms limits the ability to formulate well-grounded managerial decisions in the field of digital transformation.

Methodological approaches to evaluating the effectiveness of digital platforms in the activities of local self-government bodies are developed, based on an integrated system of indicators grouped into financial-economic, institutional-social, and managerial blocks. The formation of composite indices for each block and an integral indicator of platform effectiveness is proposed, based on the normalization of indicators and the application of weighting coefficients. It is substantiated that such an approach enables a comprehensive assessment of the performance of digital tools, their comparison, and the analysis of their development dynamics.

The necessity of incorporating information security aspects into the evaluation of digital platform effectiveness is demonstrated, as their functioning involves the processing of large volumes of managerial, financial, and personal data, which increases the risks of cyber threats and unauthorized access. It is determined that the integration of information security parameters into the evaluation system is a prerequisite for ensuring the sustainability of digital tools and enhancing trust in local self-government bodies.

The practical significance of the proposed methodological approach is substantiated, as it can be used to improve managerial decision-making, optimize resource utilization, and enhance

digital transformation at the local level. Prospects for further research are identified, including the development of automated data analysis tools, the improvement of the indicator system, and the integration of digital platform effectiveness evaluation into the strategic planning processes of local self-government bodies.

Ключові слова: публічне управління, органи місцевого самоврядування, цифрові платформи, інформаційна безпека, електронне врядування, ефективність управління, цифровізація, інноваційний розвиток.

Key words: public governance, local self-government bodies, digital platforms, information security, e-governance, management efficiency, digitalization, innovative development.

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

Цифрова трансформація публічного сектору в Україні зумовлює активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. Упродовж останніх років значного поширення набули цифрові платформи та електронні сервіси, спрямовані на підвищення прозорості бюджетних процесів, оптимізацію адміністрування місцевих платежів, налагодження комунікації між владою та громадянами, а також розширення можливостей участі населення у прийнятті управлінських рішень. Використання таких цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, розширенню доступу до публічної інформації та формуванню нових механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськістю.

Разом із тим активне впровадження цифрових платформ у діяльність органів місцевого самоврядування супроводжується низкою проблем, пов'язаних із недостатньою системністю оцінювання результативності їх функціонування. На практиці оцінка ефективності таких платформ здебільшого зводиться до аналізу окремих кількісних показників, зокрема кількості користувачів, обсягів електронних транзакцій або динаміки надходжень до місцевих бюджетів. Подібний підхід не дозволяє комплексно оцінити вплив цифрових платформ на якість управлінських процесів, рівень прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, а також на ефективність взаємодії між владою та громадянами.

Окремої уваги потребують питання інформаційної безпеки функціонування цифрових платформ, що використовуються у діяльності органів місцевого самоврядування. У процесі їх застосування відбувається обробка значних обсягів управлінської, фінансової та персональної інформації, що підвищує ризики несанкціонованого доступу до даних, кібератак або маніпулювання інформаційними потоками. У таких умовах забезпечення належного рівня інформаційної безпеки виступає необхідною передумовою ефективного використання цифрових платформ у системі публічного управління.

Додатковою проблемою є відсутність уніфікованих методичних підходів до оцінювання ефективності циф-

рових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування. Існуючі підходи здебільшого не враховують комплексного впливу цифрових інструментів на фінансово-економічні результати діяльності органів влади, інституційно-соціальні ефекти взаємодії з громадянами, а також управлінські аспекти прийняття рішень. Крім того, недостатньо враховується взаємозв'язок між ефективністю функціонування цифрових платформ та рівнем забезпечення інформаційної безпеки.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення науково обґрунтованих методичних підходів до оцінювання ефективності цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням аспектів інформаційної безпеки. Формування такої методики дозволить комплексно оцінити результативність використання цифрових інструментів публічного управління, сприятиме підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, удосконаленню механізмів управлінського прийняття рішень та зміцненню довіри громадян до інституцій публічної влади.

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

Цифровізація публічного сектору розглядається сучасними науковцями як один із ключових факторів підвищення ефективності управлінських процесів. У цьому контексті обґрунтованою є позиція А. В. Шагуна, який доводить, що впровадження цифрових технологій у систему публічного адміністрування сприяє підвищенню прозорості управлінських процедур, оптимізації використання бюджетних ресурсів та скороченню адміністративних витрат [1]. З огляду на зазначене, використання цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування можна розглядати як один із ключових інструментів підвищення результативності управлінських рішень. Водночас наведені у дослідженні підходи зосереджуються переважно на загальному впливі цифрових технологій на систему публічного управління, що актуалізує потребу у формуванні більш деталізованих методичних підходів до

оцінювання ефективності конкретних цифрових інструментів, зокрема платформ.

Проблематика цифрових платформ у розвитку місцевого самоврядування більш детально розкрита у дослідженні О. Новікової, де цифрові інструменти розглядаються як складова формування смарт-інфраструктури територій [2]. Авторка підкреслює, що використання цифрових платформ та алгоритмів прогнозування створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і формування нових механізмів комунікації між владою та громадою. У контексті теми дослідження наведені положення підтверджують значення цифрових платформ як інструменту модернізації діяльності органів місцевого самоврядування. Разом із тим у науковій роботі увага зосереджена переважно на технологічному потенціалі цифрових рішень, тоді як питання комплексного оцінювання їх ефективності у системі публічного управління потребують подальшого розвитку.

Аналіз зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування, здійснений К. А. Швець, демонструє, що у країнах Європейського Союзу цифрові платформи активно використовуються як інструмент інтеграції управлінських процесів, підвищення прозорості діяльності місцевої влади та забезпечення доступності публічних послуг [3]. У роботі акцентовано увагу на інституційних передумовах успішної цифрової трансформації, серед яких важливе місце посідають стандарти управління даними, розвиток електронного врядування та забезпечення кібербезпеки. Наведені положення підтверджують необхідність врахування аспектів інформаційної безпеки у процесі оцінювання ефективності цифрових платформ, що є важливою складовою досліджуваної проблематики.

Вивченню результативності цифровізації управлінських процесів на локальному рівні присвячене дослідження А. Остапенка, у якому проаналізовано вплив цифрових інструментів на забезпечення сталого розвитку територіальних громад [4]. У роботі обґрунтовано, що цифровізація управління сприяє підвищенню якості стратегічного планування, удосконаленню механізмів управління ресурсами та покращенню взаємодії між владою та населенням. У контексті теми дослідження такі висновки підтверджують необхідність системного аналізу ефективності цифрових інструментів управління. Водночас застосовані підходи орієнтовані переважно на оцінювання загальних результатів цифровізації, без розроблення універсальної методики оцінювання ефективності функціонування цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування.

Суттєвий внесок у дослідження проблем цифрової трансформації місцевого самоврядування зробили Н. В. Бондарчук та С. В. Сімонов, які розглядають цифровізацію діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територій [5]. У їхньому дослідженні підкреслюється, що впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість діяльності органів влади, покращити управління фінансовими ресурсами та створити нові канали взаємодії з громадянськістю. Зазначені положення підтверджують значення цифрових платформ як важливого елементу сучасної системи публічного управління. Разом із тим у науковій роботі основна увага приділяється інституцій-

ним аспектам цифрової трансформації, тоді як питання оцінювання ефективності функціонування цифрових платформ та врахування ризиків інформаційної безпеки залишаються недостатньо розкритими.

Практичні аспекти впровадження інноваційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування розглядають О. Фурсін та І. Дегтяренко, які акцентують увагу на необхідності модернізації управлінських підходів у контексті цифровізації публічного сектору [6]. У роботі підкреслюється, що використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та формуванню нових моделей взаємодії між органами влади та громадськістю. З позиції теми дослідження ці положення підтверджують актуальність використання цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування. Проте питання комплексного оцінювання їх результативності, зокрема з урахуванням інформаційно-безпекових аспектів, у зазначеному дослідженні не отримали достатнього розвитку.

Комплексне осмислення переваг і ризиків цифровізації місцевого самоврядування представлено у дослідженні Є. Бородіна, Н. Піскохи та Г. Демощенка, де цифрова трансформація розглядається як важливий фактор модернізації системи публічного управління [7]. Автори наголошують, що поряд із позитивними ефектами цифровізації існують і певні виклики, пов'язані з організаційною спроможністю органів влади, рівнем цифрової компетентності населення та ризиками інформаційної безпеки. Такі висновки підтверджують необхідність комплексного підходу до аналізу результативності цифрових платформ, що має враховувати не лише управлінські та економічні ефекти їх використання, а й інформаційно-безпекові ризики.

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує, що у сучасних дослідженнях значну увагу приділено проблемам цифрової трансформації публічного управління, впровадженню цифрових платформ у діяльність органів місцевого самоврядування та їх ролі у підвищенні ефективності управлінських процесів. Водночас у науковій літературі недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до комплексного оцінювання ефективності цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням аспектів інформаційної безпеки, що визначає актуальність і наукову новизну проведеного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності використання цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням аспектів інформаційної безпеки, що передбачає формування системи індикаторів для комплексного аналізу фінансово-економічних, інституційно-соціальних та управлінських результатів функціонування цифрових інструментів у системі публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасній системі публічного управління цифрові платформи виступають інструментом формування єди-

ного інформаційного середовища, у межах якого відбувається обробка управлінських даних, координація діяльності органів влади та забезпечення доступу громадян до публічної інформації. Використання таких платформ дозволяє забезпечити системну інтеграцію управлінських процесів, підвищити оперативність прийняття рішень і створити передумови для переходу до моделей електронного врядування.

Для органів місцевого самоврядування цифрові платформи виконують низку важливих функцій, що безпосередньо впливають на ефективність їх діяльності, зокрема інформаційно-аналітичну, забезпечуючи накопичення, обробку та аналіз управлінських даних. Завдяки цьому органи місцевого самоврядування отримують можливість оперативно оцінювати стан соціально-економічного розвитку територій, здійснювати моніторинг бюджетних показників та формувати обґрунтовані управлінські рішення. По-друге, цифрові платформи виконують комунікаційну функцію, створюючи канали взаємодії між органами місцевого самоврядування, населенням і суб'єктами господарювання. Використання таких інструментів сприяє підвищенню рівня відкритості діяльності органів влади, формуванню механізмів зворотного зв'язку та залученню громадян до процесів ухвалення управлінських рішень. Водночас, важливою є фінансово-адміністративна функція цифрових платформ, що полягає в оптимізації процесів адміністрування місцевих платежів, управління фінансовими потоками та контролю за використанням бюджетних ресурсів. Автоматизація відповідних процедур дозволяє зменшити адміністративні витрати, підвищити дисципліну платежів та забезпечити прозорість фінансових операцій. Окрім цього цифрові платформи виконують управлінсько-координаційну функцію, забезпечуючи інтеграцію різних управлінських процесів у межах діяльності органів місцевого самоврядування. Вищенаведене створює можливості для синхронізації роботи структурних підрозділів органів влади, удосконалення процедур планування та підвищення ефективності управління місцевим розвитком.

Важливою характеристикою сучасних цифрових платформ є також можливість використання інструментів штучного інтелекту та аналітики великих даних, що дозволяє автоматизувати процеси обробки інформації та підвищити точність управлінських прогнозів. Водночас розширення використання цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування актуалізує питання забезпечення інформаційної безпеки, оскільки цифрові платформи оперують значними обсягами управлінських, фінансових та персональних даних.

Зростання ролі цифрових інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованих підходів до оцінювання їх ефективності. Цифрові платформи, електронні сервіси та інформаційні системи, що використовуються у системі публічного управління, мають комплексний вплив на фінансові, організаційні та соціальні аспекти діяльності органів влади. У зв'язку з цим оцінювання їх ефективності потребує використання багатовимірних методичних підходів, що дозволяють врахувати різні результати цифровізації управлінських про-

цесів. Аналіз практики функціонування цифрових інструментів у сфері публічного управління дозволяє виокремити кілька основних підходів до оцінювання їх ефективності.

Першим є економічний підхід, який ґрунтується на оцінюванні фінансових результатів використання цифрових інструментів. У межах цього підходу ефективність цифрових платформ визначається через показники зростання надходжень до місцевих бюджетів, скорочення адміністративних витрат, підвищення рівня платіжної дисципліни та оптимізацію управління фінансовими ресурсами. Перевагою такого підходу є можливість використання кількісних показників, що забезпечують об'єктивність оцінювання. Водночас обмеженням виступає недостатній облік соціальних та управлінських ефектів цифровізації.

Наступний — управлінський, який передбачає оцінювання впливу цифрових інструментів на ефективність управлінських процесів. У цьому випадку аналізуються показники оперативності прийняття управлінських рішень, рівень автоматизації адміністративних процедур, ступінь інтеграції інформаційних систем та якість управління інформаційними потоками. Застосування такого підходу дозволяє визначити, наскільки використання цифрових платформ сприяє модернізації управлінських процесів у діяльності органів місцевого самоврядування.

Інституційний підхід передбачає оцінювання впливу цифрових інструментів на розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. У цьому випадку увага приділяється формуванню нових організаційних моделей управління, розвитку електронного врядування, удосконаленню процедур взаємодії між структурними підрозділами органів влади та інтеграції цифрових сервісів у систему публічного управління.

У свою чергу соціальний підхід передбачає оцінювання впливу цифрових інструментів на взаємодію між владою та громадськістю. Основними показниками у цьому випадку виступають рівень доступності публічних послуг, ступінь залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень, рівень довіри населення до органів місцевого самоврядування та ефективність механізмів зворотного зв'язку.

Окремого значення в умовах цифрової трансформації набуває безпековий підхід, який передбачає оцінювання ефективності цифрових інструментів з позиції забезпечення інформаційної безпеки. У межах цього підходу аналізуються ризики несанкціонованого доступу до інформації, рівень захищеності даних, надійність інформаційних систем та відповідність цифрових платформ вимогам кібербезпеки.

Кожен із них відображає окремий аспект функціонування цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас ефективне оцінювання результативності цифрових інструментів потребує інтеграції зазначених підходів у межах єдиної методичної системи, що дозволить комплексно врахувати фінансово-економічні, інституційно-соціальні, управлінські та інформаційно-безпекові результати цифровізації публічного управління.

Розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності цифрових платформ у діяльності органів

місцевого самоврядування доцільно здійснювати на засадах системності, комплексності, порівнюваності та практичної придатності результатів для управлінського використання. Такий підхід повинен забезпечувати не лише фіксацію окремих результатів функціонування цифрових інструментів, а й виявлення їх реального впливу на фінансову спроможність органів місцевого самоврядування, якість взаємодії з громадянами та результативність управлінських процесів. Загальна логіка методичного підходу базується на тому, що ефективність цифрової платформи не може бути визначена одним показником, оскільки її функціонування охоплює кілька взаємопов'язаних площин, саме тому оцінювання доцільно здійснювати за трьома блоками показників: фінансово-економічним; інституційно-соціальним; управлінським.

Кожен із зазначених блоків відображає окремих вимір результативності цифрової платформи, а їх сукупність формує цілісне уявлення про її практичну цінність для органів місцевого самоврядування. Методично процес оцінювання доцільно реалізовувати у п'ять послідовних етапів:

- визначення цілей функціонування цифрової платформи;
- формування інформаційної бази оцінювання;
- відбір системи показників за трьома блоками;
- нормування та узагальнення показників;
- інтерпретація результатів і формування управлінських рекомендацій.

Фінансово-економічний блок відображає вплив цифрової платформи на фінансові результати діяльності органів місцевого самоврядування та на ефективність використання ресурсів. До цього блоку доцільно включити такі показники:

- приріст надходжень до місцевого бюджету, отриманий у результаті функціонування платформи;
- рівень скорочення заборгованості за місцевими платежами;
- частка електронних платежів у загальній структурі надходжень;
- економія адміністративних витрат завдяки автоматизації процедур;
- витрати на функціонування платформи в розрахунок на одного користувача;
- коефіцієнт фінансової результативності платформи, який можна визначати як співвідношення додатково отриманих доходів до витрат на її впровадження та обслуговування.

Застосування цього блоку дозволяє оцінити, наскільки цифрова платформа сприяє зміцненню фінансової спроможності органу місцевого самоврядування та чи є її використання економічно доцільним.

Інституційно-соціальний блок характеризує вплив цифрової платформи на якість взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами, рівень доступності сервісів та соціальну результативність цифровізації. До цього блоку доцільно включити:

- кількість зареєстрованих користувачів платформи;
- частку активних користувачів у загальній кількості потенційних користувачів;
- частоту використання платформи;

- середній час доступу до послуги або інформації;
- рівень задоволеності користувачів;
- кількість електронних звернень, запитів, ініціатив або транзакцій;
- рівень довіри до органу місцевого самоврядування, що може визначатися за результатами опитувань;
- ступінь доступності цифрової платформи для різних груп населення.

Зазначені показники дозволяють оцінити, чи виконує цифрова платформа не лише технічну, а й суспільну функцію, чи сприяє вона відкритості влади та чи покращує взаємодію між органом місцевого самоврядування і громадою.

Управлінський блок відображає вплив цифрової платформи на внутрішню організацію роботи органів місцевого самоврядування, швидкість та якість прийняття рішень, а також рівень інтеграції платформи у систему місцевого управління. До цього блоку доцільно віднести:

- рівень автоматизації управлінських процедур;
- скорочення часу на обробку інформації та підготовку рішень;
- ступінь інтеграції платформи з іншими інформаційними системами ОМС;
- частку управлінських рішень, ухвалених із використанням даних платформи;
- наявність аналітичних модулів, дашбордів, інструментів прогнозування;
- частоту оновлення інформації;
- рівень використання даних платформи у стратегічному та оперативному плануванні;
- ступінь регламентованості процесів інформаційного обміну.

Блок дозволяє визначити, чи є цифрова платформа лише сервісним інструментом, чи вона реально інтегрована в систему прийняття управлінських рішень і підвищує якість управління.

Для забезпечення комплексного аналізу доцільно використовувати поетапну процедуру оцінювання: на першому етапі визначаються вихідні значення показників за кожним блоком; на другому етапі показники нормуються, щоб забезпечити можливість їх порівняння; на третьому етапі для кожного блоку обчислюється узагальнений індекс; на четвертому етапі формується інтегральний показник ефективності цифрової платформи.

Узагальнений вигляд інтегральної оцінки може бути представлений за формулою:

$$IEP = \sum_{i=1}^3 w_i \cdot I_i$$

де IEP — інтегральний показник ефективності цифрової платформи

$I_1 = FE$ — узагальнений індекс фінансово-економічного блоку

$I_2 = IS$ — узагальнений індекс інституційно-соціального блоку

$I_3 = M$ — узагальнений індекс управлінського блоку

w_1, w_2, w_3 — вагові коефіцієнти відповідних блоків

показників, де:

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1$$

За відсутності спеціальних підстав ваги можуть бути рівними. Якщо ж платформа має чітко визначене функціональне призначення, вагові коефіцієнти доцільно змінювати. Для фінансових платформ доцільно підвищувати вагу фінансово-економічного блоку, для платформ громадської участі — інституційно-соціального, для внутрішніх аналітичних систем — управлінського.

Інтегральний показник доцільно використовувати для класифікації рівня ефективності цифрової платформи, зокрема:

- 0,00—0,33 — низький рівень ефективності;
- 0,34—0,66 — середній рівень ефективності;
- 0,67—1,00 — високий рівень ефективності.

Окрім загальної оцінки, важливо аналізувати результати за кожним із трьох блоків окремо, що дозволяє виявити, у якому саме вимірі функціонування цифрової платформи існують найбільші проблеми: у фінансовій результативності, у взаємодії з громадянами чи в інтеграції в управлінські процеси.

Запропонований методичний підхід має прикладне значення для органів місцевого самоврядування, оскільки дозволяє:

- здійснювати об'єктивне оцінювання ефективності цифрових платформ;
- виявляти слабкі сторони їх функціонування;
- приймати рішення щодо модернізації, масштабування або оптимізації цифрових рішень;
- підвищувати обґрунтованість управлінських рішень у сфері цифрової трансформації;
- формувати підстави для порівняльного аналізу цифрових платформ у різних органах місцевого самоврядування.

Методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових платформ доцільно будувати на основі інтегрованої системи показників, що охоплює фінансово-економічні, інституційно-соціальні та управлінські аспекти їх функціонування. Запропонована логіка дозволяє перейти від фрагментарної оцінки окремих результатів цифровізації до комплексного аналізу реального впливу цифрових платформ на діяльність органів місцевого самоврядування. Вищенаведений підхід створює підґрунтя для формування практично орієнтованої методики оцінювання, придатної для використання у процесі цифрової трансформації місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході проведеного дослідження узагальнено теоретичні та прикладні підходи до оцінювання ефективності цифрових платформ у діяльності органів місцевого самоврядування та обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексного методичного підходу, що враховує багатовимірний характер їх функціонування. Встановлено, що цифрові платформи відіграють системоутворюючу роль у сучасній моделі публічного управління, забезпечуючи інтеграцію інформаційних потоків, підвищення прозорості управлінських процесів, оптимізацію

адміністрування фінансових ресурсів та розвиток комунікаційної взаємодії між органами місцевого самоврядування і громадянами. Разом із тим доведено, що відсутність уніфікованих підходів до оцінювання ефективності їх використання обмежує можливості обґрунтованого управлінського впливу на процеси цифрової трансформації на місцевому рівні.

На основі систематизації існуючих підходів сформовано методичні засади оцінювання ефективності цифрових платформ, які передбачають використання інтегрованої системи показників, об'єднаних у фінансово-економічний, інституційно-соціальний та управлінський блоки. Запропонований підхід дозволяє комплексно враховувати як економічні результати функціонування цифрових інструментів, так і їх вплив на якість управлінських рішень, рівень взаємодії з громадськістю та інституційну спроможність органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано доцільність використання інтегрального показника ефективності цифрової платформи, що формується на основі нормованих значень показників кожного блоку із застосуванням вагових коефіцієнтів, що забезпечує можливість порівняльного аналізу різних цифрових рішень та оцінювання динаміки їх результативності.

Особливу увагу приділено врахуванню аспектів інформаційної безпеки у процесі оцінювання ефективності цифрових платформ, що визначено як необхідну умову їх сталого функціонування. Доведено, що ефективність цифрових інструментів публічного управління не може розглядатися виключно через призму економічних або управлінських показників, оскільки ризики несанкціонованого доступу до даних, порушення цілісності інформації та кіберзагрози можуть суттєво нівелювати досягнуті позитивні ефекти цифровізації. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність інтеграції інформаційно-безпекових характеристик у загальну систему оцінювання ефективності цифрових платформ.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого методичного підходу органами місцевого самоврядування для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері цифрової трансформації, оптимізації використання бюджетних ресурсів, удосконалення механізмів взаємодії з громадянами та підвищення рівня довіри до інституцій публічної влади. Запропонована система показників і інтегральний індекс ефективності можуть бути використані як інструмент моніторингу результативності впровадження цифрових платформ, а також як основа для формування стратегій цифрового розвитку на місцевому рівні.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі пов'язані з поглибленням методичних засад оцінювання ефективності цифрових платформ шляхом розширення переліку показників, зокрема за рахунок більш детального врахування інформаційно-безпекових параметрів та ризиків цифрового середовища. Актуальним напрямом є розроблення моделей використання технологій штучного інтелекту для автоматизованого аналізу великих масивів даних, що формуються у процесі функціонування цифрових платформ, а також адаптація запропонованої методики до різних типів цифрових інструментів з урахуванням їх функціонального при-

значення. Подальших досліджень потребує питання інтеграції оцінювання ефективності цифрових платформ у систему стратегічного планування діяльності органів місцевого самоврядування та формування механізмів управління цифровими екосистемами на локальному рівні, що забезпечить підвищення стійкості та результативності публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Література:

1. Шмагун, А. В. (2025). Вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 36 (75), 90—97. https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4_2025/4_2025.pdf#page=96
2. Новікова, О. (2025). Розвиток смарт-інфраструктури в громадах: роль цифрових платформ та алгоритмів прогнозування у місцевому самоврядуванні. Економіка та суспільство, (81). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7131>
3. Швець, К. А. (2024). Зарубіжний досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування. Public networks and communications, 31—37. <https://jpnac.donnu.edu.ua/article/view/16816>
4. Остапенко, А. (2025). оцінка ефективності цифровізації управлінських процесів сталого розвитку територіальних громад Миколаївської області. Сталій розвиток економіки, (3 (54)), 94—100. <http://economydevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1315>
5. Бондарчук, Н. В., & Сімонов, С. В. (2025). Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування як інструмент сталого розвитку. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Публічне управління та адміністрування", (4), 60—65. <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/93>
6. Фурсін, О., & Дегтяренко, І. (2024). Напрями впровадження інноваційних технологій та методів управління в діяльності органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації. Humanities Studies, (21 (98)), 232—239. <http://humstudies.com.ua/article/view/321920>
7. Бородин, Є., Піскоха, Н., & Демосенко, Г. (2021). Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління, 9(4), 95—103. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/892>

References:

1. Shmahun, A.V. (2025), "The impact of digital technologies on the effectiveness of public administration in Ukraine", Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Public Administration and Administration, vol. 36 (75), pp. 90—97, available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4_2025/4_2025.pdf#page=96 (Accessed 25 March 2026).
2. Novikova, O. (2025), "Development of smart infrastructure in communities: the role of digital platforms and forecasting algorithms in local self-government", Economy and Society, vol. 81, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7131> (Accessed 25 March 2026).
3. Shvets, K.A. (2024), "Foreign experience of digital transformation of local self-government", Public Networks and Communications, pp. 31—37, available at: <https://jpnac.donnu.edu.ua/article/view/16816> (Accessed 25 March 2026).
4. Ostapenko, A. (2025), "Assessment of the effectiveness of digitalization of management processes of sustainable development of territorial communities of Mykolaiv region", Sustainable Development of Economy, vol. 3 (54), pp. 94—100, available at: <http://economydevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1315> (Accessed 25 March 2026).
5. Bondarchuk, N.V. and Simonov, S.V. (2025), "Digital transformation of local self-government bodies as a tool for sustainable development", Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series: Public Administration and Administration, vol. 4, pp. 60—65, available at: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/93> (Accessed 25 March 2026).
6. Fursin, O. and Dehtiarenko, I. (2024), "Directions for the implementation of innovative technologies and management methods in the activities of local self-government bodies under digitalization", Humanities Studies, vol. 21 (98), pp. 232—239, available at: <http://humstudies.com.ua/article/view/321920> (Accessed 25 March 2026).
7. Borodin, Ye., Piskokha, N. and Demoshenko, H. (2021), "Problems and advantages of digitalization of local self-government", Aspects of Public Administration, vol. 9 (4), pp. 95—103, available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/892> (Accessed 25 March 2026).

economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7131 (Accessed 25 March 2026).

3. Shvets, K.A. (2024), "Foreign experience of digital transformation of local self-government", Public Networks and Communications, pp. 31—37, available at: <https://jpnac.donnu.edu.ua/article/view/16816> (Accessed 25 March 2026).
4. Ostapenko, A. (2025), "Assessment of the effectiveness of digitalization of management processes of sustainable development of territorial communities of Mykolaiv region", Sustainable Development of Economy, vol. 3 (54), pp. 94—100, available at: <http://economydevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1315> (Accessed 25 March 2026).
5. Bondarchuk, N.V. and Simonov, S.V. (2025), "Digital transformation of local self-government bodies as a tool for sustainable development", Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series: Public Administration and Administration, vol. 4, pp. 60—65, available at: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/93> (Accessed 25 March 2026).
6. Fursin, O. and Dehtiarenko, I. (2024), "Directions for the implementation of innovative technologies and management methods in the activities of local self-government bodies under digitalization", Humanities Studies, vol. 21 (98), pp. 232—239, available at: <http://humstudies.com.ua/article/view/321920> (Accessed 25 March 2026).
7. Borodin, Ye., Piskokha, N. and Demoshenko, H. (2021), "Problems and advantages of digitalization of local self-government", Aspects of Public Administration, vol. 9 (4), pp. 95—103, available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/892> (Accessed 25 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Процецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

*А. А. Помаза-Пономаренко,
д. держ. упр., професор, завідувач науково-дослідної лабораторії
з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту
Національного університету цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>*

*Д. В. Тарадуда,
к. т. н., доцент, професор кафедри управління діяльністю підрозділів
цивільного захисту інституту післядипломної освіти,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9167-0058>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.553

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

A. Pomaza-Ponomarenko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of the research laboratory for studying management problems in the field of civil protection,
National University of Civil Protection of Ukraine
D. Taraduda,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management of Civil Defense Units, Institute of Postgraduate Education,
Lviv State University of Life Safety

DEVELOPMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Досліджено особливості трансформації системи державного управління в Україні в умовах сучасних викликів, зокрема війни, соціально-економічної нестабільності й інституційних змін. Обґрунтовано, що традиційні підходи до оцінювання ефективності такої системи є недостатньо дієвими, оскільки не враховують якісних характеристик функціонування системи таких, як її життєздатність, адаптивність і здатність до саморозвитку. Запропоновано використання концепту зонтаносу публічного управління, який дозволяє розглядати публічно-управлінську систему як динамічну, відкриту і нелінійну, здатну до саморегуляції й інноваційного розвитку.

Розкрито сутність абіозу (деградації) системи державного управління, що проявляється у втраті її інституційної спроможності, формалізації управлінських процесів та імітації реформ. Доведено, що цей процес має накопичувальний характер і пов'язаний із такими чинниками, як незавершеність реформування, вияви корупції, політична нестабільність і низький рівень професіоналізації публічної служби.

Проаналізовано Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки та виявлено її ключові недоліки, зокрема декларативність, відсутність чітких цілей, індикаторів результативності та ефективних механізмів моніторингу. Увагу приділено конкретизації мети Стратегії, яка не повинна звужувати сутність публічного управління. Обґрунтовано необхідність переходу до нової його парадигми, що базується на принципах адаптивності, інклюзивності, інноваційності та ціннісної орієнтованості. Визначено ключові напрями зонтаносу публічного управління: розвиток довгострокового стратегічного планування, посилення інституційної спроможності, впровадження цифрового дизайну публічної служби, підвищення рівня довіри громадян та забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії.

The features of the transformation of the public administration system in Ukraine in the context of modern challenges, in particular war, socio-economic instability and institutional changes, are studied. It is substantiated that traditional approaches to assessing the effectiveness of such a system are not sufficiently effective, since they do not take into account the qualitative characteristics of the system's functioning, such as its viability, adaptability and ability to self-development. The use of the concept of zontanos of the public administration is proposed, which allows considering the public administration system as dynamic, open and nonlinear, capable of self-regulation and innovative development.

The essence of the abios (degradation) of the public administration system, which is manifested in the loss of its institutional capacity, formalization of management processes and imitation of reforms, is revealed. It is proven that this process is cumulative and is associated with such factors as incomplete reforms, manifestations of corruption, political instability and a low level of professionalization of the public service.

The Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine for 2022–2025 was analyzed and its key shortcomings were identified, in particular, declarativeness, the lack of clear goals, performance indicators and effective monitoring mechanisms. Attention was paid to specifying the goal of the Strategy, which should not narrow the essence of public administration. The need to transition to its new paradigm, based on the principles of adaptability, inclusiveness, innovation and value orientation, was substantiated. Key areas of the zontanos of public administration were identified: the development of long-term strategic planning, strengthening institutional capacity, implementing digital design of public service, increasing the level of trust of citizens and ensuring effective interdepartmental interaction.

Ключові слова: публічне управління, державне управління, публічна служба, реформування, модернізація, розвиток, протидія корупції, інститути громадянського суспільства, суспільний договір, інклюзивність, безбар'єрність, соціально-політична концепція, сервісно орієнтована держава, стратегія, цифровізація.

Keywords: public administration, state administration, public service, reform, modernization, development, combating corruption, civil society institutions, social contract, inclusiveness, barrier-freeness, socio-political concept, service-oriented state, strategy, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні трансформаційні процеси в Україні актуалізують потребу у переосмисленні природи та функціональних характеристик публічного управління [1; 3]. У цьому контексті доцільним є здійснення концептуалізації зонтаноса публічного управління. Ця терміносполука відображає його життєздатність, динамічність, адаптивність та спроможність до самовідтворення. На противагу цьому, у науковому дискурсі доцільно розглядати феномен "абіозу державного управління", що означає деградацію певних управлінських інституцій, втрату їхньої функціональності, відрив від суспільства та поступове зниження інституційного потенціалу. Свідченням цього є неналежна реалізація положень Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 рр. [2] та актуалізація інтеграційних процесів, що передбачають зміщення акцентів у бік упровадження саме публічного, а не державного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика реформування та розвитку публічного (державного) управління в Україні є предметом вітчизняних і зарубіжних учених С. Андрєєвої, О. Ах-

медової, А. Каляєва, І. Коржа, О. Кучабського, О. Майборода, Л. Новак-Каляєвої, О. Рафальського, О. Руденко, І. Шаповалової, Н. Ясницької та ін. [3; 4; 9].

Крім того, вітчизняні нормотворці пропонують враховувати імпакт цифрової трансформації на реформування публічного (державного) управління (див. [2, Розділ І]). Серед учених, які досліджували трансформаційні процеси у межах розвитку цифровізації публічного (державного) управління, варто визначити Є. Бородіна, С. Галушко, М. Густафссона, В. Ємельянова, Л. Івашову, С. Квітку, В. Луняка, О. Матвєєву, В. Наву-мау, О. Слободяна, Т. Яновського та ін. [8; 10; 11].

У той же час, ураховуючи недосконалість політики щодо реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 рр. [2], вважаємо, що існує необхідність у комплексному науковому обґрунтуванні особливостей нової стратегії у цій сфері, щоб вона (стратегія) не була декларативною, як попередня.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розкриття сутності зонтаносу публічного управління в Україні, визначення його характеристик із позиції концептуального протиставлення державному управлінню.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У XXI столітті публічне управління перестає бути лише системою адміністративних процедур і дедалі більше набуває ознак складної адаптивної системи, що функціонує в умовах постійної невизначеності, турбулентності та багатовекторних трансформацій [3; 6]. В українських реаліях ця складність посилюється факторами війни, соціально-економічної нестабільності, інституційних реформ і водночас активізації громадянського суспільства. У такому контексті класичні підходи до оцінювання ефективності управління виявляються недостатніми, оскільки вони не враховують глибинних якісних характеристик системи таких, як її життєздатність, здатність до самовідтворення та внутрішня енергія розвитку.

Саме тому доцільним є введення концепту зонтаносу публічного управління (від грец. ζωντανός — живий), який дозволяє інтерпретувати управлінську систему як живий організм, що має власну логіку розвитку, реагує на подразники, адаптується та трансформується. Це поняття відкриває нові можливості для аналізу публічного управління не лише як інституційної конструкції, але як динамічного процесу, що формується у взаємодії держави, суспільства та індивіда.

На противагу цьому, в українській та світовій практиці можна спостерігати явище, яке умовно позначається як "абіоз державного управління" — стан, за якого інститути формально функціонують, але фактично втрачають свою інституційну здатність забезпечувати розвиток, реагувати на виклики та виконувати свої базові функції. Це масштабна системна деградація, що може призвести до втрати державності як такої. Таким чином існує необхідність в осмисленні діалектичного протиставлення між інституційною життєздатністю та деградацією управлінських систем, що може мати фундаментальне значення для розуміння сучасних процесів в Україні.

Зонтанос публічного управління вказує на доцільність поєднання елементів теорії систем, синергетики, інституціоналізму та соціальної філософії під час дослідження системи такого управління [6]. Їх використання дозволяє відійти від редукціоністського бачення управління як сукупності процедур і перейти до розуміння цієї системи як відкритої та нелінійної, що постійно перебуває у стані розвитку. Ця система не лише реагує на зовнішні впливи, але й активно формує середовище свого існування, має здатність до саморегуляції, що дозволяє їй зберігати цілісність навіть у кризових умовах і генерує інновації як відповідь на виклики, а не як формальне виконання політичних рішень.

У цьому контексті зонтанос можна розглядати як інтегральний показник якості публічного управління, що включає: рівень довіри громадян до органів влади; результативність та ефективність публічних інституцій; ступінь їхньої інноваційності; здатність до стратегічного мислення публічних службовців; цифровий дизайн публічної служби. Особливо важливим є те, що зонтанос вказує на динамічний стан функціонування публічного управління, яке має реалізовуватися в межах суспільного договору. Він передбачає домовленість на рівні соціальних і політичних інститутів щодо векторів розвитку держави (антикорупційна політика, гідний рівень

життя та ін.). Це процес, який потребує збалансування інтересів і постійного відтворення через взаємодію всіх підсистем та інститутів. Будь-яке порушення цієї взаємодії може призвести до втрати життєздатності публічного управління.

Як відомо, абіоз не виникає раптово; це накопичувальний процес, який починається з незначних дисфункцій і поступово охоплює всю систему. Його ключовими тригерами у сфері публічного управління є: тривалість і незавершеність реформування; регулярні вияви корупційних правопорушень; політична нестабільність; зниження професійного рівня публічної служби тощо. Вирішити ці проблемні питання мала б Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 рр. [2]. Нормотворці позиціонували цей документ як продовження попередніх етапів реформування. Проте цього не було забезпечено в повній мірі. Особливу небезпеку становить те, що абіоз може маскуватися під стабільність: формально система продовжує функціонувати, приймаються управлінські рішення, публічні інститути функціонують, однак їхня діяльність втрачає змістовне наповнення. Як результат, формується імітаційна модель дієвого публічного управління, де процеси підміняють результати. З огляду на необхідність розробки чергової нової стратегії мінімум на період до 2030 р. виникає необхідність у визначенні недоліків попереднього етапу реформування та нових підходів до модернізації системи держуправління шляхом зміщення акцентів у бік упровадження саме публічного управління.

Однією з основних проблем у сфері державного управління в Україні є відсутність довгострокового стратегічного планування, яке базувалося б на ґрунтовному аналізі й ефективній взаємодії між різними рівнями влади. Це призводить до дублювання функцій, нерационального витрачання ресурсів, а головне — погіршення якості управлінських рішень. До того ж брак сталої політичної волі сприяє тому, що багато стратегічних документів залишаються радше декларативними, ніж реальними інструментами змін. Сумніви щодо об'єктивності впровадження реформ також посилюються через зовнішній тиск, особливо з боку Європейського Союзу, що свідчить про недостатню внутрішню мотивацію до системної трансформації, зокрема у сфері державного управління.

Оцінювання стану реалізації Стратегії реформування державного управління на 2022—2025 роки [2] дозволяє вказати на таке: у ній бракує чітке визначення проблем, науково обґрунтованих шляхів їхнього вирішення, конкретних цілей та показників оцінки ефективності, а також механізмів моніторингу результатів. Це значно знизило ефективність імплементації положень такої Стратегії. Додаткові питання викликає формулювання її основної мети: "побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду". Уважаємо, що такий підхід зводить до концепції реформування державного управління, зводячи її переважно до побудови адміністративних послуг, цифровізації й правозахисту. Водночас державне управління включає значно ширший спектр завдань: формування та реалізація політики, стратегічне планування розвит-

ку країни, управління публічними ресурсами, забезпечення безпеки, регулювання соціально-економічних процесів і координація діяльності органів влади. Подібне формулювання мети ризикує перетворити державу на своєрідний "сервісний центр", тоді як сучасні глобальні виклики вимагають ролі "інституційного архітектора" сталого розвитку. Ігнорування аналітичних, прогностичних, регуляторних та інших функцій державного управління послаблює його здатність адекватно реагувати на кризи чи конфлікти, особливо в умовах війни і глобальних потрясінь. Крім того, акцент виключно на сервісну функцію і цифрову трансформацію здатен створити дисбаланс у розвитку адміністративних інституцій. У такій ситуації увага акцентується на зовнішніх аспектах взаємодії з громадянами, залишаючи поза фокусом ключові внутрішні процеси — прийняття стратегічних рішень, координацію міжвідомчої роботи, кадрове планування чи управління знаннями.

Варто зазначити, що навіть назва Стратегії могла б бути адаптована більш коректно, наприклад "Цифрова трансформація державного управління в Україні". Слід також наголосити, що орієнтація винятково на "європейські стандарти та досвід" без урахування специфіки національного контексту обмежує гнучкість і ефективність реформ. Дієва модель публічного (державного) управління передбачає гармонійне поєднання перевірених закордонних практик із урахуванням вимог часу та суспільства: воєнного стану, транзитивної економіки України, її інституційної спадщини тощо.

Перехід до зонтаносу публічного управління є складним і багаторівневим процесом, який потребує застосування системного підходу. Він включає не лише впровадження інституційних, адміністративних та інших структурних реформ, але й зміну управлінської культури. Серед векторів зонтаносу публічного управління можна виокремити такі:

1. Адаптивність, що означає здатність системи публічного управління швидко змінювати свої параметри у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. У сучасних умовах, коли зміни відбуваються з високою швидкістю, саме адаптивність визначає, чи зможе система вижити. Ця ознака проявляється у здатності переглядати політики, відкритості до нових ідей, готовності визнавати помилки та коригувати дії [4; 9]. В українському контексті це особливо важливо, оскільки система публічного управління постійно стикається з кризами різного характеру (від безпекових до економічних). Система публічного управління має не лише реагувати на ці виклики, але й передбачати їх.

2. Інклюзивність і відкритість, що означають залучення широкого кола акторів до процесів формування, реалізації й удосконалення публічного управління. Дана ознака стосується залученості громадян, представників бізнесу, громадських організацій, експертного середовища до вказаних процесів [5]. Зонтанос неможливий без довіри, а довіра формується через участь. Чим більше громадяни відчувають свою причетність до прийняття рішень, тим вищий рівень легітимності влади.

3. Інноваційність публічного управління, що є рушійною силою розвитку його системи (дет. див. [8; 10; 11]). Вона проявляється не лише у впровадженні технологій, але й у зміні управлінських підходів, формуванні

нових інституцій, переосмисленні ролі держави. Інноваційність дозволяє системі публічного управління виходити за межі традиційних рішень, знаходити ефективні відповіді на складні проблеми та забезпечувати конкурентоспроможність.

4. Ціннісна орієнтованість публічного управління. Без ціннісної основи жодна система (у т.ч. публічно-управлінська) не може бути стабільною. Цінності визначають напрям розвитку, формують стандарти, забезпечують єдність системи. У публічному управлінні такими цінностями є справедливість, відповідальність, прозорість і верховенство права; вони забезпечують його незалежність. Для України вона означає — значну кропітку роботу, відповідальність перед населенням і дотримання разом із ним суспільного договору. Відсутність ціннісної основи призводить до деградації публічно-управлінської системи, навіть якщо формальні інститути залишаються [10].

Низька результативність системи державного управління проявляється у багатовимірних деформаціях, які поступово руйнують цю систему зсередини. Однією з найбільш небезпечних характеристик є те, що ці процеси мають латентний характер і не завжди одразу ідентифікуються як загроза. Інституційна деградація передбачає втрату функціональної спроможності органів влади. Як результат, може виникати дублювання повноважень, що призводить до конфліктів компетенцій і не раціонального використання бюджетних коштів. Органи влади не можуть існувати формально, оскільки їхні рішення повинні мати реальний вплив на суспільні процеси. Корупція у цьому контексті на вітчизняних теренах виступає не лише правопорушенням, а системним явищем, що змінює логіку функціонування нашої держави. Це явище формує паралельні неформальні інститути, які підміняють офіційні механізми. Крім того, на його тлі яскравішою стає імітація реформ, що є ще одним проявом абіозу публічного управління. Вона створює ілюзію змін, але фактично консервує наявні проблеми. Це особливо небезпечно, оскільки знижує мотивацію до перетворень і рівень довіри населення до влади. Соціум перестає вірити у здатність держави вирішувати проблеми, що веде до зниження соціальної активності та посилення деструктивних тенденцій.

Протиставлення зонтаносу й абіозу публічного управління слід розглядати як динамічний спектр станів, у межах якого може перебувати його система (табл. 1). Це означає, що навіть у межах однієї держави різні підсистеми можуть демонструвати різні рівні життєздатності. Зазначені процеси взаємодіють між собою, формуючи складну діалектику розвитку. Наприклад, наявність інноваційних публічно-управлінських практик у певних сферах може співіснувати з глибокою бюрократичною інерцією в інших [10]. Це протиставлення також має часовий вимір: система публічного управління може переходити від стану зонтаносу до абіозу і навпаки залежно від політичних, економічних і соціальних факторів.

Щодо українського контексту, то відзначається співіснування процесів і зонта носу, і абіозу. З одного боку, спостерігається значний прогрес у сфері цифровізації публічного управління, розвитку громадянського суспільства, інтеграції у європейський простір [1]. З іншого — зберігаються проблеми корупції, інституційної слабкості та політичної турбулентності [7].

Таблиця 1. Діалектика протиставлення зонтаносу публічного управління та абіозу державного управління

№ з/п	Критерій	Зонтанос публічного управління	Абіоз державного управління
1	Стан системи	Динамічна, адаптивна, розвивається під впливом факторів	Інертна, певною мірою закрита
2	Реакція на зміни	Оперативна	Запізніла або відсутня
3	Взаємодія з суспільством	Партнерська	Відчужена
4	Інновації	Постійні	Відсутні або є незначними за частотою/обсягом
5	Рівень довіри населення до системи управління	Високий рівень	Низький рівень
9	Результативність	Розвиток системи орієнтований на кількісно-якісні зміни в стані функціонування суб'єктної й об'єктної підсистем	Формальна

Джерело: авторська розробка.

Особливістю українського контексту є те, що кризові ситуації одночасно виступають як фактори руйнування й як каталізatori розвитку системи публічного управління. Вони стимулюють мобілізацію ресурсів, прискорюють реформи, підвищують рівень громадської активності. Таким чином, Україна перебуває у стані постійної екзогенної й ендогенної боротьби, де результат залежить від здатності системи публічного управління підтримувати та розвивати зонтанос.

З огляду на проблематику цієї дослідницької роботи, уважаємо за доцільне зацентрувати увагу на визначенні ключових уроків для майбутньої реформи державного управління в Україні. Основу ефективних змін має становити впровадження високоякісного довгострокового стратегічного планування у досліджуваній сфері, що (упровадження) охоплює періоди понад три роки (хоча б 5 років).

Нова стратегія повинна ґрунтуватися на чіткому визначенні актуальних проблем у системі публічного управління, а також містити конкретизовані цілі, зрозумілі та вимірювані показники результативності і продуману систему моніторингу впровадження змін. Такий підхід сприятиме підвищенню якості реалізації реформ, забезпечуючи їхню прозорість і ефективність.

Наступним важливим аспектом є посилення інституційної спроможності органів державної влади та формування цифрового дизайну публічного управління, зокрема, через роботу цифрових платформ, покращення процедур контролю та сприяння доброчесності в публічному секторі тощо. Крім того, необхідно інвестувати в розвиток кадрового потенціалу шляхом запровадження сучасних методів управління персоналом, підвищувати заробітну плату публічних службовців, особливо тих, які виконують свої посадові обов'язки у прифронтових регіонах. Власне, слід забезпечити конкурентоспроможні умови оплати праці, прозорі механізми відбору, а також створення сучасних цифрових інструментів для організації публічної служби. Вони передбачають підвищення її цифрової мобільності, доступності тощо.

Ще одним стратегічним напрямом є розвиток міжвідомчої взаємодії й упровадження єдиних стандартів у процесі формування та реалізації політик. Особливу увагу слід приділити використанню аналітичних інструментів у процесі ухвалення рішень, включно із застосуванням технологій штучного інтелекту. У цьому контексті відзначимо, що надзвичайно важливо сприяти інтероперабельності цифрової трансформації публічного управління через інституалізацію ключових його

компонентів і забезпечення їхньої підтримки на законодавчому рівні. Такий підхід дозволить сформувати сталу основу для подальшого розвитку системи державного управління.

Отже, концепція зонтаносу публічного управління відкриває нові горизонти для розуміння публічного управління як резильєнтної системи, що постійно розвивається і змінюється. Вона дозволяє оцінювати не лише формальні характеристики системи публічного управління, але й її внутрішню динаміку, здатність до адаптації та самовідтворення. Протиставлення зонтаносу і деградації публічного управління є не лише теоретичним інструментом, але й практичним орієнтиром для реформування. Воно дозволяє ідентифікувати проблемні зони, визначити пріоритети та сформувати стратегії розвитку. На цій підставі відзначимо, що для України ключовим завданням є не просто уникнення деградації державного управління, а активне нової парадигми публічного управління, що базується на інноваціях, довірі, участі та цінностях. Саме це визначить здатність держави забезпечити стійкий розвиток, ефективно реагувати на виклики та інтегруватися у глобальний простір.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано, що перехід до зонтаносу (оновлення) публічного управління в Україні є складним і багаторівневим процесом, який потребує застосування системного підходу. Він включає не лише результативне проведення та вчасне завершення інституційних, адміністративних та інших структурних реформ, але й зміну управлінської культури.

2. Доведено, що інституційний розвиток (зонтанос) публічного управління в Україні має супроводжуватися перерозподілом повноважень і відповідальності. Формальні організаційно-правові зміни у системі державного управління без змістовного наповнення не дають результату.

3. Проаналізовано положення Стратегії реформування державного управління на 2022—2025 роки [2], а також окреслено перспективні напрямки розробки нової стратегії. Серед цих векторів визначено: розвиток людського капіталу (саме кадри формують систему публічного управління, і без підвищення їхньої компетентності неможливо досягти змін); цифрова трансформація, що повинна розглядатися не як самоціль, а як інструмент підвищення ефективності та прозорості зазначеної системи; удосконалення цифрового дизайну публічної служби; підвищення рівня довіри населення

до неї (без довіри жодна система не може бути життєздатною); дотримання вимог суспільного договору з метою протистояння виявам корупції та іншої не доброчесності, інакше її побороти неможливо.

Література:

1. Ахмедова О.О., Помаза-Пономаренко А.Л. Цифровізація державного сектору як чинник ефективного публічного управління // Наукові перспективи. 2025. Вип. 2 (56). С. 85—94.
2. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 03.04.2026).
3. Корж І.Ф. Амбівалентність функціонування публічної влади в Україні // Інформація і право. 2021. № 4 (39). С. 9—21. [https://doi.org/10.37750/2616-6798-2021.4\(39\).248545](https://doi.org/10.37750/2616-6798-2021.4(39).248545).
4. Майборода О.М., Рафальський О.О. Політика суспільних реформ: стратегія, механізми, ресурси. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І.Ф. Кураса. 2018. 472 с.
5. Помаза-Пономаренко А.Л. Безбар'єрність як вектор розвитку системи публічного управління у сфері забезпечення рівних прав громадян // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 5. С. 42—49. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.7>.
6. Помаза-Пономаренко А.Л., Данчевський Р.Б. Амбівалентність розвитку механізмів публічного управління України в умовах реформування й євроінтеграції // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2. Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/9039/9189>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.11> (дата звернення 03.04.2026).
7. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Безмір корупції vs. межі її розвитку // Актуальні питання у сучасній науці. 2026. № 2 (44). С. 499—512. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2\(44\)-499-512](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2(44)-499-512).
8. Luniak V. Prospects for improving public administration mechanisms in the field of digitalization and innovation // Public administration and state security aspects. 2024. Vol. 2. Pp. 141—147. DOI: 10.52363/passa-2024.2-17.
9. Novak-Kalyayeva L., Kuczabski A., Yasnyska N., Andreyeva S., Shapovalova I. Changing the paradigm of public governance in the context of the challenges of sustainable development // Proceedings of the 32th International Business Information Management Association Conference. Spain: Seville, 2018, November. pp. 2023—2031.
10. Slobodyan O., Zemlyansky O. Development of innovative mechanisms of public regulation of regional development in the context of ensuring public and civil security // Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2025. Вип. 2 (23). С. 274—281. DOI 10.52363/2414-5866-2025-2-30.
11. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization // Government Information Quarterly. 2015. Vol. 32, Issue 3. P. 221—236.

References:

1. Akhmedova, O.O. and Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2025), "Digitalization of the public sector as a factor in effective public administration", *Naukovi perspektyvy*, vol. 2 (56), pp. 85—94.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Some issues of reforming public administration in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Accessed 02 April 2026).
3. Korzh, I.F. (2021), "Ambivalence of the functioning of public power in Ukraine", *Informatsiya i pravo*, vol. 4 (39), pp. 9—21. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4\(39\).248545](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4(39).248545).
4. Mayboroda, O.M. and Rafalskyi, O.O. (2018), *Polityka suspil'nykh reform: stratehiya, mekhanizmy, resursy* [The Politics of Social Reforms: Strategy, Mechanisms, Resources], *Instytut politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' imeni I.F. Kurasa*, Kyiv, Ukraine.
5. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2023), "Barrier-free as a vector of development of the public administration system in the sphere of ensuring equal rights of citizens", *Dniprovskyy naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*, vol. 5, Pp. 42—49. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.7>.
6. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Danshevsky, R.B. (2026), "Ambivalence of the development of public administration mechanisms in Ukraine in the context of reform and European integration", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 2. available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/9039/9189>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2026.2.11>. (Accessed 03 April 2026).
7. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Taraduda, D.V. (2026), "The bounds of corruption vs. the limits of its development", *Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi*, vol. 2 (44), P. 499—512. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2\(44\)-499-512](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2(44)-499-512).
8. Luniak, V. (2024), "Prospects for improving public administration mechanisms in the field of digitalization and innovation", *Public administration and state security aspects*, vol. 2, pp. 141—147. DOI: 10.52363/passa-2024.2-17.
9. Novak-Kalyayeva, L., Kuczabski, A., Yasnyska, N., Andreyeva, S. and Shapovalova, I. (2018), "Changing the paradigm of public governance in the context of the challenges of sustainable development", *Proceedings of the 32th International Business Information Management Association Conference*, Seville, Spain, November, pp. 2023—2031.
10. Slobodyan, O. and Zemlyansky, O. (2025), "Development of innovative mechanisms of public regulation of regional development in the context of ensuring public and civil security", *Visnyk natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya*, vol. 2 (23), pp. 274—281. DOI 10.52363/2414-5866-2025-2-30.
11. Janowski, T. (2015), "Digital government evolution: From transformation to contextualization", *Government Information Quarterly*, vol. 32, issue 3, pp. 221—236.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

М. К. Весоловська,

PhD, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

В. Я. Карковська,

д. держ. упр., професор, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.559

АЛГОРИТМІЧНА РАЦІОНАЛЬНІСТЬ БЕЗ ЕМПАТІЇ: РИЗИКИ ВИТІСНЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ З УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ НА ОСНОВІ ШІ

M. Vesolovska,

PhD, Associate Professor of the Department of Organizational Management,
Lviv Polytechnic National University

V. Karkovska,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

ALGORITHMIC RATIONALITY WITHOUT EMPATHY: RISKS OF DISPLACING EMOTIONAL INTELLIGENCE IN AI-BASED MANAGEMENT SYSTEMS

Актуальність дослідження зумовлено інтенсивним упровадженням ШІ в управлінські системи, що супроводжується зростанням алгоритмічної раціональності та одночасним зниженням ролі людського чинника в процесах прийняття рішень. За таких умов актуалізуються ризики дегуманізації управління, послаблення довіри до управлінських інституцій і втрати соціальної легітимності рішень, особливо у сферах публічного та корпоративного управління з високою соціальною чутливістю.

Мета статті полягає у виявленні та науковому обґрунтуванні ризиків витіснення ЕІ з управлінських систем, що функціонують на основі ШІ, а також у визначенні меж і умов його використання в управлінні з метою збереження людиноцентричного характеру, соціальної чутливості та легітимності управлінських рішень. Методи дослідження включали системний і структурно-функціональний аналіз управлінських процесів у цифровому середовищі, логіко-аналітичне узагальнення сучасних підходів до використання ШІ в управлінні, порівняльний аналіз ролі алгоритмічних і людських компонентів у прийнятті рішень, а також концептуальне моделювання меж делегування управлінських функцій алгоритмічними інструментами. Досліджено вплив алгоритмічної раціональності на трансформацію управлінських рішень та встановлено, що посилення ролі ШІ призводить до звуження управлінського аналізу до формалізованих показників і моделей. Виявлено, що ЕІ виступає ключовим чинником забезпечення якості управлінської взаємодії, адаптивності рішень і їх соціальної прийнятності в цифровому середовищі. Доведено доцільність гібридних управлінських моделей, у яких ШІ використовується як аналітичний інструмент, а ЕІ забезпечує інтерпретацію, відповідальність і етичну обґрунтованість управлінських рішень. Узагальнено, що некритичне впровадження ШІ в управлінські системи створює системні ризики дегуманізації управління, зниження довіри та втрати соціальної легітимності рішень. Обґрунтовано необхідність чіткого розмежування управлінських функцій між алгоритмічними інструментами та керівником з метою збереження визначальної ролі ЕІ в управлінні.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним оцінюванням впливу ЕІ на результативність ШІ-підсиленних управлінських рішень, розробленням моделей людиноцентричного цифрового управління та вивченням ролі ЕІ в кризових і соціально чутливих управлінських ситуаціях.

Relevance of the study is determined by the intensive integration of artificial intelligence (AI) into management systems, which is accompanied by the strengthening of algorithmic rationality and a simultaneous reduction of the human dimension in decision-making processes. Under these conditions, the risks of management dehumanization, declining trust in governing institutions, and loss of social legitimacy of managerial decisions become increasingly pronounced, particularly in public and corporate governance contexts characterized by high social sensitivity.

The purpose of the article is to identify and scientifically substantiate the risks of displacing emotional intelligence (EI) from AI-based management systems, as well as to define the boundaries and conditions of AI application in management in order to preserve human-centeredness, social sensitivity, and the legitimacy of managerial decisions. Research methods included system and structural-functional analysis of management processes in a digital environment, logical and analytical generalization of contemporary approaches to AI use in management, comparative analysis of algorithmic and human components in decision-making, and conceptual modeling of the limits of delegating managerial functions to algorithmic tools. The impact of algorithmic rationality on the transformation of managerial decision-making was examined, and it was established that the expansion of AI use narrows managerial analysis to formalized indicators and models. The role of EI as a key factor in ensuring the quality of managerial interaction, decision adaptability, and social acceptability in digital environments was identified. The feasibility of hybrid management models was substantiated, in which AI functions as an analytical support tool, while EI ensures contextual interpretation, accountability, and ethical justification of managerial decisions. It was generalized that uncritical implementation of AI in management systems generates systemic risks of dehumanization, erosion of trust, and loss of social legitimacy of managerial decisions. The necessity of clearly delineating managerial functions between algorithmic tools and human decision-makers was substantiated in order to maintain the decisive role of EI in governance.

Prospects for further research are associated with empirical assessment of the influence of EI on the effectiveness of AI-enhanced managerial decisions, the development of human-centered digital governance models, and the study of EI's role in crisis and socially sensitive management contexts.

Ключові слова: цифрове управління, алгоритмізація прийняття рішень, людиноцентричний підхід, довіра до інституцій, соціальна чутливість управління, гібридні управлінські моделі, управлінська відповідальність, етичні ризики цифровізації.

Keywords: digital governance, decision-making automation, human-centered approach, institutional trust, social sensitivity of management, hybrid governance models, managerial accountability, ethical risks of digitalization.

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

Активне впровадження систем штучного інтелекту (ШІ) в управлінські процеси зумовлює глибоку трансформацію механізмів прийняття рішень, зміщуючи акценти з інтерпретативної та ціннісно орієнтованої управлінської діяльності у бік алгоритмічної раціональності, заснованої на формалізованих моделях, даних і прогнозах. За таких умов управління дедалі частіше розглядається як технічно оптимізований процес, у якому

ефективність, швидкість і відтворюваність рішень набувають пріоритетного значення порівняно з емоційно-етичними аспектами управлінської взаємодії. Це створює ризик поступового витіснення емоційного інтелекту (EI) з управлінських систем, що проявляється у зниженні ролі емпатії, контекстуального розуміння людської поведінки та здатності враховувати неметризовані соціальні наслідки управлінських рішень.

Проблема посилюється тим, що алгоритмічні системи прийняття рішень, орієнтовані на формальну логіку та статистичну закономірність, не здатні повноцінно відтворювати емоційно-ціннісні компоненти управління,

які є критично важливими в кризових, конфліктних і соціально чутливих управлінських ситуаціях. Витіснення EI з управлінських контурів під впливом ШІ зумовлює зростання ризиків дегуманізації управління, зниження рівня довіри до управлінських інституцій, послаблення соціальної легітимності управлінських рішень і формування розриву між формальною ефективністю та реальними потребами соціальних систем. Особливо гостро ці ризики проявляються у сфері публічного управління, де управлінські рішення безпосередньо впливають на соціальну стабільність, згуртованість і відчуття справедливості в суспільстві.

У науковому вимірі окреслена проблема пов'язана з необхідністю переосмислення теоретичних засад управління в умовах алгоритмізації, зокрема визначення меж застосування ШІ як інструменту раціоналізації управлінських процесів та уточнення ролі EI як невід'ємного людського ресурсу управління. Вона безпосередньо корелює з розвитком міждисциплінарних досліджень на перетині теорії управління, психології, етики та цифрових технологій, а також із формуванням концепцій відповідального та людиноцентричного використання ШІ. У практичному аспекті проблема має тісний зв'язок із завданнями підвищення якості управлінських рішень, збереження соціальної чутливості управлінських систем, мінімізації ризиків алгоритмічних викривлень і розроблення управлінських моделей, у яких ШІ виконує допоміжну аналітичну функцію, не заміщуючи EI керівника.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд сучасних наукових досліджень засвідчує наявність кількох взаємопов'язаних аналітичних ракурсів, через які розкривається ця проблематика. Насамперед у науковій літературі простежується фокус на співвідношенні алгоритмічної логіки управлінських рішень і емоційно-когнітивних характеристик суб'єктів управління. У роботі М. Весоловська та співавтори показано, що впровадження ШІ в публічне управління підвищує формалізовану раціональність управлінських рішень, однак за відсутності розвиненого емоційного інтелекту державних службовців виникають ризики зниження соціальної чутливості, довіри та легітимності управлінських дій [1]. Методичний вимір цієї проблеми деталізовано у дослідженні В. Карковської та М. Весоловської, де доведено, що алгоритмічні методи оцінювання персоналу не забезпечують адекватного відображення управлінської ефективності без урахування емоційно-поведінкових параметрів [2]. Концептуальне узагальнення запропоновано Д. Р. Вайдія та співавтори, які обґрунтовують, що в умовах нестабільного середовища управлінська раціональність не може бути зведена до когнітивних або алгоритмічних моделей без інтеграції емоційних компетентностей лідерів [3].

Інший масив досліджень зосереджується на трансформації лідерства в умовах цифровізації та зростання ролі алгоритмічних інструментів. С. Анвар та У. Н. Сарайх доводять, що цифрове лідерство, орієнтоване переважно на технологічну ефективність, без розвитку емоційного інтелекту керівників знижує якість управлінських комунікацій і знаннєвого обміну [4]. Емпіричні

результати Т. Ертіо та співавтори свідчать, що домінування алгоритмічно детермінованих управлінських практик без емпатійної складової призводить до зростання техностресу та психологічного виснаження персоналу [5]. Аналітичний вимір цієї проблеми доповнює М. С. Скоулз, який наголошує, що алгоритмічна раціональність створює ілюзію керованості складними соціальними процесами, ігноруючи їхню емоційну та поведінкову невизначеність [6].

Значна частина наукових робіт розглядає проблему співвідношення ШІ та емоційного інтелекту крізь призму організаційної стійкості й кризового управління. Н. Ране та співавтори показують, що ШІ може підвищувати адаптивність і стійкість організацій, однак ефективність цього потенціалу істотно обмежується за відсутності емоційної гнучкості управлінських команд [7]. Стратегічно-психологічний аспект цієї проблематики розкривають М. Аслам та співавтори, доводячи, що інтеграція ШІ в управлінські стратегії без опори на психологічні та етичні засади посилює ризики дегуманізації управління [8]. Поведінковий вимір кризового реагування аналізують П. Шанділья та Д. Бансал, підкреслюючи, що в умовах кризи вирішальну роль відіграють емпатія та емоційна стійкість керівників, а не алгоритмічна оптимальність управлінських рішень [9].

Окрему групу становлять дослідження, що акцентують на етичному та світоглядному вимірі витіснення емоційного інтелекту алгоритмічними системами управління. Сограб Хан Магсі та співавтори емпірично доводять, що емоційний інтелект лідерів є ключовим медіатором між упровадженням ШІ та ефективністю управління організаційними змінами і кризами [10]. Критичний і футурологічний вимір проблеми розкриває Р. Йонк, застерігаючи від підміни людської емпатії її алгоритмічними симуляціями у процесі розвитку штучного емоційного інтелекту [11]. Компетентісну перспективу цифрової трансформації управління пропонує Дж. Скіума та співавтори, які наголошують, що ефективне трансформаційне лідерство в цифрову епоху неможливе без інтеграції технологічних, когнітивних та емоційних компетентностей [12].

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених упровадженню ШІ в управлінні, недостатньо вивченими залишаються процеси витіснення EI з управлінських систем та їхній вплив на якість управлінських рішень, довіру й соціальну легітимність. Більшість наявних підходів зосереджується на технологічній ефективності, не визначаючи меж делегування управлінських функцій алгоритмічним інструментам і не враховуючи емоційно-соціальний вимір управління. Дослідження спрямоване на системний аналіз поєднання ШІ та EI в управлінських системах, окреслення меж алгоритмічного делегування та обґрунтування людиноцентричних моделей управління. Це дозволяє поглибити наукове розуміння ризиків дегуманізації управління й сформулювати практичні рекомендації для підвищення легітимності та соціальної чутливості управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у виявленні та обґрунтуванні ризиків витіснення EI з управлінських систем на основі ШІ,

а також у визначенні меж і умов його застосування в управлінні з метою забезпечення людиноцентричності, соціальної чутливості та легітимності управлінських рішень. Завдання статті:

1. Проаналізувати вплив алгоритмічної раціональності на прийняття управлінських рішень та визначити роль EI в цифровому управлінському середовищі.
2. Дослідити взаємодію ШІ та EI в сучасних управлінських системах і окреслити межі делегування управлінських функцій алгоритмічним інструментам;
3. Обґрунтувати рекомендації щодо використання ШІ в управлінні з метою збереження людиноцентричності, довіри та розвитку EI керівників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах використання ШІ алгоритмічна раціональність істотно трансформує процеси прийняття управлінських рішень, змінюючи логіку управлінської дії з контекстуально-інтерпретативної на формалізовано-аналітичну. Управлінські рішення дедалі частіше формуються на основі оброблення великих масивів даних, прогнозних моделей і оптимізаційних алгоритмів, що підвищує їхню швидкість, відтворюваність і формальну обґрунтованість. Водночас така раціональність зменшує значення ситуативного судження керівника, інтуїтивного розуміння соціального контексту та врахування неметризованих факторів, що традиційно забезпечували адаптивність і гнучкість управління. У результаті прийняття рішень дедалі більше підпорядковується логіці оптимуму, визначеного алгоритмом, а не комплексному управлінському аналізу з урахуванням людського чинникат (табл. 1).

Функціонування алгоритмічної раціональності в управлінських системах на основі ШІ проявляється через перебудову повного циклу управлінського рішення — від ідентифікації проблеми до контролю результатів — відповідно до логіки формалізованого аналізу та прогнозування. У системах стратегічного та оперативного управління алгоритми дедалі частіше використовуються для попереднього визначення допустимого простору рішень, у межах якого керівник здійснює вибір [9]. Це призводить до трансформації управлінської ролі з

суб'єкта, що формує альтернативи, у суб'єкта, який інтерпретує та коригує згенеровані ШІ рекомендації. У фінансовому, кадровому та публічному управлінні алгоритмічна раціональність забезпечує зростання точності прогнозування та зниження транзакційних витрат, однак водночас звужує управлінське бачення до набору показників, що піддаються кількісному вимірюванню. Наприклад, у системах оцінювання ефективності персоналу або розподілу бюджетних ресурсів рішення ухвалюються на основі рейтингових моделей і ризик-скорингів, які не відображають соціальну напругу, неформальні взаємодії або емоційні наслідки управлінських дій. У таких випадках формально оптимальні рішення можуть супроводжуватися зниженням мотивації, опорою змінам або втратою довіри до управлінських інституцій [4]. Алгоритмічні моделі також впливають на сприйняття відповідальності в управлінні, оскільки рекомендації ШІ часто набувають статусу "об'єктивно обґрунтованих", що зменшує готовність керівників ставити їх під сумнів. Це особливо помітно в умовах кризового управління, коли швидкість ухвалення рішень поєднується з високою соціальною чутливістю наслідків. У таких ситуаціях перевага, надана алгоритмічній раціональності без належної інтеграції EI, може призводити до управлінських рішень, які є ефективними з погляду показників, але недостатньо адаптованими до людського виміру організаційних і соціальних процесів. Таким чином, сучасна практика застосування ШІ в управлінні засвідчує необхідність критичного поєднання алгоритмічної раціональності з управлінським судженням, заснованим на EI, що дозволяє зберігати баланс між цифровою ефективністю та соціальною стійкістю управлінських систем.

EI відіграє визначальну роль у забезпеченні якості управлінських рішень та ефективності управлінської взаємодії в цифровому середовищі, де комунікаційні процеси дедалі частіше опосередковуються технологіями, а безпосередній міжособистісний контакт зменшується. За умов цифровізації управління саме EI забезпечує здатність керівника інтерпретувати емоційні сигнали, приховані за формалізованими цифровими взаємодіями, та враховувати психологічні й соціальні наслідки управлінських дій. Це надає управлінським рішенням додаткової гнучкості, дозволяючи адаптува-

Таблиця 1. Вплив алгоритмічної раціональності на процеси прийняття управлінських рішень в умовах використання ШІ

Компонент процесу прийняття рішень	Трансформація під впливом ШІ	Управлінський ефект
Формування управлінської проблеми	Формалізація проблеми через змінні та показники	Звуження проблемного поля до вимірюваних параметрів
Аналіз альтернатив	Автоматизований розрахунок і ранжування сценаріїв	Підвищення швидкості та формальної обґрунтованості
Оцінювання ризиків	Статистичне прогнозування на основі історичних даних	Зменшення суб'єктивності, але обмежена чутливість до нових загроз
Прийняття рішення	Рекомендаційна або напівавтоматична модель	Зсув відповідальності від керівника до алгоритму
Реалізація та контроль	Моніторинг через показники та цифрові дашборди	Посилення контролю, зниження гнучкості реагування

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 7; 10].

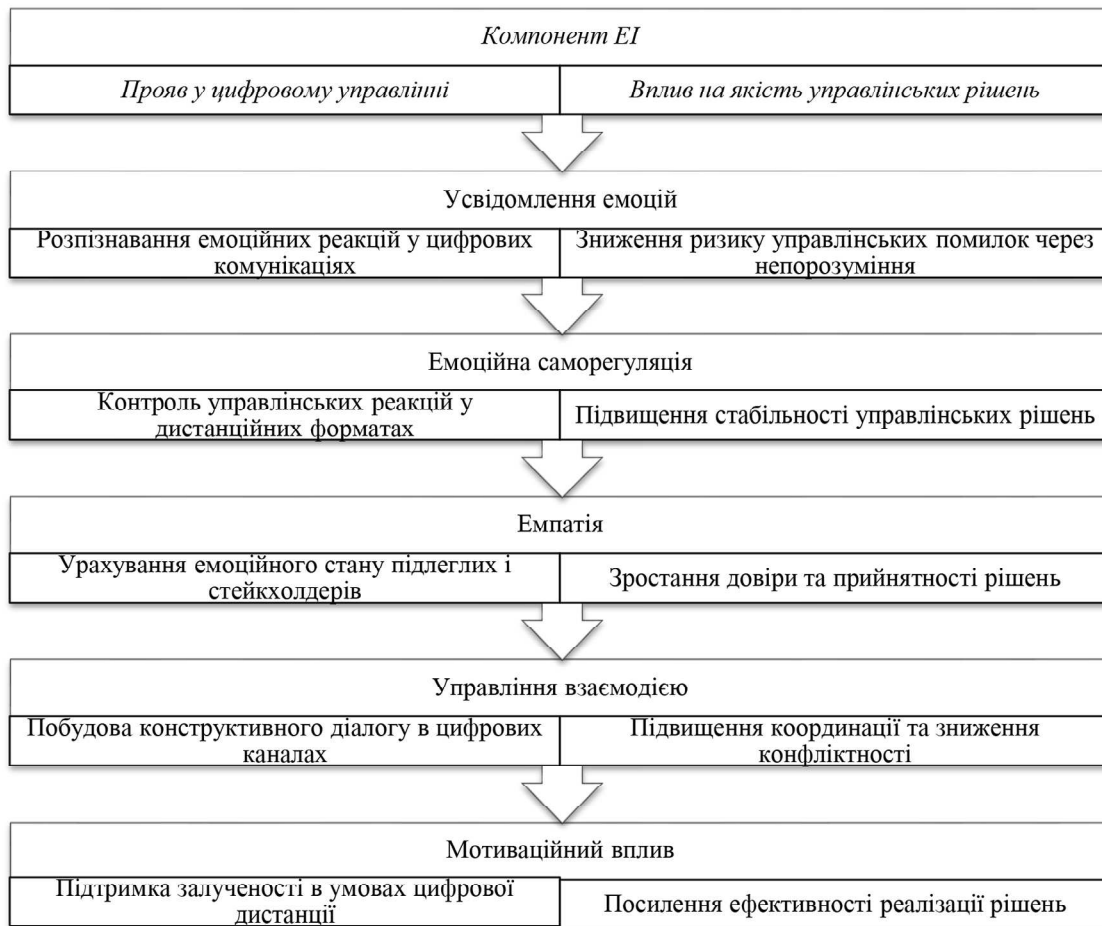


Рис. 1. Роль EI у формуванні якості управлінських рішень та управлінської взаємодії в цифровому середовищі

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 4; 10; 11].

ти формально обґрунтовані управлінські впливи до особливостей людської поведінки та організаційного контексту (рис. 1).

Реалізація EI в цифровому управлінському середовищі відбувається через формування особливих механізмів управлінської взаємодії, які компенсують обмеження технологічно опосередкованої комунікації. У системах дистанційного управління, цифрових платформах координації та віртуальних командах EI визначає здатність керівника підтримувати змістовний управлінський діалог за відсутності безпосереднього особистого контакту. Це проявляється, зокрема, у коректному інтерпретуванні затримок у відповідях, змін у стилі цифрової комунікації та реакцій учасників управлінського процесу, які в умовах цифрового середовища часто набувають непрямого або прихованого характеру. У процесах прийняття управлінських рішень EI виконує функцію соціально-психологічного коректора, що дозволяє адаптувати формально коректні рішення до реального емоційного стану організаційних і соціальних груп. Наприклад, у ситуаціях цифрової реорганізації, впровадження нових інформаційних систем або автоматизованих процедур керівники з високим рівнем EI здатні передбачати емоційний опір, пов'язаний із відчуттям втрати контролю або професійної невизначеності, та відповідно модифікувати управлінські повідомлення

і темпи реалізації рішень [10]. У результаті управлінські рішення сприймаються не як зовнішній технократичний тиск, а як керований і зрозумілий процес змін. EI також відіграє ключову роль у підтриманні довіри та легітимності управлінських рішень у цифрових середовищах із високим рівнем формалізації та автоматизації. У публічному управлінні та великих організаціях цифрові інструменти часто створюють відчуття відчуження між суб'єктом управління та об'єктом управлінського впливу [2]. Здатність керівника зчитувати емоційні реакції стейкхолдерів і коригувати стиль управлінської взаємодії дозволяє зменшувати соціальну напругу та запобігати накопиченню прихованих конфліктів. Таким чином, у сучасних умовах EI виступає не лише індивідуальною характеристикою керівника, а інструментом підтримання стійкості управлінських систем у цифровому середовищі, де якість управлінських рішень визначається поєднанням технологічної доцільності та соціальної прийнятності.

Поєднання ШІ та EI в сучасних управлінських системах формується як складна гібридна модель, у межах якої алгоритмічні інструменти та людське управлінське судження виконують взаємодоповнювальні, але принципово різні функції. ШІ забезпечує оброблення великих обсягів даних, виявлення прихованих закономірностей і формування прогнозних сценаріїв,

Таблиця 2. Поєднання ШІ та ЕІ та межі делегування управлінських функцій у сучасних управлінських системах

Управлінська функція	Роль ШІ	Роль ЕІ	Межі делегування
Аналітична підготовка рішень	Оброблення даних, прогнозування, сценарне моделювання	Контекстуальна інтерпретація результатів	Повна автоматизація допустима
Вибір управлінської альтернативи	Ранжування варіантів за заданими критеріями	Оцінювання соціальних і емоційних наслідків	Делегування обмежене
Комунікація управлінських рішень	Генерація стандартних повідомлень	Адаптація тону та змісту взаємодії	Автоматизація допоміжна
Управління конфліктами	Виявлення аномалій і напруженості	Емпатійне врегулювання	Автоматизація недопустима
Управлінська відповідальність	Логування та пояснюваність дій	Прийняття відповідальності	Делегування неможливе

Джерело: сформовано автором на основі [5; 7; 11; 12].

тоді як ЕІ виконує інтегративну роль, пов'язану з інтерпретацією управлінського контексту, оцінюванням соціальних наслідків і прийняттям рішень у ситуаціях невизначеності. У такій конфігурації управлінська ефективність визначається не рівнем автоматизації, а якістю розмежування сфер відповідальності між алгоритмічними та людськими компонентами управління (табл. 2).

Інтеграція ШІ та ЕІ в управлінських системах реалізується через формування багаторівневої архітектури управлінських рішень, у якій алгоритмічні інструменти виконують функцію аналітичного та прогностичного контуру, а людина зберігає роль суб'єкта остаточного управлінського вибору. У стратегічному плануванні та оперативному управлінні це проявляється у використанні ШІ для моделювання сценаріїв розвитку, оцінювання ризиків і наслідків альтернативних рішень, тоді як ЕІ визначає здатність керівника співвідносити отримані результати з соціальним контекстом, емоційним станом колективів і ціннісними орієнтирами організації чи суспільства [7].

У системах управління персоналом, кризового реагування та публічного адміністрування межі делегування управлінських функцій алгоритмічним інструментам стають особливо чутливими. Алгоритми можуть ефективно ідентифікувати відхилення від нормативних показників, зростання ризиків або зміну поведінкових патернів, однак не здатні самостійно визначати соціально прийнятні способи реагування на ці сигнали. Наприклад, у ситуаціях оптимізації кадрових рішень або перерозподілу ресурсів ШІ формує перелік варіантів із мінімальними втратами ефективності, тоді як ЕІ дозволяє врахувати морально-психологічні наслідки таких рішень для колективів і окремих груп, запобігаючи довгостроковим репутаційним і соціальним ризикам [5].

Особливу роль поєднання ШІ та ЕІ відіграє в управлінні конфліктними та нестандартними ситуаціями, де відсутні стабільні дані або типові сценарії. Алгоритмічні системи в таких умовах обмежуються фіксацією аномалій і сигналів напруженості, тоді як управлінське рішення формується на основі емпатійного аналізу, здатності до діалогу та врахування індивідуальних і групових реакцій. Досвід функціонування сучасних управлінських систем свідчить, що ефективність і стійкість управління зростають у тих випадках, коли автоматизація підпорядковується принципу контрольованого делегування, а ЕІ виступає механізмом, що визначає межі застосування ШІ [8]. У такій конфігурації алгоритмічні інструменти не заміщують управлінця, а розширюють аналітичні можливості управління, зберігаючи відповідальність, етичний вибір і соціальну чутливість за людиною.

Застосування ШІ в управлінні супроводжується комплексом науково-практичних проблем, які виходять за межі суто технологічних обмежень і безпосередньо впливають на гуманістичні засади управління, рівень довіри до управлінських інституцій та соціальну легітимність управлінських рішень. Однією з ключових проблем є дегуманізація управління, що проявляється у редукції людини до набору даних, показників і поведінкових профілів, унаслідок чого управлінські рішення втрачають чутливість до індивідуальних і групових особливостей, життєвих обставин та соціального контексту. Формалізація управлінських процесів, посилена використанням ШІ, сприяє знеособленню управлінських систем реагувати на неметризовані соціальні сигнали.

Суттєвою проблемою є зниження довіри до управлінських рішень, зумовлене обмеженою прозорістю алгоритмічних моделей і складністю пояснення логіки їхніх рекомендацій для учасників управлінського процесу. Навіть за формальної обґрунтованості рішень, прийнятих із використанням ШІ, відсутність зрозумілих механізмів пояснюваності посилює відчуття відчуження та підозру щодо прихованих мотивів або упередженості алгоритмів. Це особливо критично в публічному управлінні, де довіра є базовою умовою прийнятності управлінських рішень і їх ефективної реалізації.

Окрему групу проблем становлять алгоритмічні викривлення, пов'язані з якістю даних, історичною

нерівністю та закладеними у моделі нормативними припущеннями, які не завжди усвідомлюються розробниками й користувачами систем ШІ. Такі викривлення можуть відтворювати або навіть посилювати соціальну нерівність, дискримінаційні практики та структурні дисбаланси, що підриває соціальну легітимність управлінських рішень і створює ризики конфліктів між управлінськими інституціями та суспільством.

Важливою проблемою є розмивання управлінської відповідальності, коли рішення фактично формуються алгоритмами, але формально залишаються за людиною, що ускладнює визначення суб'єкта відповідальності за наслідки управлінських дій. Така ситуація сприяє униканню відповідальності, зниженню якості управлінського контролю та формуванню залежності від алгоритмічних рекомендацій як "об'єктивного" авторитету. У довгостроковій перспективі це послаблює управлінську автономію та професійну відповідальність керівників.

Додаткові науково-практичні проблеми пов'язані з обмеженою адаптивністю ШІ до нестандартних, кризових і морально неоднозначних ситуацій, у яких відсутні релевантні дані або стабільні закономірності. У таких умовах застосування ШІ може призводити до формально коректних, але соціально неприйнятних рішень, що посилює розрив між ефективністю та легітимністю управління.

Розроблення рекомендацій щодо використання ШІ в управлінських системах з урахуванням необхідності збереження та розвитку EI керівників передбачає переорієнтацію цифрової трансформації управління з логіки повної автоматизації на модель відповідального й людиноцентричного поєднання алгоритмічних і людських компонентів. Передусім доцільним є інституційне закріплення принципу обмеженого делегування управлінських функцій, за якого ШІ використовується як інструмент аналітичної підтримки та прогнозування, тоді як остаточне управлінське рішення залишається за керівником, здатним оцінювати соціальні, емоційні та етичні наслідки управлінського впливу. Такий підхід дозволяє зберігати персональну управлінську відповідальність і запобігати витісненню EI алгоритмічними процедурами.

Важливим напрямом є інтеграція розвитку EI у системи підготовки та підвищення кваліфікації керівників, які працюють у цифровому середовищі. Використання ШІ має супроводжуватися формуванням у керівників навичок критичної інтерпретації алгоритмічних рекомендацій, усвідомлення обмежень моделей і здатності коригувати управлінські рішення з урахуванням емоційного стану колективів і стейкхолдерів. Це сприяє зміцненню управлінської автономії та зменшує ризик безумовного прийняття алгоритмічних рішень як "об'єктивно правильних".

Доцільним є також впровадження організаційних механізмів, що забезпечують прозорість і пояснюваність застосування ШІ в управлінні, оскільки зрозуміла логіка використання алгоритмів підвищує довіру до управлінських рішень і створює умови для емпатійної управлінської взаємодії. За таких умов EI керівника використовується для адаптації управлінських рішень до

соціального контексту, а не для компенсації недоліків непрозорих технологій.

Окрему увагу слід приділяти формуванню управлінських культур, у яких цифрові інструменти не замінюють міжособистісну взаємодію, а підтримують її. Використання ШІ в комунікаційних і контрольних процесах має поєднуватися з практиками регулярного зворотного зв'язку, діалогу та емоційно чутливого управлінського впливу, що сприяє збереженню довіри та соціальної легітимності управлінських рішень. У підсумку ефективне використання ШІ в управлінських системах можливе лише за умови цілеспрямованого розвитку EI керівників, який виступає не альтернативою цифровізації, а ключовою умовою її сталості та суспільної прийнятності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що впровадження ШІ в управлінські системи істотно змінює логіку прийняття рішень, посилюючи алгоритмічну раціональність і водночас звужуючи простір для врахування соціального контексту та людського чинника. Доведено, що зростання формальної ефективності управлінських рішень не гарантує їхньої соціальної прийнятності та легітимності за умов витіснення EI з управлінських контекстів.

Виявлено ключові науково-практичні проблеми застосування ШІ в управлінні, зокрема дегуманізацію управлінських процесів, зниження довіри до управлінських рішень через непрозорість алгоритмів, ризики алгоритмічних викривлень і розмивання управлінської відповідальності. Показано, що сукупна дія цих чинників призводить до зростання розриву між формальною ефективністю управління та його соціальною легітимністю.

Обґрунтовано, що результативність ШІ-підсиленних управлінських систем визначається чітким розмежуванням сфер відповідальності між алгоритмічними інструментами та управлінським судженням керівника. Рекомендовано використовувати ШІ як інструмент аналітичної підтримки, зберігаючи за людиною функції, пов'язані з етичним вибором, управлінською відповідальністю та емоційно чутливою взаємодією.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою впливу EI на якість управлінських рішень у ШІ-підсиленних системах, а також із розробленням моделей людиноцентричного управління, адаптованих до умов криз і високої соціальної чутливості.

Література:

1. Vesolovska M., Karkovska V., Duma O. Artificial intelligence in public administration: how the emotional intelligence of civil servants influences its effective implementation. *Administratie si Management Public*. 2025. Vol. 45. P. 27—45. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2025.45-02>.
2. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, iss. 2. P. 129—145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (дата звернення: 25.01.2026).

3. Vaidya D. R., Prasad D. K., Mangipudi D. M. R. Mental and emotional competencies of leader's dealing with disruptive business environment — a conceptual review. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11, № 5. DOI://<https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.036>.

4. Anwar S., Saraih U. N. Digital leadership in the digital era of education: enhancing knowledge sharing and emotional intelligence. *International Journal of Educational Management*. 2024. Vol. 38, № 6. P. 1581—1611. DOI://<https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2023-0540>.

5. Ertio T., Eriksson T., Rowan W., McCarthy S. The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, № 4. P. 399—409. DOI://<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>.

6. Scholes M. S. Artificial intelligence and uncertainty. *Risk Sciences*. 2025. Vol. 1. Article 100004. DOI://<https://doi.org/10.1016/j.risk.2024.100004>.

7. Rane N., Choudhary S., Rane J. Artificial intelligence for enhancing resilience. *Journal of Applied Artificial Intelligence*. 2024. Vol. 5, № 2. P. 1—33. DOI://<https://doi.org/10.48185/jaai.v5i2.1053>.

8. Aslam M., Abbas D. A., Batool S. Integrating Artificial Intelligence and Psychological Theory in Business Strategy: A Framework for Emotionally Intelligent and Ethically Adaptive Systems. *Research Journal for Social Affairs*. 2025. Vol. 3, № 5. P. 689—698. DOI://<https://doi.org/10.71317/RJSA.003.05.0368>.

9. Shandilya P., Bansal D. Emotional Resilience in Times of Crisis: Leveraging Emotional Intelligence for Effective Response. In: *Emotional Intelligence in the Digital Era*. Auerbach Publications, 2025. P. 159—178. DOI://<https://doi.org/10.1201/9781032715377-11>.

10. Sohrab Khan Magsi, Ahmed S., Amjad A., Khan N. Artificial intelligence adoption and organizational crisis management: the mediating roles of leader emotional intelligence and change management practices. *Pakistan Journal of Social Science Review*. 2025. Vol. 4, № 5. P. 877—899. URL://<https://www.pjssrjournal.com/index.php/Journal/article/view/250> (дата звернення: 25.01.2026).

11. Yonck R. Heart of the Machine: Our Future in a World of Artificial Emotional Intelligence. New York: Arcade Publishing, 2020. 336 p. URL://<https://books.google.com.ua/books?id=XLTPDwAAQBAJ> (дата звернення: 25.01.2026).

12. Schiuma G., Schettini E., Santarsiero F., Carlucci D. The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2022. Vol. 28, № 5. P. 1273—1291. DOI://<https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0087>.

References:

1. Vesolovska, M., Karkovska, V. and Duma, O. (2025), "Artificial intelligence in public administration: How the emotional intelligence of civil servants influences its effective implementation", *Administrative Management Public*, vol. 45, pp. 27—45, <https://doi.org/10.24818/amp/2025.45-02>.

2. Karkovska, V. and Vesolovska, M. (2025), "Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency", *Ikonomiceskilzsledvania*, vol. 34 (2), pp. 129—145, available at: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (Accessed 6 April 2026).

3. Vaidya, D. R., Prasad, D. K. and Mangipudi, D. M. R. (2020), "Mental and emotional competencies of leader's dealing with disruptive business environment — a conceptual review", *International Journal of Management*, vol. 11 (5), <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.-2020.036>.

4. Anwar, S. and Saraih, U. N. (2024), "Digital leadership in the digital era of education: Enhancing knowledge sharing and emotional intelligence", *International Journal of Educational Management*, vol. 38 (6), pp. 1581—1611, <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2023-0540>.

5. Ertio, T., Eriksson, T., Rowan, W. and McCarthy, S. (2024), "The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress", *Business Horizons*, vol. 67 (4), pp. 399—409, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>.

6. Scholes, M. S. (2025), "Artificial intelligence and uncertainty", *Risk Sciences*, vol. 1, Article 100004, <https://doi.org/10.1016/j.risk.2024.100004>.

7. Rane, N., Choudhary, S. and Rane, J. (2024), "Artificial intelligence for enhancing resilience", *Journal of Applied Artificial Intelligence*, vol. 5 (2), pp. 1—33, <https://doi.org/10.48185/jaai.v5i2.1053>.

8. Aslam, M., Abbas, D. A. and Batool, S. (2025), "Integrating artificial intelligence and psychological theory in business strategy: A framework for emotionally intelligent and ethically adaptive systems", *Research Journal for Social Affairs*, vol. 3 (5), pp. 689—698, <https://doi.org/10.71317/RJSA.003.05.0368>.

9. Shandilya, P. and Bansal, D. (2025), "Emotional resilience in times of crisis: Leveraging emotional intelligence for effective response", in *Emotional Intelligence in the Digital Era*, Auerbach Publications, pp. 159-178, <https://doi.org/10.1201/9781032715377-11>.

10. Sohrab Khan Magsi, Ahmed, S., Amjad, A. and Khan, N. (2025), "Artificial intelligence adoption and organizational crisis management: The mediating roles of leader emotional intelligence and change management practices", *Pakistan Journal of Social Science Review*, vol. 4 (5), pp. 877—899, available at: <https://www.pjssrjournal.com/index.php/Journal/article/view/250> (Accessed 6 April 2026).

11. Yonck, R. (2020), *Heart of the Machine: Our Future in a World of Artificial Emotional Intelligence*, Arcade Publishing, New York, USA, 336 p., available at: <https://books.google.com.ua/books?id=XLTPDwAAQBAJ> (Accessed 6 April 2026).

12. Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F. and Carlucci, D. (2022), "The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 28 (5), pp. 1273—1291, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0087>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Процеженовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 351.77:004.8:614.2:616.89

А. С. Осмак,
 д. філос. з публічного управління та адміністрування,
 доцент кафедри національної економіки та публічного управління,
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1960-8353>
 О. В. Карпенко,
 д. держ. упр., професор,
 завідувач кафедри національної економіки та публічного управління,
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9301-7973>
 П. С. Шпыга,
 к. т. н., доцент кафедри національної економіки та публічного управління,
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9871-1921>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.567

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ ОХОРОНИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

A. Osmak,
 PhD in Public Management and Administration, Associate Professor,
 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
 O. Karpenko,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
 P. Shpyha,
 PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

INTELLECTUAL TOOLS FOR SAFEGUARDING THE MENTAL HEALTH OF THE POPULATION OF UKRAINE

У статті здійснено науково-теоретичне обґрунтування необхідності застосування інтелектуальних інструментів охорони ментального здоров'я населення України. Встановлено, що сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах перевантаження, дефіциту ресурсів і обмеженого доступу населення до медичних послуг. Обґрунтовано, що інструменти штучного інтелекту можуть виступати ключовим чинником підвищення результативності, адаптивності та стійкості системи охорони ментального здоров'я. Визначено основні напрями застосування інтелектуальних інструментів, зокрема у сфері діагностики, прогнозування, терапії та надання медичних послуг. Доведено доцільність переходу від фрагментарного використання цифрових технологій до формування інтегрованої цифрової екосистеми охорони ментального здоров'я, що забезпечує безперервний цикл обробки даних і прийняття державно-управлінських рішень. Акцентовано на необхідності застосування підходів "data-driven governance" та "evidence-based policy" як концептуальної основи модернізації механізмів вироблення державної політики у сфері охорони ментального здоров'я. Визначено, що використання аналітики великих даних і прогностичних моделей сприяє підвищенню обґрунтованості державно-управлінських рішень, оптимізації ресурсів і забезпеченню раннього виявлення психічних розладів.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for the integration of artificial intelligence tools into the public administration system in the field of mental health protection in Ukraine under conditions of war and post-war recovery. The relevance of the study is determined by the large-scale growth of psycho-emotional disorders among the population caused by prolonged military actions, including post-traumatic stress disorder, anxiety, depression, and related mental health conditions among both civilians and military personnel. The study emphasizes that the increasing burden on the healthcare system, destruction of medical infrastructure, shortage of qualified specialists, and growing demand for psychological assistance require the formation of a new model of public governance based on digital transformation and data-driven decision-making.

The purpose of the article is to provide a scientific and theoretical justification for the necessity of applying intelligent tools in the mental health protection system of the population of Ukraine. Based on the analysis of contemporary domestic and international scientific discourse, it is established that artificial intelligence is increasingly used in diagnostics, predictive analytics, digital therapeutics, telemedicine, and decision support systems. However, the issue of their systemic integration into the mechanisms of public administration remains insufficiently developed.

The article proposes a comprehensive public governance framework for integrating AI tools into the mental healthcare system, covering strategic, operational, and personalized levels of management. Particular attention is paid to the use of machine learning, natural language processing, large language models, predictive risk assessment systems, intelligent chatbots, and digital cognitive behavioral therapy platforms. It is argued that these technologies enable early detection of mental disorders, optimization of resource allocation, personalization of services, and improvement of evidence-based policy implementation.

The study proves that the integration of AI technologies should be considered not merely as a technological innovation, but as a systemic managerial instrument aimed at ensuring resilience, adaptability, transparency, and effectiveness of public policy in the field of mental health protection. The proposed conceptual framework forms the basis for the development of an integrated digital ecosystem capable of strengthening the institutional capacity of public authorities in Ukraine.

Ключові слова: публічне управління, ментальне здоров'я, штучний інтелект, системний підхід, цифрові сервіси.

Key words: public administration, mental health, artificial intelligence, systems approach, digital services.

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

Тривалі воєнні дії спричинили глибоке психоемоційне виснаження населення, що спричинює суттєве зростання навантаження на діяльність закладів охорони здоров'я України. Повномасштабна війна призвела до різкого збільшення кількості випадків посттравматичних стресових розладів (далі — ПТСР), тривожних і депресивних станів та інших порушень ментального здоров'я, що охоплюють як цивільне населення, так і військово-вослужбовців.

За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі — ВООЗ), приблизно 25% населення України можуть страждати на ПТСР, а ще близько 57% перебувають у групі ризику розвитку цього розладу [1]. Водночас, згідно з оцінками ВООЗ щодо країн, які зазнали воєнних конфліктів, близько 22% населення мають психічні розлади різного ступеня тяжкості, що у випадку України може становити до 9,6 млн осіб [2]. Результати сучасних емпіричних досліджень також підтверджують високий рівень поширення психічних розладів: частка осіб із симптомами депресії може досягати 54,8%, тривожних розладів — до 33,4%, а ПТСР — до 41,2% серед окремих груп населення [3].

Дані Міністерства охорони здоров'я України свідчать про стале зростання кількості звернень за психологічною допомогою та діагностованих випадків ПТСР. Зокрема, у 2023 році в Електронній системі охорони здоров'я eHealth було зафіксовано понад 23 тис. випадків ПТСР, а у 2024 році порівняно з відповідним періодом 2021 року їх кількість зросла майже вдвічі [4]. Це свідчить як про підвищення рівня виявлення, так і про реальне збільшення психоемоційного навантаження на населення.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення ментального здоров'я військових, які повертаються до цивільного життя. Процеси реінтеграції ветеранів супроводжуються складними психоемоційними викликами, включаючи посттравматичні стани, труднощі соціальної адаптації та порушення емоційної стабільності. Враховуючи масштаб залучення населення до воєнних дій, ця проблема має довгостроковий характер і потребує системного вирішення в межах заходів з реалізації державної політики України.

Водночас система охорони здоров'я функціонує в умовах суттєвого перевантаження, що посилюється руйнуванням медичної інфраструктури, обмеженням доступом до послуг та зростанням потреб населення щодо захисту, відновлення та збереження ментального здоров'я. За даними ВООЗ, значна частина населення відзначає погіршення доступу до медичних послуг, а медичні працівники працюють в умовах підвищеного стресу та ресурсних обмежень [5]. Дефіцит кваліфікованих спеціалістів, у поєднанні зі зростанням кількості пацієнтів, формує структурний дисбаланс системи охорони ментального здоров'я. У цьому контексті інструменти штучного інтелекту набувають особливого значення як засіб компенсації кадрового дефіциту, оптимізації процесів надання послуг та підвищення ефективності управлінських рішень, що разом має забезпечити масштабованість сервісів, впровадити механізми раннього виявлення психічних розладів, реалізувати персоналізовані підходи до лікування та профілактики, а також підтримати прийняття рішень на основі даних.

Тож виникає потреба у формуванні нової моделі публічного управління, яка базується на інтеграції інструментів штучного інтелекту (далі AI — artificial intelligence) як ключового елементу цифрової трансформації, здатного забезпечити стійкість, адаптивність та ефективність системи охорони ментального здоров'я в умовах воєнного та післявоєнного розвитку України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс щодо інтеграції інструментів штучного інтелекту у сферу охорони ментального здоров'я характеризується поступовим переходом від фрагментарного використання окремих цифрових та інтелектуальних рішень до формування комплексних технологічно-управлінських систем, здатних забезпечувати безперервність надання медичних послуг, масштабованість та підвищення ефективності публічного управління. Особливу увагу в дослідженнях приділено поєднанню лікувально-профілактичних, діагностичних, аналітичних та управлінських функцій штучного інтелекту в єдиній цифровій екосистемі охорони здоров'я України.

У вітчизняному науковому дискурсі проблематика використання цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту у сфері охорони ментального здоров'я формується переважно на перетині медичних, психологічних досліджень та наукових робіт в галузі публічного управління, із поступовим зсувом у бік системного бачення цифрової трансформації. Особливого розвитку ця тематика набула після 2022 року, коли різке зростання психоемоційного навантаження на населення актуалізувало потребу у масштабованих, технологічно підтриманих рішеннях. Так, у дослідженні Л. Кіро, А. Урбанович, М. Зака наголошується, що відновлення психічного здоров'я осіб із посттравматичними розладами потребує тривалого та системного моніторингу стану пацієнтів, що фактично обґрунтовує необхідність впровадження цифрових систем безперервного спостереження та аналітики даних як основи сучасних AI-рішень [1]. Водночас, Р. Готто та співавтори зазначають, що телемедицина та дистанційне консультування дедалі більше визнаються ефективним інструментом для спеціалістів, що дозволяють їм надавати медичні послуги без логістичних труднощів, пов'язаних із перебуванням у районі, що постраждав від конфлікту [7]. Також варто зазначити, що повноцінне впровадження телемедицини та інтелектуальної системи підтримки клінічних рішень, системи обробки великих даних, запровадження етичних засад використання технологій штучного інтелекту та інструментів на основі даних визначено як завдання розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року [6].

Серед зарубіжних досліджень, зокрема у сфері охорони ментального здоров'я, значна частина авторів фокусується на використанні інтелектуальних чат-ботів та цифрових терапевтичних платформ. Зокрема, у роботі Х. Лі та співавторів підкреслюється, що інтелектуальні розмовні агенти здатні покращувати показники ментального здоров'я та розширювати доступ до медичної допомоги [8]. Подібні висновки містяться у дослідженні С. Ніахар та Х. Ванга, де зазначається, що використання чат-ботів для підтримки психічного здоров'я є перспективним напрямом, здатним підвищити доступність і ефективність допомоги, що підтверджує доцільність їх інтеграції у публічні сервіси [9]. У свою чергу, К. Фенг та співавтори наголошують, що чат-боти на основі штучного інтелекту мають значний потенціал для вирішення проблем ментального здоров'я та сприяють здоровій поведінці серед підлітків та молодих людей, а також забезпечують масштабовану та доступну підтримку психічного здоров'я [10].

У межах діагностичного напрямку дослідження демонструють високий потенціал алгоритмів машинного навчання для раннього виявлення психічних розладів. Так, у роботі Дж. Жу та співавторів зазначають, що моделі на основі великих мовних моделей здатні за ефективністю суттєво перевершувати традиційні інструменти скринінгу [11]. Аналітичний потенціал штучного інтелекту розкривається у дослідженнях, присвячених використанню великих даних та предиктивної аналітики. У роботі Я. Ні та Ф. Жіа підкреслюється, що AI-системи охоплюють процеси скринінгу, моніторингу, профілактики та клінічної освіти. Водночас зазначається, що такі системи дозволяють виявляти приховані закономірності у поведінкових та медичних даних, формуючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [12].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із використанням генеративного штучного інтелекту у сфері ментального здоров'я. У роботі Т. Хулл та співавторів наголошується, що генеративні AI-системи забезпечують доступну, залучаючу та ефективну підтримку ментального здоров'я, що розширює можливості цифрових терапевтичних інтервенцій [13]. Водночас у наукових роботах акцентується увага на необхідності врахування етичних, соціальних та управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Так, у дослідженні Д. Юоу та співавторів підкреслюється, що ефективність таких систем значною мірою залежить від забезпечення інформаційної та емоційної підтримки, персоналізації, конфіденційності та управління кризовими ситуаціями, та вказується на необхідності формування комплексних механізмів публічного управління, які б забезпечували баланс між технологічною ефективністю та безпекою користувачів. [14]

На основі проведеного аналізу сучасних наукових досліджень можна констатувати, що інструменти штучного інтелекту вже активно застосовуються у сфері ментального здоров'я як засоби лікування, профілактики, діагностики та аналітики. Разом із тим, попри значний прогрес у розробці та впровадженні технологічних рішень, у науковій літературі недостатньо розкрито питання системної інтеграції цих інструментів у галузь публічного управління, зокрема щодо формування цілісних державно-управлінських моделей, що поєднують технологічні, інституційні та сервісні компоненти. Це визначає необхідність подальших досліджень у напрямі розроблення комплексних підходів до інтеграції штучного інтелекту у сферу охорони ментального здоров'я населення.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування необхідності застосування інтелектуальних інструментів охорони ментального здоров'я населення України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні трансформаційні процеси публічного управління характеризуються активним впровадженням цифрових технологій, серед яких особливе місце займають інструменти штучного інтелекту як ключовий чинник переходу до моделі управління на основі даних (data-driven governance). У сфері охорони ментального здоров'я ці процеси набувають особливої актуальності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли традиційні

інституційні механізми виявляються обмеженими у здатності ефективно реагувати на масштабні та динамічні виклики, пов'язані зі зростанням психоемоційного навантаження у населення України. У цьому контексті інтеграція інструментів штучного інтелекту виступає не лише технологічною інновацією, але й системним управлінським засобом, що потребує переосмислення підходів до організації, координації та регулювання процесів надання медичних послуг у сфері охорони ментального здоров'я.

Нині у галузі публічного управління повсюдно простежується тенденція переходу від фрагментарного впровадження цифрових рішень до побудови інтегрованих цифрових екосистем, у яких інструменти штучного інтелекту функціонують як взаємопов'язані компоненти єдиного інформаційно-аналітичного середовища, що забезпечує безперервний цикл обробки даних — від їх збору (сенсорні мережі, електронні медичні записи, цифрові платформи) до аналітики (машинне навчання, предиктивні інструменти), формування рекомендацій (системи підтримки прийняття рішень) та реалізації управлінських і клінічних інтервенцій. Водночас інтеграція таких інструментів супроводжується низкою складних завдань управлінського характеру, пов'язаних із необхідністю забезпечення інтегрованості інформаційних систем, захисту персональних даних, стандартизації алгоритмів, регулювання їх використання та формування відповідних інституційних механізмів. Особливої ваги набувають питання довіри до AI-рішень, етичності їх застосування, а також забезпечення балансу між автоматизацією та збереженням ролі людського фактору у прийнятті критично важливих рішень у сфері охорони ментального здоров'я населення України.

Інтеграція інструментів штучного інтелекту в систему охорони ментального здоров'я потребує формування багаторівневої моделі управління, що охоплює стратегічний (формування державної політики та нормативно-правового забезпечення), операційний (організація надання послуг та управління ресурсами) та персоналізований (взаємодія з пацієнтом) рівні. Така модель має забезпечувати узгодженість дій різних суб'єктів, ефективний розподіл ресурсів та досягнення цільових показників і формує рамку інтеграції інструментів штучного інтелекту у сферу охорони ментального здоров'я населення України.

Основою управлінської діяльності у сфері охорони ментального здоров'я як складної відкритої соціально-економічної системи має, на нашу думку, виступати системний підхід, що включає множини взаємопов'язаних елементів: органів охорони здоров'я, медичних установ, цифрових платформ, інструментів штучного інтелекту, користувачів (пацієнтів і фахівців) та інформаційні потоки. У межах цього підходу інструменти штучного інтелекту розглядаються не як ізольовані технологічні рішення, а як інтегровані компоненти єдиної цифрової екосистеми ментального здоров'я, що забезпечують безперервність процесів збору, обробки, аналізу даних і прийняття управлінських рішень. Системний підхід дозволяє ідентифікувати структурні зв'язки між технологічними (дані, обробка, сервіс, інтерфейс) та управлінськими рівнями, а також визначити механізми їх узгодження.

Публічне управління на основі даних визначає концептуальну основу переходу від традиційних моделей до моделей великих масивів даних (клінічних, поведінкових, соціальних), які обробляються за допомогою алгоритмів

машинного навчання та аналітичних систем, а також забезпечують: підвищення точності прогнозування (зокрема ризиків ПТСР, депресії, суїцидальної поведінки); оптимізацію розподілу ресурсів; персоналізацію медичних послуг; підвищення результативності державної політики. Водночас такий підхід актуалізує питання якості даних, їх стандартизації, інтегрованості та захисту. Публічне управління, засноване на доказах (evidence-based policy) акцентує увагу на необхідності використання обґрунтованих даних та емпіричних доказів у процесі формування та реалізації державної політики. Застосування цих підходів має забезпечити підвищення обґрунтованості державно-управлінських рішень, мінімізацію ризиків впровадження неефективних технологій та вироблення адаптивної державної політики, здатної реагувати на динамічні виклики воєнного та післявоєнного періоду.

Інструменти штучного інтелекту у сфері охорони ментального здоров'я доцільно розглядати як взаємопов'язані компоненти багаторівневої цифрової екосистеми, що забезпечує безперервний цикл публічного управління, який охоплює етапи виявлення, прогнозування, інтервенції та прийняття державно-управлінських рішень. Така логіка відображає принципи публічного управління на основі даних та формує основу для переходу від реактивної до проактивної моделі функціонування, здатної забезпечувати раннє реагування на ризики, адаптивність та стійкість системи охорони ментального здоров'я.

Ключову роль у сфері охорони ментального здоров'я відіграють цифрові діагностичні інструменти штучного інтелекту, які забезпечують первинне виявлення психоемоційних порушень на основі аналізу різномірних даних. Застосування технологій обробки природної мови NLP (Natural Language Processing) та LLM (large language model) моделі відкривають можливості для автоматизованого аналізу текстових і мовленнєвих даних з метою ідентифікації маркерів депресії, тривожності та посттравматичних станів, що дозволяє формувати системи раннього виявлення психічних розладів на рівні публічних цифрових сервісів, інтегрувати механізми автоматизованого скринінгу у національні цифрові платформи, а також підвищувати ефективність профілактичних програм шляхом своєчасного виявлення відповідних груп ризику.

Прогностичний компонент інструментів штучного інтелекту забезпечує перехід від фіксації стану до оцінки ризиків та моделювання сценаріїв розвитку психічних розладів. Використання моделей машинного навчання дозволяє прогнозувати ймовірність виникнення суїцидальної поведінки, посттравматичних розладів та інших психічних порушень на основі комплексного аналізу клінічних, соціальних та поведінкових даних. Це створює передумови для формування превентивної політики, орієнтованої на системний цифровий ментальний скринінг, виявленні та попередженні кризових станів, а також забезпечує можливість оптимізації розподілу ресурсів відповідно до прогнозованих потреб. Поведінкова аналітика, що базується на аналізі цифрових слідів користувачів, доповнює зазначені можливості, дозволяючи здійснювати динамічний моніторинг психоемоційного стану населення та оцінювати ефективність реалізованих програм.

Терапевтичні інструменти застосування штучного інтелекту відіграють ключову роль у забезпеченні без-

посереднього надання медичних послуг та реалізації інтервенцій. Інтелектуальні чат-боти, здатні здійснювати первинне консультування, психологічну підтримку та навігацію у системі надання медичних послуг, дозволяють суттєво розширити доступ до допомоги, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих фахівців. Їх інтеграція у державні цифрові платформи забезпечує безперервність підтримки та знижує бар'єри звернення за допомогою, що має важливе значення для формування людиноцентричної моделі публічного управління. Водночас цифрові платформи когнітивно-поведінкової терапії забезпечують впровадження стандартизованих, доказових методів лікування у масштабах всієї країни, що сприяє підвищенню якості медичних послуг у сфері охорони ментального здоров'я, зниженню їх вартості та забезпеченню рівного доступу до терапевтичних інтервенцій та виступає механізмом масштабування щодо впровадження ефективних практик та підвищення резильєнтності.

Особливе значення у запропонованій рамці мають системи підтримки державно-управлінських рішень (Decision Support System, DSS), які забезпечують інтеграцію даних, аналітики та управлінських процесів. Використання DSS має здійснювати комплексний аналіз ситуації у сфері охорони ментального здоров'я, моделювати сценарії розвитку та формувати рекомендації для прийняття стратегічних рішень, що сприятиме підвищенню обґрунтованості механізмів вироблення державної політики, забезпеченню ефективної міжвідомчої координації та оптимізації державно-управлінських процесів. Аналітичні панелі, що забезпечують візуалізацію ключових показників у режимі реального часу, створюють інструмент оперативного моніторингу та контролю, підвищують прозорість і підзвітність діяльності органів охорони здоров'я, а також забезпечують можливість швидкого реагування на кризові ситуації.

Таким чином, запропонована класифікація державно-управлінської рамки цифрових інтелектуальних інструментів відображає їх системну роль та формує концептуальну основу для побудови інтегрованої моделі публічного управління у сфері охорони ментального здоров'я населення України, ключовою характеристикою якої є поєднання технологічних функцій інструментів із логікою управлінського циклу, що дозволяє забезпечити безперервність процесів, їх адаптивність та результативність, а також сприяє переходу від фрагментарного аналізу окремих технологій до їх системного застосування як інфраструктурного елементу діяльності органів публічної влади в Україні.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи одержані результати, слід констатувати, що трансформація сучасного публічного управління в умовах високої динаміки соціально-економічних процесів, технологічної турбулентності та експоненційного розвитку штучного інтелекту об'єктивно потребує переходу до стратегічно орієнтованої, прогностично обґрунтованої та інтелектуально-забезпечувальної діяльності органів публічної влади щодо охорони ментального здоров'я населення України. Доведено, що поєднання стратегічного планування, регуляторного аналізу впливу та алгоритмічних інструментів штучного

інтелекту формує нову якість результатів (продуктів) вироблення державної політики України, у якій прогнозування стає невід'ємним елементом прийняття державно-управлінських рішень. Інституційне впровадження прогностичних інтелектуальних систем дозволяє забезпечити узгодженість нормативних актів із стратегічними цілями держави, підвищити обґрунтованість регуляторних ініціатив, скоротити часові лаги між виникненням проблеми та її правовим врегулюванням, а також посилити прозорість і підзвітність процесу формування державної політики.

Водночас встановлено, що попри зростання уваги до цифровізації публічного управління та стратегічного планування, проблематика інтеграції прогностичних інструментів і штучного інтелекту у сферу охорони ментального здоров'я залишається фрагментарно опрацьованою як у вітчизняному, так і в міжнародному науковому дискурсі. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку цілісної теоретико-методологічної моделі, яка поєднує правові, управлінські та технологічні компоненти в єдину екосистему охорони ментального здоров'я України.

Обґрунтовано, що формування інтелектуалізованої, прогностично-орієнтованої державної політики у сфері охорони ментального здоров'я виступає не лише інструментом підвищення якості публічного управління, але й ключовою передумовою забезпечення стійкості держави в умовах збройної агресії проти України. Саме інтеграція стратегічного бачення, інституційних механізмів координації та сучасних інтелектуальних технологій визначає перспективний вектор розвитку державного регулювання у сфері охорони ментального здоров'я населення України.

Література:

1. Kiro, L., Urbanovych, A. & Zak, M. Intervention impact on quality of life in Ukrainians with post-traumatic stress disorder. *BMC Psychol* 12, 601 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02109-6>
2. Scaling-up mental health and psychosocial services in war-affected regions: best practices from Ukraine. World Health Organization, 2022. URL: <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/scaling-up-mental-health-and-psychosocial-services-in-war-affected-regions--best-practices-from-ukraine> (Дата звернення: 19.03.2026).
3. Yasenok V, Baumer A, Petrashenko V, et al. Mental health burden of persons living in Ukraine and Ukrainians displaced to Switzerland: the mental health assessment of the Ukrainian population (MAP) studies. *BMJ Global Health*. 2025;10:e019557. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2025-019557>
4. Куришко Діана. Проблеми з ВЛК і мобілізація медиків. Інтерв'ю міністра Віктора Ляшка. *ВВС Україна*, 20 червня 2024 <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cyeejn44xr3o> (Дата звернення: 19.03.2026).
5. Three years of war: rising demand for mental health support. World Health Organization, 2025. URL: <https://www.who.int/czechia/news/item/24-02-2025-three-years-of-war-rising-demand-for-mental-health-support-trauma-care-and-rehabilitation> (Дата звернення: 19.03.2026).

6. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (Дата звернення: 19.03.2026).

7. Goto R, Pinchuk I, Kolodezhny O, et al. Mental health services in Ukraine during the early phases of the 2022 russian invasion. *The British Journal of Psychiatry*. 2023;222(2):82-87. DOI: doi:10.1192/bjp.2022.170

8. Li, H., Zhang, R., Lee, YC., Kraut, R., Mohr, D. (2023). Systematic review and meta-analysis of AI-based conversational agents for promoting mental health and well-being. *npj Digit. Med.* 6, 236 (2023). DOI: <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00979-5>

9. Nyakhar, S. N., Wang, H. (2025). Effectiveness of artificial intelligence chatbots on mental health & well-being in college students: a rapid systematic review. *Frontiers in Psychiatry* 16:1621768. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2025.1621768>

10. Feng, X., Tian, L., Ho, G., Yorke, J., Hui, V. (2025). The Effectiveness of AI Chatbots in Alleviating Mental Distress and Promoting Health Behaviors Among Adolescents and Young Adults: Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Medical Internet Research*. 2025;27:e79850. DOI: <https://doi.org/10.2196/79850>

11. Zhu, J., Maharjan, J., Li, X., Coifman, K.G., & Jin, R. (2025). AI-Powered Early Diagnosis of Mental Health Disorders from Real-World Clinical Conversations. *ArXiv, abs/2510.14937*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.14937>

12. Ni, Y., Jia, F. (2026). A Scoping Review of AI-Driven Digital Interventions in Mental Health Care: Mapping Applications Across Screening, Support, Monitoring, Prevention, and Clinical Education *ArXiv, abs/2603.16204*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.-2603.16204>

13. Hull, T. D., Zhang, L., Arean, P., Malgaroli, M. (2025). Generative AI Purpose-built for Social and Mental Health: A Real-World Pilot *ArXiv, abs/2511.11689*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.11689>

14. Yoo, D. W., Shi, J. M., Rodriguez, V., Saha, K. (2025). AI Chatbots for Mental Health: Values and Harms from Lived Experiences of Depression *ArXiv, abs/2504.18932*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.18932>

References:

1. Kiro, L. Urbanovych, A. and Zak, M. (2024), "Intervention impact on quality of life in Ukrainians with post-traumatic stress disorder", *BMC Psychol*, vol. 12, no. 601. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02109-6>

2. World Health Organization (2022), "Scaling-up mental health and psychosocial services in war-affected regions: best practices from Ukraine", available at: <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/scaling-up-mental-health-and-psychosocial-services-in-war-affected-regions--best-practices-from-ukraine> (Accessed: 19 march 2026).

3. Yasenok, V. Baumer, A. Petrashenko, V. (2025), "Mental health burden of persons living in Ukraine and

Ukrainians displaced to Switzerland: the mental health assessment of the Ukrainian population (MAP) studies", *BMJ Global Health*, vol. 10:e019557. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2025-019557>

4. Kuryshko, D. (2024), "Problems with the VLK and the mobilization of doctors. Interview with Minister Viktor Lyashko", *BBC Ukraine*, available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cyeejn44xr3o> (Accessed: 19 march 2026).

5. World Health Organization (2025) "Three years of war: rising demand for mental health support", available at: <https://www.who.int/czechia/news/item/24-02-2025-three-years-of-war-rising-demand-for-mental-health-support-trauma-care-and-rehabilitation> (Accessed: 19 march 2026).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Order "On approval of the Healthcare System Development Strategy for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (Accessed: 19 march 2026).

7. Goto, R. Pinchuk, I. Kolodezhny, O. et al. (2023), "Mental health services in Ukraine during the early phases of the 2022 russian invasion", *The British Journal of Psychiatry*, vol. 222 (2), pp. 82—87. DOI: doi:10.1192/bjp.2022.170

8. Li, H. Zhang, R. Lee, Y. et al. (2023), "Systematic review and meta-analysis of AI-based conversational agents for promoting mental health and well-being", *npj Digit. Med.*, vol. 6, no. 236. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00979-5>

9. Nyakhar, S. and Wang, H. (2025), "Effectiveness of artificial intelligence chatbots on mental health & well-being in college students: a rapid systematic review", *Frontiers in Psychiatry*, vol. 16:1621768. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2025.1621768>

10. Feng, X, Tian, L, Ho, G, Yorke, J, and Hui, V. (2025), "The Effectiveness of AI Chatbots in Alleviating Mental Distress and Promoting Health Behaviors Among Adolescents and Young Adults: Systematic Review and Meta-Analysis", *Journal of Medical Internet Research*, vol. 27:e79850. DOI: <https://doi.org/10.2196/79850>

11. Zhu, J, Maharjan, J, Li, X, et al. (2025), "AI-Powered Early Diagnosis of Mental Health Disorders from Real-World Clinical Conversations", *ArXiv, abs/2510.14937*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.14937>

12. Ni, Y., and Jia, F. (2026), "A Scoping Review of AI-Driven Digital Interventions in Mental Health Care: Mapping Applications Across Screening, Support, Monitoring, Prevention, and Clinical Education", *ArXiv, abs/2603.16204*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.-2603.16204>

13. Hull, T, Zhang, L. Arean, P. and Malgaroli, M. (2025), "Generative AI Purpose-built for Social and Mental Health: A Real-World Pilot", *ArXiv, abs/2603.16204*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.11689>

14. Yoo, D. Shi, J. Rodriguez, V. and Saha, K. (2025), "AI Chatbots for Mental Health: Values and Harms from Lived Experiences of Depression", *ArXiv, abs/2504.18932*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.18932>

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 35.072.3.

К. А. Андрющенко,
 д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
 Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6274-5310>
 А. В. Лєзіна,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
 Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0516-6598>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.573

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

К. Andriushchenko,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
 and Entrepreneurship, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv
 А. Liezina,
 PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics
 and Entrepreneurship, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

THEORETICAL ASPECTS OF THE INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY AND BUSINESS

Зазначено, що за останні два-три десятиліття, за оцінкою авторів Всесвітньої доповіді з соціальних наук, суспільства по всьому світу зазнають кардинальних змін під впливом нової парадигми, заснованої на інформаційних та комунікативних технологіях, у тому числі завдяки вибухоподібному розповсюдженню Інтернету та ЗМІ. Будь-яка з технологій сама по собі не визначає, зрозуміло, суті соціальних процесів або інститутів, але в даному випадку інформація та комунікація утворюють ядро дій людини та соціуму, мають ті далекосяжні наслідки, які додають специфічний соціальний компонент до ширшої картини соціальної причинності. В наявності, якщо абстрагуватися від частковостей, своєрідний розрив взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу та наукової якості: до певного моменту знання, що накопичувалися соціальними науками, і теоретично обгрунтовані уявлення стали все менше відповідати новому техніко-технологічному рівню і повсякденному людському життю, і супутньому їй інформаційно-комунікаційному оснащенню.

Визначено, що методологічна мобільність має на увазі, на наш погляд, передусім парадигмальний підхід до аналізу соціальних змін взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу, який би радикальний характер вони не мали. Питання над здатності / нездатності науки перманентно наздоганяти події. Набагато важливіше інше — якщо не передбачати, то хоча б адекватно та вчасно реагувати на зміни середовища та умов соціального розвитку. Своєчасне осмислення вченим світом інформації, що циркулює по комунікативних каналах, породжує можливість краще керувати ситуацією. Саме тоді фіксується парадигмальність сенсу, а парадигма, згідно з канонами. У суспільстві взаємодій публічної влади з бізнесом здійснюється між індивідами, групами, організаціями, державами, культурами у вигляді знакових систем (мов). Міжлюдська взаємодія відбувається у формі спілкування як обмін цілісними знаковими утвореннями (повідомленнями), у яких відображено знання, думки, ідеї, ціннісні відносини, емоційні стани, програми діяльності сторін, що спілкуються (взаємодіють). Зміст і форми взаємодій публічної влади з бізнесом відображаються у своїй суспільні відносини та історичний досвід

людей. Взаємодія -необхідна передумова функціонування та розвитку всіх соціальних систем, оскільки забезпечує зв'язок між людьми, дозволяє їм накопичувати та передавати з покоління в покоління сукупний суспільний досвід, забезпечує поділ праці та організацію спільної діяльності, управління, трансляцію культури. У процесі безпосереднього спілкування людей комунікація, нерозривно пов'язана з їхньою психологічною взаємодією, лише в абстракції може розглядатися як самостійна інформаційна форма міжособистісного спілкування.

It is noted that over the past two or three decades, according to the authors of the World Social Science Report, societies around the world have undergone radical changes under the influence of a new paradigm based on information and communication technologies, including due to the explosive spread of the Internet and the media. Any technology in itself does not determine, of course, the essence of social processes or institutions, but in this case, information and communication form the core of human and social actions, have those far-reaching consequences that add a specific social component to the broader picture of social causality. If we abstract from the particulars, there is a kind of gap in the interaction of public authorities and customer-oriented business and scientific quality: up to a certain point, the knowledge accumulated by the social sciences and theoretically grounded ideas began to correspond less and less to the new technical and technological level and everyday human life, and the accompanying information and communication equipment.

It is determined that methodological mobility implies, in our opinion, primarily a paradigmatic approach to the analysis of social changes in the interaction of public authorities and customer-oriented business, no matter how radical they may be. The question of the ability / inability of science to permanently catch up with events. Much more important is another thing — if not to predict, then at least to adequately and timely respond to changes in the environment and conditions of social development. Timely understanding by the scientific world of information circulating through communication channels creates the opportunity to better manage the situation. It is then that the paradigmatic nature of meaning is fixed, and the paradigm, according to the canons. In society, interactions of public authorities with business are carried out between individuals, groups, organizations, states, cultures in the form of sign systems (languages). Interpersonal interaction occurs in the form of communication as an exchange of integral sign formations (messages), which reflect knowledge, thoughts, ideas, value relationships, emotional states, and activity programs of the communicating (interacting) parties. The content and forms of interactions between public authorities and business are reflected in their social relations and historical experience of people. Interaction is a necessary prerequisite for the functioning and development of all social systems, as it provides a connection between people, allows them to accumulate and transmit from generation to generation the cumulative social experience, ensures the division of labor and the organization of joint activities, management, and the transmission of culture. In the process of direct communication between people, communication, inextricably linked with their psychological interaction, can only be considered in abstraction as an independent information form of interpersonal communication.

Ключові слова: комунікація органів публічної влади, партнерство, клієнтоорієнтований бізнес, комунікативні канали

Key words: communication of public authorities, partnership, customer-oriented business, communication channels.

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

Два наукові факти є особливо показовими для заявленої теми при формуванні дослідницької позиції. З одного боку, минуло вже століття, як у науковій літературі з'явився термін "взаємодія". Це приймають за даність різні науковці і друковані джерела. І є всі підстави вважати, що

предмет вивчення за такий чималий історичний термін набув досить солідних теоретичних та інструментально-методичних приростів.

З іншого боку, за останні два-три десятиліття, за оцінкою авторів Всесвітньої доповіді з соціальних наук, суспільства по всьому світу зазнають кардинальних змін під впливом нової парадигми, заснованої на інформаційних та комунікативних технологіях, у тому числі завдяки вибухоподібному розповсюдженню Інтернету та ЗМІ. Будь-яка з технологій

сама по собі не визначає, зрозуміло, суті соціальних процесів або інститутів, але в даному випадку інформація та комунікація утворюють ядро дій людини та соціуму, мають ті далекосяжні наслідки, які додають специфічний соціальний компонент до ширшої картини соціальної причинності.

В наявності, якщо абстрагуватися від частковостей, своєрідний розрив взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу та наукової якості: до певного моменту знання, що накопичувалися соціальними науками, і теоретично обгрунтовані уявлення стали все менше відповідати новому техніко-технологічному рівню і повсякденному людському життю, і супутньому їй інформаційно-комунікаційному оснащенню. Адже до конвергенції інформаційних технологій, що базуються на мікроелектроніці, додалася ще й генна інженерія, яка вже цілком реально оперує інформаційними кодами в галузі живої матерії і здійснила тим самим фундаментальну революцію в біології.

Відставання соціальних наук, не можна не визнати, об'єктивно відображає, кажучи словами В. Д. Бакуменко, "розрив між нашим технологічним супер розвитком і нашим соціальним розвитком, що кричить" [1, с. 210]. Не виключено при цьому, що інституційна слабкість політичних систем і поширена майже в усьому світі криза етичних цінностей можуть призвести до ще більш драматичної конфронтації між творіннями людського генія та людським життям.

Але чи тільки такою об'єктивною залежністю від слабкого соціального та політичного розвитку суспільства слід пояснювати відставання соціальних наук, включно з соціологією, від досягнень науково-технічного прогресу? Вважаємо, річ тут не в одній "соціальній причинності", а ще й у методології пошуку, яка за форсованої зміни комунікацій не встигає придбати необхідної граничної мобільності.

Методологічна мобільність має на увазі, на наш погляд, передусім парадигмальний підхід до аналізу соціальних змін взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу, який би радикальний характер вони не мали. Питання над здатності / нездатності науки перманентно надганяти події. Набагато важливіше інше — якщо не передбачати, то хоча б адекватно та вчасно реагувати на зміни середовища та умов соціального розвитку. Своєчасне осмислення вченим світом інформації, що циркулює по комунікативних каналах, породжує можливість краще керувати ситуацією. Саме тоді фіксується парадигмальність сенсу, а парадигма, згідно з канонами

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти взаємодії публічної влади з бізнесом викладено в ґрунтовних наукових працях таких зарубіжних учених, як Х. Арендт, Ю. Габермас, Е. Гідденс, У. Дженкінс, А. Едвардс, Д. Коен, Г. Ласуел, Дж. Локк, Ж.Ж. Руссо, А. Турен та ін. Проблеми розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу в Україні досліджувалися такими науковцями, як А. Амоша, Н. Борецька, Т. Заяць, Н. Калінкіна, Ю. Кірсанова, М. Козоріз, В. Корженко, В. Нікітін, О. Новікова, О. Палій, С. Писаренко, У. Садова, В. Скуратівський, І. Сирота, Г. Табачук, В. Турин, М. Шевченко та ін. Питання удосконалення інформаційно-комунікативної діяльності органів публічної влади у своїх працях розглядали такі українські дослідники, як С. Бакуменко, А. Баронін, А. Гошко, А. Дегтяр, В. Дзюндзюк, О. Крутій, В. Мартиненко, Г. Почепцов, В. Ребало, В. Смоловик, Ю. Сурмін, С. Телешун та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів взаємодії публічної влади з бізнесом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вибір парадигмального підходу та уточнення його сенсу істотно вже тому, що далеко не завжди психологія вченого, дослідника налаштована на те, щоб без опору виходити за межі звичної кумулятивної моделі розвитку науки, коли передбачається природне та поступальне накопичення знання. Більш того, Кун справедливо нагадує, що подібний настрій, по-перше, нерідко сприяє гальмування фундаментальних нововведень, оскільки вони неминуче руйнують основні загальноприйняті установки, а по-друге, нові парадигми набувають свого статусу саме тому, що їх використання призводить до успіху швидше, ніж застосування конкуруючих з ними способів вирішення тих проблем, які досліджують. Розглядаючи під таким кутом зору теоретико-понятійні, типологічні, функціональні аспекти взаємодії, доцільно з позиції сьогодення самого наукового знання, а й спробувати визначити ті системні ланки комунікативного процесу, що глобально зростає, які потребують нових концептуальних і сучасних концептуальних.

Подібний ретросистемний погляд дозволяє, здається, поєднувати кілька різнопланових цілей, незалежно одне від одного підводять до головної теми дослідження — концептам комунікативного діалогу нашого суспільства та влади [2, с. 109]. У тому числі виявити характерні залежності соціальної дії та комунікативних можливостей середовища, проблеми соціального та комунікативного простору, потенціалу зворотного зв'язку у системах взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу, оцінити соціологічний контекст комунікаційних дій та взаємодій.

Звернути увагу тут варто на те, що саме зі словами "взаємодія", "партнерство" в одному синонімічному ряді знаходяться "комунікативність", "комунікативний", які визначають основну термінологію нашої дослідницької теми. Водночас термін "взаємодія", слід уточнити, зберігає свій, відмінний від попередніх слів, змістовний відтінок, чим часто нехтують і багато дослідників, і їхні інтерпретатори чи перекладачі.

У "теорії кошти" переважає, неважко переконатися, саме взаємодія. Але це свідомий концептуальний вибір, тоді як нормальна термінологічна плутанина пояснюється зовсім іншими причинами, серед яких і елементарне змішання звичайних і наукових поглядів на предмет [3, с. 218].

Взаємодія означає обмін інформацією між індивідами у вигляді певної системи символів, з допомогою вербальних і невербальних коштів. Під впливом комунікативних інтенцій (суб'єктивних мотивів, зумовлених інтересом або до партнера, або до теми комунікації) джерело інформації та її одержувач вступають у процес комунікації — широкий поведінковий акт, до якого входять слухання, бачення, читання, лист, розмова, обмірковування. Процес такого роду передбачає розширення уявлень, досягнення порозуміння, зменшення невизначеності між учасниками партнерства.

Акцент на процесний характер взаємодії, особливо у другому визначенні, у разі вже загальна тенденція останніх десятиліть. Причому тут важливо виділити ту ключову проблему, яка зводиться до створення механізму, здатного переводити індивідуальний процес користування інформацією соціально значимий процес масштабного спектра дій і взаємодій публічної влади з бізнесом.

Соціальний сенс взаємодій публічної влади з бізнесом може бути інтерпретований з різних позицій та з різними цілями — і щоразу його нові відтінки, гадаємо, будуть виправдані, оскільки те, що припускає логіка, спростувати завжди дуже непросто. На одному боці терезів — створені теорією та практикою певні імперативи, від яких відмовлятися серйозних підстав немає. У другій половині — щонайменше значне протистояння ідей, претендує нове знання.

Якимсь набором імперативів можуть бути, наприклад, сентенції, що ретранслюються в наукових і навчальних виданнях, приблизно такого ряду.

Основна ознака суспільства — те, що відрізняє соціальну групу від простого агрегату індивідів, — це насамперед здатність учасників включатись у узгоджені дії.

Загальні уявлення людей про навколишні цінності виникають і постійно підкріплюються в послідовному взаємодії публічної влади з бізнесом.

О. Ю. Оболенський популяризував думку, що суспільство існує у взаємодії та через партнерство [4, с. 206]. У деяких випадках, однак, ставлення до цього твердження нагадує повторення звичного вже всім гасла. Що людям важко співпрацювати, поки вони не розуміють один одного, ясно давно кожному, але лише небагато, мабуть, цілком розуміють позицію. Адже він казав, що суспільство є взаємодія. Реальність, спостерігається щодо соціальних груп, є взаємодія для людей, і стійкий порядок, помітний у тому взаємовідносинах, і становить соціальну структуру з функціями взаємодії публічної влади з бізнесом.

У суспільстві взаємодії публічної влади з бізнесом здійснюється між індивідами, групами, організаціями, державами, культурами у вигляді знакових систем (мов). Міжлюдська взаємодія відбувається у формі спілкування як обмін цілісними знаковими утвореннями (повідомленнями), у яких відображено знання, думки, ідеї, ціннісні відносини, емоційні стани, програми діяльності сторін, що спілкуються (взаємодіють). Зміст і форми взаємодії публічної влади з бізнесом відображаються у своїй суспільній відносини та історичний досвід людей. Взаємодія-необхідна передумова функціонування та розвитку всіх соціальних систем, оскільки забезпечує зв'язок між людьми, дозволяє їм накопичувати та передавати з покоління в покоління сукупний суспільний досвід, забезпечує поділ праці та організацію спільної діяльності, управління, трансляцію культури. У процесі безпосереднього спілкування людей комунікація, нерозривно пов'язана з їхньою психологічною взаємодією, лише в абстракції може розглядатися як самостійна інформаційна форма міжособистісного спілкування.

Виходячи з уявлень, що склалися, є підстава сказати, що взаємодія як явище має місце в кожній організації суспільства, демонструючи взаємодію всередині неї і з соціальними складовими зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

По суті, це саме взаємодія публічної влади з бізнесом — така комунікативна діяльність людей, яка обумовлена цілою низкою соціально значущих оцінок, що переживаються суспільством ситуацій, наявністю комунікативних сфер і норм спілкування, прийнятих у даному соціумі.

У подібних самодостатніх сентенціях, де головна думка, здавалося б, цілком достовірна і тому зрозуміла, перебувають свої дискусійні або в чомусь ослаблені ланки. Названі в загальному перерахунку комунікативні категорії взаємодії (з їх соціалізаційним навантаженням) тягнуть за собою свої питання, а структури взаємодії публічної влади з бізнесом та функції — свої, та ще й з побічними добавками.

З наслідків, що звідси випливають, якою б мірою приймали або не приймали самі положення запропоновано виділити три важливі моменти, суттєві для розвитку досліджуваної нами теми.

Перший: безперечно, треба враховувати, що окрема взаємодія публічної влади з бізнесом завершується разом із розумінням. Тим самим ще не вирішено, чи буде поняття покладено в основу подальшої комунікації чи ні. Це може статися, але може знову ж таки і не статися. Взаємодія, інакше кажучи, може бути сприйнята або відхилена. Саме тому

неправильно приписувати взаємодію іманентну (обов'язково їй властиву), квазителеологічну (заброньовану природною доцільністю) тенденцію до консенсусу. Однак немає й іншої крайності: взаємодія не вичерпує себе, вона "провокує сама себе", за словами Ю. П. Сурміна, на відтворення створює на кожному кроці біфуркацію сприйняття та відхилення [4, с. 97]. Думка тут чітка: кожна подія взаємодії публічної влади з бізнесом закриває та відкриває систему. І лише внаслідок цієї біфуркації може мати місце історія, хід якої залежить від того, який напрямок буде обрано: "так" чи "ні".

Другий момент відноситься до оцінки того, як поняття взаємодія публічної влади з бізнесом відображає та реконструює те, що вважають "звичайні" соціологи, коли говорять про "відносини" між людьми. За Луманом, щоб вважати ставлення до людини соціальним, недостатньо, якщо, наприклад, один хтось бачить чи чує іншого в процесі спостереження за ним за допомогою повідомлень та інформації, що при цьому диференціюються. Мало для того і коли про когось говорять чи пишуть. Соціальною операцією є лише сама взаємодія.

Нарешті, момент третій: використання простору взаємодії публічної влади з бізнесом та просторових кордонів. Тут панує твердження, що сама комунікація немає просторового місця. Але одномірність у такому твердженні умовна, бо є очевидні застереження, з чого, власне, і треба виходити. Матеріальний субстрат взаємодії неспроможна не зберігати залежність від просторових умов. У світі тварин, укладає Луман, просторові відносини залишаються одним з найважливіших, якщо не єдиним способом вираження соціального порядку, але еволюція соціокультурного світу завдяки мові, писемності, телекомунікації настільки зменшує значення просторових відносин, що сьогодні слід виходити з того, що "взаємодія публічної влади з бізнесом визначає решту простору, а не залишає значення простору, а не комунікацію".

Література:

1. Бакуменко В. Д. Теоретико-методологічні засади формування державно-управлінських рішень. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
2. Лібанова Е. М. Соціальна політика: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2016. 312 с.
3. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. Київ: Юрінком Інтер, 2012. 480 с.
4. Оболенський О. Ю. Публічне управління: підручник. Київ: НАДУ, 2015. 344 с.
5. Сурмін Ю. П. Ефективність державного управління: теорія, методологія, практика. Харків: Право, 2018. 416 с.

References:

1. Bakumenko, V. D. (2014), *Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen* [Theoretical and methodological foundations of state management decision-making], NADU, Kyiv, Ukraine.
2. Libanova, E. M. (2016), *Sotsialna polityka: navchalnyi posibnyk* [Social policy: a study guide], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Nyzhnyk, N. R. (2012), *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia* [State administration in Ukraine: centralization and decentralization], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.
4. Obolenskyi, O. Yu. (2015), *Publichne upravlinnia: pidruchnyk* [Public administration: a textbook], NADU, Kyiv, Ukraine.
5. Surmin, Yu. P. (2018), *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Efficiency of state administration: theory, methodology, practice], Pravo, Kharkiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 351:614.8

С. А. Вавренюк,
*д. держ. упр., доцент, професор кафедри організації і проведення аварійно-рятувальних робіт,
 Національний університет цивільного захисту України*
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6396-9906>

І. М. Хмиров,
*д. держ. упр., доцент, доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту,
 Національний університет цивільного захисту України*
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7958-463X>

А. П. Хрятинський,
*д. держ. упр., провідний науковий співробітник,
 Науково-дослідний інститут публічного права*
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2492-051X>

О. А. Ященко,
*к. е. н., доцент, заступник начальника кафедри управління у сфері цивільного захисту,
 Національний університет цивільного захисту України*
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7129-389X>

І. З. Данильчук,
*викладач кафедри управління діяльності підрозділів цивільного захисту інституту
 післядипломної освіти, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9704-3989>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.577

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКА РОБІТ З ЛІКВІДАЦІЇ НАСЛІДКІВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

S. Vavreniuk,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Organization and Conduct of Emergency Rescue Operations, National University of Civil Protection of Ukraine

I. Khmyrov,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Protection Management, National University of Civil Protection of Ukraine

A. Khriapynskiy,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Leading researcher, Public law academic and research institute

O. Yashchenko,
 Phd in Economics, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Civil Protection Management, National University of Civil Protection of Ukraine

I. Danylchuk,
 Lecturer, Department of Management of Civil Protection Units, Institute of Postgraduate Education, Lviv State University of Life Safety

THE MECHANISM OF MANAGERIAL DECISIONS OF THE HEAD OF EMERGENCY RESPONSE WORK AS A FACTOR IN ENSURING NATIONAL SECURITY

В дослідженні розкриті теоретичні й прикладні положення формування механізму управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, який є органом управління та якому підпорядковуються усі сили і засоби, котрі задіяні на ліквідацію наслідків НС. А з врахуванням сучасних викликів та загроз й умов воєнного стану керівник з ліквідації наслідків НС є складовою публічного управління та виступає чинником забезпечення національної безпеки.

Проаналізовано чинну нормативно-правову базу в сфері цивільного захисту, котра регламентує діяльність керівника робіт, яка дозволяє визначати механізм його призначення, механізм управлі-

нських рішень керівника під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, механізм взаємодії з органами влади, органами управління.

Показано специфіку прийняття управлінських рішень в умовах зміни обстановки під час ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, в умовах обмеженості часу та ресурсів й підвищення ризику небезпечних чинників, які характерні для даного рівня і характеру НС.

Визначено етапи механізму управлінських рішень, котрі включають в себе оцінку обстановки, вибір альтернативних рішень, аналітичне та інформаційне забезпечення під час НС, час доведення рішень до виконавців й контроль їх реалізації. Особливо приділено увагу порядку призначення керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, в залежності від рівня надзвичайної ситуації хто може виконувати такі обов'язки.

Розкрито механізм взаємодії керівника робіт в зоні надзвичайної ситуації з органами публічної влади, органами управління та силами цивільного захисту.

В статті автором визначені основні проблемні аспекти функціонування механізму прийняття рішень. Виділено недостатній рівень інформаційної взаємодії, складності координування між суб'єктами реагування та ліквідації, недосконала підготовка керівників різних рівнів та груп.

У висновках запропоновані напрями вдосконалення механізму управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків НС, враховуючи динамічні зміни в процесі ліквідації, викликані комбінованими надзвичайними ситуаціями, що впливають на рівень національної безпеки нашої держави.

This study examines the theoretical and practical aspects of developing a decision-making mechanism for the head of emergency response operations, who serves as the governing authority to whom all forces and resources involved in emergency response operations are subordinate. Given current challenges, threats, and the conditions of martial law, the emergency response manager is an integral part of public administration and plays a key role in ensuring national security.

The current regulatory framework in the field of civil protection has been analyzed; this framework regulates the activities of the head of emergency response operations, allowing for the determination of the mechanism for his appointment, the mechanism for the head's management decisions during emergency response operations, and the mechanism for interaction with government bodies and administrative authorities.

This paper examines the specifics of managerial decision-making under changing conditions during emergency response operations, given the constraints of time and resources and the increased risk of hazardous factors characteristic of this level and nature of emergencies.

The stages of the management decision-making mechanism are identified, which include situation assessment, selection of alternative solutions, analytical and informational support during an emergency, the time required to communicate decisions to implementers, and monitoring of their implementation. Separate attention is given to the procedure for appointing a manager for emergency response operations, specifying who may perform such duties depending on the level of the emergency.

The article examines the mechanism of interaction between the emergency response coordinator and public authorities, administrative bodies, and civil protection forces.

In the article, the author identifies the main problematic aspects of the decision-making mechanism's functioning. The author highlights the insufficient level of information exchange, the difficulties in coordination among response and recovery entities, and the inadequate training of managers at various levels and within different groups.

The conclusions propose directions for improving the mechanism of managerial decisions made by the emergency response manager, taking into account the dynamic changes in the response process caused by combined emergencies that affect the level of national security of our state.

Ключові слова: надзвичайна ситуація, реагування, механізм управлінських рішень, керівник робіт, публічне управління, органи влади, національна безпека, воєнний стан.

Key words: emergency, response, decision-making mechanism, project manager, public administration, government agencies, national security, martial law.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ

науковими чи практичними завданнями. Комбіновані надзвичайні ситуації, які притаманні сьогодишнім реаліям вимагають ефективних дієвих рішень для мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій. Підвищення ефектив-

ності публічного управління в сфері цивільного захисту, вдосконалення механізмів управління процесами реагування на НС та ліквідація їх наслідків впливає на рівень національної безпеки держави.

Одне з основних місць в системі управління процесами реагування й ліквідації наслідків НС посідає керівник робіт з ліквідації їх наслідків, котрий є ланкою уп-

равління і організатором діяльності всіх сил та засобів, що залучені до ліквідації. Тому якість, своєчасність, обґрунтованість управлінських рішень таким керівником впливає на своєчасність реагування, налагодження взаємодії усіх суб'єктів реагування, координація груп, що входять до складу штабу з ліквідації та в результаті призведе до мінімізації людських та матеріальних втрат.

Чинна нормативно-правова база з питань цивільного захисту регламентує питання призначення керівника робіт з ліквідації наслідків НС, визначає його завдання, механізм прийняття управлінських рішень та алгоритм взаємодії з органами публічної влади й силами цивільного захисту. Проте практична реалізація в цьому напрямі, потребує доповнень, змін та оновлення, так як умови воєнного стану, динамічна зміна обстановки, обмеженість часу на прийняття рішень, підвищений рівень ризиків, комбіновані надзвичайні ситуації вимагають дієвих управлінських рішень, які будуть ефективні в сьогоденних реаліях.

Окрім цього, проглядається недостатня інформаційна взаємодія між суб'єктами реагування на НС та неналежний рівень підготовки керівного складу, котрий приймає управлінські рішення. Зазначені проблемні питання потребують комплексного дослідження механізму управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків НС. А вирішення цієї проблематики дозволить підвищити ефективність функціонування системи цивільного захисту й зміцнення національної безпеки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ряд вітчизняних та зарубіжних науковців досліджували проблематику публічного управління в сфері цивільного захисту, механізм управлінських рішень при розвитку надзвичайної ситуації. Проведений аналіз наукових праць говорить про значний теоретичний доробок в цьому напрямі і дає можливість розкривати аспекти функціонування системи цивільного захисту й механізмів управління.

Так, питання розвитку функціональної та структурної моделі державного управління в сфері цивільного захисту досліджувались в працях С. Андреева, де обґрунтовувалась необхідність її адаптації до динамічних загроз сьогодення.

В дослідженнях М. Андрієнка розкривались питання розвитку механізмів державного управління в сфері пожежної та техногенної безпеки та шляхи їх вдосконалення.

В працях Є. Романенка висвітлювались проблемні питання функціонування органів управління в сфері цивільного захисту, їх взаємодія та необхідність модернізації системи управління, враховуючи досвід європейських країн.

Ряд науковців досліджували питання управління процесами реагування на надзвичайні ситуації та шляхи мінімізації їх наслідків в контексті вдосконалення управлінських рішень й міжнародної співпраці. Піднімалися питання розробки та впровадження програмних комплексів для прийняття управлінських рішень в сфері цивільного захисту.

Проте, незважаючи на значний науковий доробок в напрямі публічного управління в сфері цивільного за-

хисту, комплексний механізм управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій залишається недостатньо дослідженим та в умовах воєнного стану, динамічного розвитку НС, вимагає дієвих та ефективних рішень, що будуть направлені на мінімізацію наслідків від таких надзвичайних ситуацій. Це обумовлює необхідність подальших наукових досліджень в даній сфері.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в комплексному дослідженні механізму управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків НС як складової системи публічного управління та ролі керівника робіт в забезпеченні національної безпеки в процесі динамічного розвитку надзвичайної ситуації.

Для досягнення визначеної мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати діючі нормативно-правові акти, що регламентують діяльність керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, в питаннях призначення, організації управління та прийняття управлінських рішень;

- розкрити сутність й структурні елементи механізму управлінських рішень керівника робіт, враховуючи динамічність розвитку надзвичайних ситуацій та обмеженість часу і ресурсів, що притаманні сучасним реаліям;

- дослідити механізм взаємодії керівника робіт з органами публічної влади, органами управління й силами цивільного захисту, визначити проблемні аспекти та запропонувати шляхи вирішення цих питань і обґрунтувати напрями вдосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Єдина державна система цивільного захисту здійснює сьогодні свої завдання в умовах повсякденного функціонування з врахуванням умов воєнного стану. Зростання комбінованих надзвичайних ситуацій, котрі не визначені в Державному класифікаторі НС, обмеженість часу та ресурсів під час динамічного розвитку надзвичайної ситуації вимагають подальшого вдосконалення системи публічного управління в сфері забезпечення безпеки населення та територій. Актуальною є діяльність, котра направлена на реагування на НС та ліквідацію їх наслідків, що розглядається в межах системи публічного управління та є складовою реалізації державної політики в сфері національної безпеки.

Органом управління в процесі ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій є керівник робіт, котрий в рамках делегованих повноважень, здійснює управлінські функції, виступає координатором органів публічної влади, органів управління й сил цивільного захисту та від рішень якого залежить мінімізація наслідків від цієї НС. Його діяльність інтегрується в систему публічного управління на кожному з рівнів надзвичайних ситуацій, як на державному, регіональному, місцевому так і на об'єктовому, при цьому забезпечується взаємодія між різними суб'єктами управління під час розвитку НС.

Реальність сьогодення вимагає вдосконалення механізмів управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, як елементу публічного управління, що повинні враховувати динамічну зміну в процесі розвитку НС, обмеженість ресурсів й часу на прийняття дієвих рішень в умовах підвищених ризиків. Вдосконалення цього механізму буде залежати не лише від внесення змін, доповнень, оновлень в нормативну базу з питань цивільного захисту, але й від рівня взаємодії суб'єктів реагування на надзвичайну ситуацію та ліквідацію її наслідків.

В даному випадку доцільно проводити дослідження механізму управлінських рішень керівника робіт з позиції публічного управління, що дозволяє проаналізувати інституційні засади діяльності, чинне нормативно-правове забезпечення, механізми координації й взаємодії та визначити управлінські процедури, котрі забезпечують ефективність реагування на НС. Завдяки такому підходу є можливим визначити роль та місце керівника робіт в системі публічного управління та виділити напрями вдосконалення механізмів управлінських рішень як чинників забезпечення національної безпеки.

Для досягнення мети дослідження необхідне вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, що включають нормативно-правові, управлінські та організаційні аспекти діяльності керівника робіт з ліквідації наслідків НС. Реалізація завдань можлива при системному аналізі, узагальненні практичної складової системи цивільного захисту та виокремлення напрямів їх вдосконалення.

Основу нормативно-правового забезпечення діяльності керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій складають положення Кодексу цивільного захисту України. Зокрема в статтях 75 та 76 визначений правовий статус керівника робіт, визначені його повноваження, роль та місце в системі управління в процесі реагування і ліквідації наслідків НС. Керівник робіт з ліквідації наслідків НС призначається для безпосереднього керівництва в зоні будь-якої надзвичайної ситуації та своїми управлінськими рішеннями керує проведенням аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт [1]. У відповідності до Кодексу, керівник робіт є уповноваженою посадовою особою, на яку покладено обов'язки по безпосередньому керівництву силами цивільного захисту в зоні надзвичайної ситуації. Рішення керівника робіт є беззаперечними і обов'язковими до виконання усіма суб'єктами реагування та ліквідації, він несе повну відповідальність за результат цих рішень.

Чинне законодавство регламентує механізм призначення керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Його призначення залежить від рівня надзвичайної ситуації. Якщо надзвичайна ситуація регіонального рівня, керівником робіт може бути призначений перший заступник або один із заступників керівника обласної державної адміністрації. Якщо надзвичайна ситуація об'єктового рівня, керівником робіт може бути один із керівників цього об'єкту у відповідності до розподілу обов'язків. До прибуття керівника робіт з ліквідації наслідків НС в зону ліквідації, його обов'язки виконує керівник підрозділу, формування, котрі перші прибули ліквідовувати наслідки надзвичайної ситуації. Якщо надзвичайна ситуація сталась на об'єкті критич-

ної інфраструктури, об'єкті підвищеної небезпеки до прибуття керівника робіт його обов'язки виконує особа інженерного персоналу або диспетчер об'єкту. Коли надзвичайна ситуація по характеру походження не потребує призначення керівника робіт, його обов'язки може виконувати керівник підрозділу, що прибув на ліквідацію. Такий механізм призначення і виконання обов'язків на початковому етапі реагування на НС дозволяє забезпечити централізацію управління, прослідковується чітка вертикаль підпорядкування та персоналізовано відповідальність за прийняття управлінських рішень.

Також елементом нормативного регулювання є документ "Про затвердження Положення про штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації та Видів оперативно-технічної і звітної документації штабу з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації" [4]. Дане Положення визначає організаційні засади функціонування штабу, котрий є робочим органом керівника робіт з ліквідації наслідків НС. Саме рішенням керівника робіт, в залежності від характеру, виду, масштабу НС, формується штаб, до складу якого входять оперативні групи, що виконують завдання по різним напрямкам. Кількість та перелік таких груп визначається керівником робіт. Штаб забезпечує інформаційну та аналітичну підтримку управлінських рішень керівника, проводить збір й обробку інформації про обстановку в зоні надзвичайної ситуації, проводить планувальні заходи, виконує координуючу функцію діями сил цивільного захисту та веде оперативно-технічну і звітну документацію.

Аналіз нормативно-правових актів свідчить про системний підхід щодо організації управління під час ліквідації наслідків НС, прослідковується послідовність управлінських дій, визначений механізм взаємодії й відповідальності суб'єктів реагування і ліквідації. Однак, сучасні виклики та загрози в умовах воєнного стану, що характеризуються динамічністю розвитку надзвичайних ситуацій, вимагають вдосконалення ряду положень в діючій нормативній базі, що будуть направлені на підвищення рівня прийнятті рішень, покращення інформаційної взаємодії й адаптації управлінських процедур до комбінованих надзвичайних ситуацій.

Для формування цілісного уявлення про нормативну основу функціонування механізму управління керівника робіт з ліквідації наслідків НС необхідно провести порівняльний аналіз нормативних актів, виявити узгодженість між різними документами, а також визначити проблемні аспекти та недоліки в правовому регулюванні.

Механізм управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій необхідно розглядати як системно організований процес, котрий спрямований на своєчасне реагування на загрози та мінімізацію наслідків НС, завдяки координації дій усіх суб'єктів реагування та ліквідації. В рамках публічного управління такий механізм є інструментом реалізації управлінських функцій держави в сфері цивільного захисту [6].

Сутність механізму управлінських рішень полягає в послідовному здійсненні взаємопов'язаних дій, котрі в результаті забезпечують ефективність реагування і

ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій. Управлінські дії направлені:

- на аналіз обстановки;
- прогнозування розвитку подій;
- вибір оптимального варіанту реагування з врахуванням наявних обмежень та ресурсів.

Механізм управлінських рішень керівника робіт являє собою сукупність певних етапів. На першому етапі реагування на НС необхідно провести збір, узагальнення та обробку інформації про обстановку в зоні надзвичайної ситуації, тобто це є інформаційно-аналітичне забезпечення. Інформація повинна бути оперативна та достовірна, що дозволить сформувати основу для подальшого прийняття управлінських рішень.

Другий етап полягає в оцінці обстановки, що дозволяє визначити характер й масштаб надзвичайної ситуації, ідентифікувати основні загрози, проаналізувати можливі сценарії розвитку ситуації та оцінити наявні сили й засоби. Це етап дозволяє сформувати бачення про поточний стан та перспективи розвитку ситуації.

Під час третього етапу розробляються та визначаються управлінські рішення. Керівник робіт формує кілька альтернативних варіантів дій, які будуть можливі при конкретних умовах розвитку НС. Вибір рішення залежить від часу, ресурсів й рівня ризику.

Четвертий етап передбачає доведення прийнятих рішень до виконавців, через систему управління під час ліквідації наслідків НС або через штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації. Управлінські рішення керівника повинні забезпечити чіткість формулювання завдань, направлені на визначення відповідальних осіб та встановлення часу виконання завдань.

П'ятий етап — це контроль виконання й коригування управлінських рішень, завдяки постійному моніторингу реалізації поставлених завдань та оцінці результатів. В разі динамічної зміни обстановки в процесі реагування внесення змін до прийнятих рішень.

Отже, механізм управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій це динамічна система, котра дозволяє забезпечити безперервний процес управління в умовах НС. Ефективність та дієвість цього механізму залежить від рівня інформаційного забезпечення, адаптивності до швидкої зміни обстановки, підготовленості керівників різних рівнів та налагодженості процедур управління, що в результаті забезпечить належний рівень реагування та мінімізацію наслідків від надзвичайної ситуації для територій та населення.

Взаємодія керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій з органами публічної влади, органами управління й силами цивільного захисту, їх узгодженість, впливає на результативність реагування на НС та мінімізацію її наслідків. В системі публічного управління така взаємодія розглядається як організаційний та управлінський процес, що дозволяє координувати рішення, розподіляти повноваження, узгоджувати дії та обмінюватися інформацією між всім залученими суб'єктами.

Реалізація механізму взаємодії керівника робіт відбувається через поєднання вертикальних й горизонтальних зв'язків управління. Вертикальність зв'язку полягає в підпорядкованості керівнику робіт органів ви-

конавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів управління та сил цивільного захисту. Горизонтальний вимір забезпечується завдяки координації дій між різними підрозділами, спеціалізованими, комунальними службами, медичними структурами, правоохоронними органами, військовими та добровільними формуваннями, котрі беруть участь в реагування на цю надзвичайну ситуацію. Практична реалізація такої взаємодії забезпечуються завдяки рішенням керівника робіт сформувати штаб з ліквідації наслідків НС.

Зміст механізму взаємодії керівника робіт полягає не лише в прийнятті управлінських рішень, а й в погодженому виконанні їх усіма суб'єктами. Це забезпечується своєчасністю отримання інформації про обстановку в зоні НС, чіткого розподілу завдань та функцій кожної групи реагування, встановлення порядку спільних дій та формування єдиного інформаційного простору й зворотного зв'язку. Механізм взаємодії вважається дієвим, якщо взаємодія здійснюється безперервно, а в разі динамічності обстановки швидко переглядаються пріоритети реагування.

Проведення аналізу в напрямі функціонування механізму взаємодії дозволило виявити низку проблемних питань. В першу чергу, спостерігається недостатній рівень інформаційної взаємодії між учасниками реагування, що простежується в затримці передачі інформації, застосуванні різних каналів зв'язку, неповноцінності визначення реальної обстановки. Проблемою також є складність координації між органами влади, органами управління й силами ліквідації наслідків при багаторівневому управлінні, коли залучаються суб'єкти різного підпорядкування. На низькому рівні залишається професійна підготовка посадових осіб, що приймають та реалізують управлінські рішення. В умовах сучасних загроз та впливом воєнного стану, а також збільшенням комбінованих надзвичайних ситуацій ці проблемні аспекти посилюються.

З огляду на виявлену проблематику необхідним є визначення шляхів їх вирішення. Одним із таких напрямів є вдосконалення інформаційної взаємодії між усіма залученими суб'єктами реагування завдяки впровадженню єдиних підходів до збору, обробки й передачі інформації, застосування цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. Порядок координації між органами публічної влади, органами управління та силами цивільного захисту можна забезпечити шляхом стандартизації процедур взаємодії, відпрацювання чіткого алгоритму розподілу повноважень та відповідальності й вдосконалення роботи штабу з ліквідації наслідків НС як основного координаційного органу. Підвищення рівня готовності керівного складу й посадових осіб [5], що залучені до ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, забезпечувати системним навчанням, проведенням командно-штабних тренувань, з наближенням до реальних умов викликаних додатково воєнними загрозами [3], моделювання складних сценаріїв обстановки, відпрацювання ситуаційних кейсів під час функціонального навчання органів публічної влади.

Враховавши результати дослідження можна обґрунтувати напрями вдосконалення механізму взаємодії керівника робіт з ліквідації наслідків НС. Напрями вдосконалення полягають в наступному:

— розвиток єдиного координаційного середовища в системі публічного управління;

— в нормативно-правові акти в даній сфері своєчасно вносити зміни та доповнення в питання взаємодії в умовах воєнного стану;

— сприяння в забезпеченні функціональної спроможності штабів з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;

— посилення інформаційного та аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Реалізація даних напрямів вдосконалення дозволить підвищити узгодженість дій всіх суб'єктів реагування, скоротити час на прийняття й реалізацію управлінських рішень, сформувані адаптивні моделі управління, що враховують динамічний розвиток НС.

Отже, механізм взаємодії керівника робіт з суб'єктами реагування є необхідною складовою системи публічного управління в сфері цивільного захисту[2]. Вдосконалення цього механізму є одним із напрямів зміцнення національної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження вдалося сформувати цілісне уявлення про механізм управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій як складової публічного управління та чинника забезпечення національної безпеки.

Аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності керівника робіт дозволив зробити висновки про необхідність своєчасного доповнення, внесення змін в положення, враховуючи при цьому умови воєнного стану, динаміку розвитку НС, складність комбінованих надзвичайних ситуацій.

Встановлено, що ефективність функціонування механізму управлінських рішень керівника робіт передбачає ефективну організацію роботи штабу з ліквідації наслідків НС як робочого органу управління.

Розкрито сутність механізму управлінських рішень керівника робіт як систему взаємопов'язаних етапів, що дає можливість керівнику робіт приймати рішення в умовах обмеженого часу, ресурсів й підвищеного рівня невизначеності.

Досліджено механізм взаємодії керівника робіт з суб'єктами реагування, що реалізується через систему вертикальних й горизонтальних зв'язків управління.

Визначено ряд проблемних питань та запропоновано напрями вдосконалення, реалізація яких дозволить підвищити ефективність функціонування системи публічного управління в сфері цивільного захисту.

В перспективах подальших наукових розвідок в даному напрямі доцільним є дослідження питань інтеграції національної системи цивільного захисту до міжнародних безпекових практик, що дозволить адаптувати управлінські механізми до сучасних викликів.

Література:

1. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 2 жовтня 2012р. № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>

2. Помаза-Пономаренко А.Л., Мороз С.А. Цивільний захист як сфера забезпечення національної безпеки України. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Житомир. 07 серпня 2023. С. 305-308.

3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

4. Про затвердження Положення про штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації та Видів оперативно-технічної і звітної документації штабу з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації. Наказ МВС України від 26.12.2014. № 1406. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-15#Text>

5. Про затвердження Порядку підготовки до дій за призначенням органів управління та сил цивільного захисту: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 червня 2013 року. № 443. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-2013-%D0%BF#Text>.

6. Vavreniuk S., Chernysh R., Grygorian M., Kryshtal V. Functions of state authorities in responding to and eliminating the consequences of emergency situations. Public administration and state security aspects.2(2025). 2025. P. 179—189.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "Civil Protection Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Accessed 7 April 2026).

2. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Moroz, S.A. (2023), "Civil defense as a sphere of ensuring the national security of Ukraine", Zbirka dopovidej na Vseukrayins'koyi naukovopraktychnij konferentsii [Conference Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], National University, Zhytomyr, Ukraine, August 07, pp. 305—308.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On the legal regime of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (Accessed 7 April 2026).

4. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2014), "On Approval of the Regulations on the Emergency Response Headquarters and Types of Operational, Technical, and Reporting Documentation of the Emergency Response Headquarters", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-15#Text> (Accessed 7 April 2026).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution "On Approval of the Procedure for Training for Intended Actions of Civil Protection Management Bodies and Forces", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-2013-%D0%BF#Text> (Accessed 7 April 2026).

6. Vavreniuk, S. Chernysh, R. Grygorian, M. and Kryshtal, V. (2025), "Functions of state authorities in responding to and eliminating the consequences of emergency situations", Public administration and state security aspects. vol. 2, pp. 179—189.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Процецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 351.863:330.322](477)

Н. І. Зикун,
 д. н. з соц. ком., професор, декан факультету соціально-гуманітарних технологій,
 спорту та реабілітації, Державний податковий університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9727-6190>

І. Г. Каницур,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
 Державний податковий університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3642-1670>

А. М. Гусятинська,
 д-р філос. з публ. упр. та адм., доцент кафедри соціальних комунікацій,
 словесності та культури, Державний податковий університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8724-9460>

О. О. Сирота,
 учитель правознавства, Лицей № 243 м. Києва
 ORCID ID: <https://orsid.org/0009-0001-3278-1855>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.583

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНУ

N. Zykun,
 Doctor of Social Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Social and Humanitarian Technologies,
 Sports and Rehabilitation, State Tax University

I. Kantsur,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
 and Public Administration, State Tax University

A. Husiatynska,
 PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Social Communications,
 Literature and Culture, State Tax University

O. Syrota,
 Law teacher, Lyceum Vol. 243, Kyiv

STATE REGULATION OF THE BALANCED DEVELOPMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES IN THE REGION

У статті проведено комплексний аналіз теоретичних та практичних засад державного регулювання збалансованого розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності регіону в умовах глобалізації та посилення міжрегіональної конкуренції. Обґрунтовано, що ефективність публічного управління інвестиційно-інноваційними процесами є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад та регіонів України.

Авторами визначено, що інвестиційно-інноваційний потенціал регіону — це сукупна здатність соціально-економічної системи забезпечувати збалансований розвиток відповідної діяльності в межах, визначених регіональною економічною політикою, що формується на основі наукових, інтелектуальних, кадрових, фінансових та техніко-технологічних ресурсів. Доведено, що ключову роль у цьому процесі відіграють регіональні інститути розвитку, створені за участю держави та приватного капіталу.

Досліджено міжнародний досвід моніторингу інноваційного розвитку регіонів (Європейський Союз, США) та виявлено основні недоліки існуючих вітчизняних методик оцінювання інноваційного потенціалу. Запропоновано удосконалену методологію, що ґрунтується на чотирьох блоках показників: соціально-економічні індикатори інноваційної активності, науково-виробничий потенціал, інноваційна активність та якість інноваційної політики.

Окрему увагу приділено аналізу діяльності регіональних інститутів розвитку в Україні та запропоновано модель ініціювання інвестиційних проєктів, що враховує інтереси технологічних, портфельних інвесторів та інститутів-інтеграторів. Розроблено концептуальну модель індустріального парку як системоутворювального проєкту регіонального розвитку, що дозволяє поєднати інвестиційні ресурси з інноваційним ліфтом.

У висновках наголошено на необхідності системної модернізації державного регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності, створення ефективних комунікаційних платформ "інвестор — регіон" та запровадження реальних механізмів державно-приватного партнерства.

The article provides a comprehensive analysis of the theoretical and practical foundations of state regulation of the balanced development of investment and innovation activities in the region in the context of globalization and intensifying interregional competition. It is substantiated that the effectiveness of public management of investment and innovation processes is a determining factor for ensuring the competitiveness of territorial communities and regions of Ukraine.

The authors determine that the investment and innovation potential of a region is the aggregate ability of its socio-economic system to ensure balanced development of the relevant activities within the limits defined by regional economic policy, which is formed based on scientific, intellectual, human, financial, and technical-technological resources. It is proven that regional development institutions established with state and private capital participation play a key role in this process.

International experience in monitoring regional innovation development (European Union, USA) is studied, and the main shortcomings of existing domestic methods for assessing innovation potential are identified. An improved methodology based on four blocks of indicators is proposed: socio-economic indicators of innovation activity, scientific-production potential, innovation activity, and the quality of innovation policy.

Special attention is paid to the analysis of the activities of regional development institutions in Ukraine, and a model for initiating investment projects is proposed, which takes into account the interests of technological investors, portfolio investors, and integration institutions. A conceptual model of an industrial park as a backbone project of regional development is developed, allowing for the combination of investment resources with an innovation lift.

The conclusions emphasize the need for systemic modernization of state regulation of investment and innovation activities, the creation of effective communication platforms "investor — region," and the introduction of real mechanisms of public-private partnership.

Ключові слова: державне регулювання, регіональний розвиток, інвестиційно-інноваційний потенціал, інститути розвитку, індустріальний парк, публічне управління.

Key words: state regulation, regional development, investment and innovation potential, development institutions, industrial park, public administration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації світового економічного простору, посилення міжнародної блокової інтеграції та фактичного скасування торговельних бар'єрів кожен регіон України має усвідомити важливість наявності конкурентних переваг для інтенсифікації інвестиційних потоків та нарощення інноваційного потенціалу. Збалансований економічний розвиток забезпечується скоординованим зростанням інновацій та інвестицій, які підтримують інтенсивне відтворення суспільного продукту та основного капіталу.

Сьогодні у світі сконцентровані колосальні обсяги нерозподіленого прибутку в руках приватних та інституційних інвесторів, які постійно шукають найбільш рентабельні інвестиційні проєкти. Водночас функціонує безліч стартапів, середніх і великих підприємств, що прагнуть розширення виробництва, оптимізації витрат та пошуку нових ринків збуту. У зв'язку з цим одним із ключових завдань публічного управління на регіональному рівні є розробка оптимального комплексу інструментів (інституційних, нормативно-законодавчих, соціально-економічних)

для залучення представників обох груп до діяльності на конкретній території.

Враховуючи євроінтеграційні процеси, посилення конкуренції, а також перехід України від експортно-сировинної моделі економіки до сталого інноваційного розвитку, кожному регіону необхідно акцентувати зусилля на оптимізації ключових чинників розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Саме у збереженні та примноженні інвестиційно-інноваційного потенціалу регіону полягає успішність його довгострокового розвитку. Однак існуюча система державного регулювання цієї сфери часто має декларативний характер, а реальні механізми взаємодії між органами влади, інститутами розвитку та інвесторами залишаються недосконалими.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи взаємозв'язку інвестицій та інновацій з економічною динамікою закладені у працях зарубіжних учених, зокрема Й. Шумпетера, Дж. М. Кейнса, М. Кондратьєва. Серед сучасних українських дослідників проблематику інвестиційно-інноваційного розвитку регіонів висвітлено у роботах В. І. Бондарчука, О. В. Кузнєцова, О. М. Петровського, Ю. В. Ярмоленко та інших. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, питання інституційного забезпечення збалансованого розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності регіону саме в площині державного управління залишаються недостатньо дослідженими. Відчувається брак праць, присвячених оптимізації моделей регіональних інститутів розвитку, механізмів державно-приватного партнерства в інноваційній сфері та практичним інструментам залучення портфельних інвесторів.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є уточнення та розвиток концептуально-теоретичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення державного регулювання збалансованого розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності регіону.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах економічний розвиток регіонів України значною мірою залежить від їхнього наукового та інноваційного потенціалу, що визначається рівнем матеріально-технічних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів. Перспективи науково-технічного розвитку регіонів пов'язані з їхньою спроможністю створювати та використовувати нові технології. У більшості українських регіонів інноваційна підсистема є недостатньо розвиненою, має низький рівень виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та недостатнє зосередження на наукових дослідженнях, фінансування яких переважно здійснюється з державного бюджету. Існуючі державні програми підтримки малих і середніх підприємств не завжди підвищують ефективність використання інновацій, що базуються на знаннях.

Автори визначають "інвестиційно-інноваційний потенціал регіону" як сукупну здатність соціально-економічної системи регіону забезпечувати збалансований

розвиток його інвестиційно-інноваційної діяльності в цілях і масштабах, зумовлених економічною політикою регіону, що визначається ресурсною компонентою (наукові, інтелектуальні, кадрові, фінансові, техніко-технологічні ресурси). Розвиток цієї діяльності пропонується розуміти як комплекс заходів, інструментів і проєктів, що цілеспрямовано реалізуються регіональними інститутами розвитку з метою оптимізації зазначеного потенціалу.

Ключова роль в ефективному розвитку регіону відводиться державному регулюванню інвестицій в інновації, які підвищують продуктивність вкладеного капіталу та праці. Вдосконалення інновацій відбувається в умовах акумулювання новітніх знань та впровадження проривних технологій. Саме тому взаємообумовленість інноваційних та інвестиційних процесів ставить питання аналізу цих понять не ізольовано, а в сукупності, обґрунтовуючи потребу в трактуванні інноваційної та інвестиційної політики як спільного напрямку політики фінансового розвитку регіону.

Проведене авторами опитування представників топ-менеджменту регіональних інститутів розвитку та виконавчої влади в Україні (2023—2025 рр.) показало, що основною причиною недостатніх темпів інвестиційного розвитку є дефіцит інвестиційних ресурсів. Водночас представники інвестиційних компаній з Німеччини, Нідерландів, Польщі, країн Балтії називають головними перешкодами корупцію, незацікавленість влади в реальних проєктах та відсутність підготовлених майданчиків. Серед ключових факторів успіху розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності регіону виокремлено: послідовно проявлену політичну волю, виважену економічну стратегію, ефективну систему великих державних ініціатив в інноваційній сфері.

На основі узагальнення міжнародного досвіду (ЄС, США) та вітчизняних напрацювань у статті запропоновано вдосконалити методологію моніторингу рівня розвитку інноваційного потенціалу регіонів України. Вона ґрунтується на використанні коефіцієнта, що включає чотири блоки:

1. соціально-економічні показники інноваційної активності;
2. науково-виробничий потенціал;
3. інноваційну активність;
4. якість інноваційної політики, що реалізується органами державної влади та місцевого самоврядування.

Ключовою перевагою цієї методології є те, що недостатнє значення індикатора за одним показником може компенсуватися достатньою величиною за іншим, що дозволяє враховувати максимальну кількість варіантів розвитку регіонів.

Окремо розглянуто регіональний інститут розвитку як організацію, засновану регіональними органами виконавчої влади (або таку, що входить до їх структури), яка функціонує на засадах державно-приватного партнерства. Метою її діяльності є забезпечення збалансованого розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності регіону, збереження та примноження його потенціалу. Проаналізувавши діяльність таких інститутів в Україні (наприклад, обласні агенції регіонального розвитку, інвестиційні агенції), автори дійшли висновку про не-

обхідність модернізації моделі ініціювання інвестиційних проєктів.

У статті запропоновано оновлену модель ініціювання інвестиційних проєктів регіональними інститутами розвитку, яка передбачає:

- створення "пакувальної компанії" з висококваліфікованих фахівців для підготовки структурованих інвестиційних пропозицій (аналіз ринку + бізнес-план + техніко-економічне обґрунтування);
- чітке розмежування функціональних обов'язків між різними інститутами розвитку задля мінімізації дублювання функціоналу;
- врахування інтересів не лише технологічних, а й портфельних інвесторів як ключового джерела фінансування великих проєктів;
- інтеграцію закладів вищої освіти в інвестиційний процес на ранніх стадіях для вирішення кадрового забезпечення;
- налагодження системної взаємодії з інститутами-інтеграторами (торговельні представництва, торгово-промислові палати, галузеві асоціації).

Автори наголошують, що лише за допомогою скоординованої синхронізації взаємодії між усіма елементами цієї моделі можна досягти збалансованого розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності регіону.

Як практичний інструмент реалізації запропоновано концепцію індустріального парку як системоутворювального проєкту регіонального масштабу. На прикладі проєкту "Міжнародний агропромисловий парк" (адаптація досвіду Белгородської області РФ до реалій України) розглянуто передумови створення, механізми управління та соціально-економічну ефективність. Такий парк дозволяє поєднати інвестиційну платформу з інноваційним ліфтом, створюючи сприятливе середовище для кластерного розвитку. У контексті України особливо актуальним є створення агропромислових, машинобудівних та IT-парків за участю держави та міжнародних донорів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що державне регулювання збалансованого розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності регіону потребує системної модернізації. Ключовими напрямками вдосконалення є:

1. Інституційне забезпечення: створення ефективних регіональних інститутів розвитку, що діють на засадах державно-приватного партнерства, з чітким розмежуванням повноважень та відповідальності.
2. Методологічне забезпечення: запровадження єдиної методики моніторингу інвестиційно-інноваційного потенціалу регіонів України на основі чотирьох блоків показників, що дозволить об'єктивно порівнювати регіони та приймати виважені управлінські рішення.
3. Комунікаційна платформа: розвиток інтерактивних інвестиційних порталів (за прикладом "Інвест Україна", "Інвестиційна карта регіону") для забезпечення прозорості та доступності інформації для потенційних інвесторів.
4. Проєктний підхід: реалізація системоутворювальних проєктів індустріальних парків, які виступають драйверами залучення інвестицій та впровадження інновацій.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку механізмів фінансового забезпечення регіональних інноваційних проєктів за рахунок коштів державного бюджету, міжнародної технічної допомоги та приватного капіталу, а також на адаптацію найкращого європейського досвіду управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

Література:

1. Бондарчук В. І. Конституційні гарантії прав військовослужбовців в умовах воєнного стану. Право України. 2025. № 2. С. 45—52.
2. Кузнєцов О. В. Соціальний захист військовослужбовців в Україні: механізми державного управління. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2023. 210 с.
3. Петровський О. М. Правовий статус військовослужбовців у Збройних Силах України: монографія. Київ: ВІКНУ, 2024. 185 с.

References:

1. Bondarchuk, V. I. (2025), "Constitutional guarantees of the rights of military personnel under martial law", *Pravo Ukrainy*, vol. 2, pp. 45—52.
2. Kuznietsov, O. V. (2023), *Sotsialnyi zakhyst viiskovoslužbovtiv v Ukraini: mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia* [Social protection of military personnel in Ukraine: mechanisms of public administration], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.
3. Petrovskyi, O. M. (2024), *Pravovy status viiskovoslužbovtiv u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: monohrafiia* [Legal status of military personnel in the Armed Forces of Ukraine: monograph], VIKNU, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Профцензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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 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>

Л. М. Родченко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри військової психіатрії, медичної та клінічної психології, факультет перепідготовки та підвищення кваліфікації, Українська військово-медична академія
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2141-4742>

І. І. Світлак,
д. ю. н., професор, професор кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4408-6868>

В. М. Івчук,
аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комуніальний заклад вищої освіти "Вінницька академія безперервної освіти"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8920-1934>

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.587

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

О. 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
L. Rodchenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Military Psychiatry,
Medical and Clinical Psychology, Faculty of Retraining and Advanced Training, Ukrainian Military Medical Academy
I. Svitlak,
Doctor of Science of Law, Professor, Professor of the Department of Law and Humanities,
Vinnytsia education and research institute of economics, West Ukrainian National University
V. Ivchuk,
Postgraduate student of the Department of Management and Administration,
Communal Higher Educational Institution "Vinnytsia Academy of Continuous Education"
O. Mogyl,
Doctor of Philosophy in Public management and administration, clinical psychologist,
Bertolon Linner Beregov Hospital of the Beregov City Council

DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF STATE POLICY ON SOCIAL PROTECTION OF SERVICEMEN

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю докорінного перегляду та вдосконалення системи соціального захисту військовослужбовців в умовах триваючої збройної агресії проти України. Зростання ролі армії та збільшення кількості осіб, що проходять через військову службу, вимагає формування цілісної державної політики, яка б гарантувала не лише належне грошове забезпечення під час служби, а й ефективну реінтеграцію після її завершення. Стаття спрямована на пошук нових механізмів соціальної підтримки, які відповідають сучасним викликам безпеки та потребам захисників.

Метою роботи є визначення пріоритетних напрямів та розробка рекомендацій щодо розвитку державної політики соціального захисту військовослужбовців в Україні з метою підвищення престижності військової служби та забезпечення належного рівня життя ветеранів.

Методологічну основу дослідження склали принципи системного аналізу, методи соціологічного дослідження (опитування), нормативно-правовий аналіз та методи державного управління. Використано порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду реалізації соціальних гарантій для військовослужбовців.

Результати дослідження свідчать про те, що чинна система соціального захисту потребує реформування, зокрема у напрямку цифровізації послуг для ветеранів, оптимізації системи медичного забезпечення та впровадження ефективних програм психологічної реабілітації. Виявлено невідповідність між законодавчими гарантіями та їх практичною реалізацією.

У статті запропоновано напрями розвитку державної політики, що включають:

1. Удосконалення системи житлового забезпечення.
2. Модернізацію медичної та психологічної реабілітації.
3. Розробку програм професійної адаптації та працевлаштування ветеранів.
4. Впровадження ефективних механізмів пенсійного забезпечення.

Розвиток державної політики соціального захисту військовослужбовців має базуватися на принципах справедливості, адресності та комплексності. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити рівень соціальної захищеності захисників України, сприятиме їх успішній реінтеграції в суспільство та зміцнить обороноздатність держави.

Relevance of the study is driven by the need for a radical revision and improvement of the social protection system for servicemen in the context of ongoing armed aggression against Ukraine. The increasing role of the army and the growing number of individuals undergoing military service demand the formation of a holistic state policy that guarantees not only adequate remuneration during service but also effective reintegration after its completion. The article aims to search for new mechanisms of social support that meet modern security challenges and the needs of defenders.

The aim of the work is to determine priority directions and develop recommendations for the development of the state policy on social protection of servicemen in Ukraine to increase the prestige of military service and ensure an adequate standard of living for veterans.

Methodological framework of the study consists of the principles of systems analysis, sociological research methods (surveys), regulatory analysis, and public administration methods. A comparative analysis of domestic and foreign experiences in implementing social guarantees for servicemen was utilized.

Research results indicate that the current social protection system requires reform, particularly in the direction of digitizing services for veterans, optimizing the medical support system, and implementing effective psychological rehabilitation programs. A discrepancy was revealed between legislative guarantees and their practical implementation.

The article proposes directions for the development of state policy, including:

1. *Improvement of the housing provision system.*
2. *Modernization of medical and psychological rehabilitation.*
3. *Development of programs for professional adaptation and employment of veterans.*
4. *Implementation of effective pension security mechanisms.*

The development of state policy on social protection of servicemen should be based on the principles of justice, targeting, and comprehensiveness. The implementation of the proposed directions will increase the level of social security for Ukraine's defenders, facilitate their successful reintegration into society, and strengthen the state's defense capabilities.

Key words: state policy, social protection, servicemen, reform, reintegration, medical support, housing benefits, veterans.

Ключові слова: державна політика, соціальний захист, військовослужбовці, реформування, реінтеграція, медичне забезпечення, житлові пільги, ветерани.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах трансформації українського суспільства та відсічі збройній агресії загострюються багато соціальних проблем, пов'язаних із функціонуванням інституту військової служби та життєдіяльністю тих, хто присвятив своє життя захисту Батьківщини.

Реформування Збройних Сил України, що інтенсифікувалося з 2014 року та набуло масштабних обертів після 2022 року, викликало необхідність значного розширення армії, що привело до утворення особливої соціальної групи, що включає в себе громадян, звільнених з військової служби. Чисельність цієї групи динамічно

зростає, а зміна соціального статусу тих, хто носив військову форму, безпосередньо позначається і на життєдіяльності членів їхніх сімей: вони опиняються в положенні соціально вразливих громадян і тому потребують соціальної підтримки та захисту.

Військовослужбовці, які підлягають звільненню з військової служби, опиняються на стику двох процесів, що протікають паралельно один одному: специфічної консервативної впорядкованої армійської служби та стрімкого, постійно змінюваного цивільного життя.

Заплановане реформування Збройних Сил України на найближчий період збільшить дану категорію населення на сотні тисяч осіб і ще більше загострить зазначені соціальні проблеми.

Головна проблема, з якою стикається дана категорія українців, — зниження якості життя. Це означає відсутність достатнього рівня задоволення їхніх матеріальних і духовних потреб (якість харчування та одягу, комфортність житла, рівень медичного обслуговування, структура дозвілля, потреба у змістовному спілкуванні, творчій праці тощо).

Для більшості громадян, звільнених з військової служби, гостро стоять проблеми адаптації до нових умов життєдіяльності. З одного боку, багато військовослужбовців перед звільненням у запас недостатньо чітко уявляють собі, з якими труднощами їм доведеться зіткнутися, вони не завжди бувають внутрішньо готові до їх подолання. З іншого боку, складна ситуація на українському ринку праці, відсутність достатнього досвіду та навичок роботи в цивільних організаціях у колишніх військовослужбовців зумовлюють їх соціальну та професійну незатребуваність. Невідповідність механізмів підтримки з боку чиновників як федерального, так і регіонального рівня робить їх становище часто принизливим, що призводить до постійної тривоги, емоційного дискомфорту, неадекватності самооцінки та рівня домагань тих, хто служив Вітчизні.

В результаті актуалізується весь комплекс проблем соціальної адаптації цієї категорії населення в період переходу до цивільного життя. Їх вирішенню підпорядковано напрямом державної політики та соціальної роботи, об'єктом якої виступають громадяни, звільнені з військової служби, та члени їхніх сімей. На сьогоднішній день розроблено нормативно-правове та організаційне забезпечення цього напрямку соціальної роботи; на території України відкриваються центри соціальної адаптації, реабілітаційні установи. Проте, масштаби та ефективність їхньої діяльності потребують значного вдосконалення.

Однак на сьогоднішній день число подібних установ поки невелике, вони розташовані в основному у великих містах центральних регіонів України. Процес формування відповідної інфраструктури знаходиться в стадії становлення, відчувається недостатність науково-теоретичного та технологічного забезпечення діяльності подібних центрів, що об'єктивно впливає на рівень адаптованості громадян, звільнених з військової служби.

Це, в свою чергу, обумовлює необхідність вдосконалення діючих і розробки нових форм соціальної роботи з категорією громадян, що розглядається, чого нелегко досягти в умовах ринкової економіки, при недостатньому розумінні цієї проблеми частиною суспільства. В результаті стають актуальними питання оптимізації соціальної роботи з громадянами, звільненими з

військової служби, та членами їхніх сімей, що виступає фактором їх адаптації до умов життєдіяльності в цивільному соціальному середовищі.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Сучасна теорія і практика процесу соціальної адаптації в рамках соціальної роботи з громадянами, звільненими з військової служби, та членами їхніх сімей в Україні являє собою проблемне поле, яке вимагає комплексного вивчення. Особливе місце в ньому належить соціологічним дослідженням, які включають в себе і спираються на наукові праці, присвячені дослідженню специфіки проблем соціальної роботи з різними категоріями населення (роботи українських вчених, таких як І. Д. Зверєва, А. Й. Капська, В. П. Лукашевич, Н. М. Комарова, О. Г. Карпенко та інших).

Дослідженням соціальної адаптації як соціального процесу в сучасних умовах займалися українські вчені, що аналізують систему соціального захисту громадян, звільнених з військової служби.

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 України.

Проведено вторинний аналіз факторів, що детермінують процес соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених з військової служби, і членів їхніх сімей, відображених у наукових працях 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 підходи в соціальних науках достатньо виявлені, то проблема соціальної адаптації колишніх військовослужбовців відноситься до нових і недостатньо вивчених питань соціологічного знання в Україні. 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 різноманітність форм і методів роботи, актуалізацію подальшого розвитку соціологічних підходів до досліджуваної проблеми.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою підприємного дослідження є аналіз напрямів розвитку державної політики соціального захисту військовослужбовців, звільнених з військової служби, та розробка пропозицій щодо вдосконалення їхньої соціальної адаптації в сучасних умовах України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Теорія соціальної роботи враховує складність взаємодії між людьми та їхнім оточенням і визнає здатність людей як зазнавати впливу, так і змінювати вплив на них численних факторів. Наукове осмислення соціальної роботи в Україні пов'язане з виявленням соціальної ролі такого феномену, як благодійність, а також зі спробами застосувати різні філософські, психологічні, соціологічні, психотерапевтичні та медичні підходи для наукового обґрунтування соціального захисту людей, надання допомоги тим, хто її потребує. Соціальна робота як теорія і практика надання допомоги людині в кризових ситуаціях має давню історію, проявляючись у національних традиціях, що закріпили соціокультурні принципи реагування на зміни в житті кожної людини. В наші дні означився цілий комплекс соціальних проблем, що виникають перед громадянами, які звільняються з військової служби.

Соціальна робота у військово-соціальній сфері є одним із важливих напрямів діяльності органів військового управління в системі морально-психологічного забезпечення. Вона безпосередньо сприяє формуванню високого бойового духу особового складу, виступає запорукою високої бойової готовності частин і з'єднань, вимагає більш глибокого наукового вивчення. Удосконалення соціальної роботи з військовослужбовцями та членами їхніх сімей нерозривно пов'язане з розвитком Збройних Сил, станом економіки країни та підвищенням матеріального добробуту людей.

Виявляючи основні проблеми соціалізації та адаптації військовослужбовців, громадян, звільнених з військової служби, до умов цивільного життя, їхні економічні, вікові, психологічні та соціальні особливості, їхній соціальний статус та основні тенденції розвитку субкультури в сучасних умовах, слід підкреслити крайню необхідність розвитку соціальної роботи щодо цієї групи населення.

Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення діючих і розробки нових форм соціальної роботи з громадянами, звільненими з військової служби. 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.

Аналіз досвіду входження в "нове життя" громадян, звільнених з військової служби, показує, що поряд зі специфікою становища на ринку праці таких громадян, обумовленою їхніми віковими, професійними, індивідуально-особистісними особливостями, існує і ряд загальних труднощів як об'єктивних, так і суб'єктивних за своєю природою. З ними доводиться сьогодні стикатися і часом гостро їх переживати більшості громадян, звільнених з військової служби. Важливою індивідуальною якістю в цьому випадку є, перш за все, стійкість до критичних ситуацій. Більш впевнено почувають себе в умовах пошуку роботи ті, хто вже неодноразово долав складні, здавалося б, безвихідні ситуації у своєму житті, ті, хто вміє зібратися, мобілізувати себе, діяти в таких ситуаціях з більшою ефективністю, ніж у спокійній обстановці, нарешті, ті, у кого більша "подієва насиченість" життя.

Все це в досить високій мірі властиво більшості колишніх військовослужбовців, і це їхній плюс на ринку праці. Деякі труднощі можуть виникнути у військовослужбовців, звільнених у запас, при взаєминах з оточуючими їх людьми як при пошуку роботи, так і при входженні в трудовий колектив. Для цього є певні передумови. Їм треба бути готовими до того, що в цей період доведеться пережити чимало емоційних перевантажень, загрозливих стресами і психічними зривами, переходами від оптимізму до песимізму, періодами, пов'язаними з тимчасовою втраченою віри в себе, свої сили і можливості. Найбільш небезпечними наслідками таких перевантажень і труднощів можуть бути алкоголізм, наркоманія, суїцидальні спроби, криміногенна поведінка. Тому формування системи соціальної роботи з громадянами, звільненими з військової служби, має належати до числа найбільш важливих напрямів у соціальній політиці нашої держави.

Соціальна робота з військовослужбовцями, громадянами, звільненими з військової служби, націлена на їхню адаптацію до нових умов цивільного життя, має важливе значення. Вона включає в себе діяльність органів державного та військового управління, командирів, штабів і тилових служб, органів виховної роботи, громадських організацій щодо гарантованого забезпечення прав, свобод і пільг, створення матеріально-побутових умов для військовослужбовців, громадян, звільнених з військової служби, та членів їхніх сімей.

В даний час в Україні права та соціально-економічні гарантії для військовослужбовців визначені пакетом законів, що юридично забезпечують задоволення їхніх потреб. Але їхня практична реалізація за деякими напрямками ускладнена, незважаючи на те, що рішення про це прийняті у встановленому законом порядку. До них слід віднести: забезпечення житлом, працевлаштування членів сімей та громадян, звільнених з військової служби, соціально-побутове обслуговування, медичну реабілітацію та багато іншого. Аналіз проблем соціального захисту військовослужбовців в інших країнах сприяє вирішенню кількох завдань. По-перше, дозволяє усвідомити весь комплекс питань, що постають перед суспільством і державою в цій галузі. По-друге, є своєрідною гарантією від повторення помилок, допущених при вирішенні аналогічних проблем в інших країнах. По-третє, дозволяє вибрати оптимальні шляхи вирішення цього завдання в нашій країні. По-четверте, сприяє формуванню законодавчої бази соціального захисту українських військовослужбовців, оскільки законодавець повинен знати, яким чином вирішуються схожі соціальні проблеми в інших державах. По-п'яте, всебічне дослідження зарубіжного досвіду озброює аргументами для протидії тим, хто схильний його або переоцінювати, або недооцінювати.

Нове українське законодавство про соціальний захист військовослужбовців в даний час вдосконалюється і, поряд з накопиченням власного досвіду, має органічно вбирати в себе і корисний зарубіжний досвід. Використання такого досвіду набуває особливого сенсу в період пошуків вирішення проблем соціального захисту військовослужбовців. Воно постає як необхідний компонент формування нових підходів до вивчення питання, що розглядається. Порівняльне вивчення форм і методів правового регулювання соціального захисту в Україні та за кордоном стає одним із факторів, що обу-

мовлює підвищення його соціальної ролі. До теперішнього моменту зусиллями Міноборони та Міністерства освіти і науки України за міжнародними програмами створено основи системи перепідготовки увільняємих військовослужбовців і громадян, звільнених з військової служби, на цивільні спеціальності, що користуються попитом на сучасному ринку праці (менеджмент, бухгалтерський облік, банківська справа, фахівці з податкової справи тощо). Найбільш ефективно співпраця Міноборони будується з тими країнами, які свого часу переживали реформування своїх збройних сил і мають значний досвід у даній галузі.

Громадяни, звільнені з військової служби, в силу свого попереднього досвіду, отриманої спеціальності, особистісних характеристик являють собою потужний кадровий потенціал, здатний адекватно відповідати вимогам нових умов управління та виробництва. Аналіз показує, що значна частина звільнених офіцерів — особи в працездатному віці. Багато хто з них вирішує проблему працевлаштування самостійно, не звертаючись до служб зайнятості. Як правило, досить затребувані в умовах цивільного життя особи, які мають інженерно-технічні, медичні, фінансові, юридичні, гуманітарні спеціальності, за допомогою ж звертаються, в основному, звільнені з посад командного профілю.

Для вирішення комплексу заходів з проблем соціальної роботи з кадровими військовослужбовцями, які підлягають звільненню в запас або у відставку, громадянами, звільненими з військової служби, і членами їхніх сімей, в плані розробки державних та регіональних програм, спрямованих на соціальний захист військовослужбовців, необхідно використовувати досвід громадських об'єднань військовослужбовців, звільнених з військової служби, учасників бойових дій та антитерористичних операцій, ветеранських організацій України. Уповноважені органи соціального захисту населення в областях приймають рішення про створення державних установ "Центр соціальної адаптації військовослужбовців, громадян, звільнених з військової служби, і членів їхніх сімей" на базі громадських організацій, що об'єднують ветеранів військової служби.

Коли у військовослужбовця, звільненого з армії, спостерігаються прояви соціальної дезадаптації, йому потрібна психологічна та інші види допомоги, в результаті яких у нього повинні бути сформовані соціально-адаптивні якості. Йдеться, перш за все, про психологічну адаптацію. Для військовослужбовців запасу вона особливо актуальна, враховуючи наявний у них високий освітній та професійний потенціал. Зміна професії у зрілому віці для будь-якої людини — це своєрідне психологічне випробування, ставлення до якого у кожного індивідуальне: від майже байдужого до шокового стану. Практика і результати опитувань показують, що великою помилкою громадян, звільнених з військової служби, є те, що за консультацією до служби зайнятості вони звертаються вже після того, як залишилися без роботи. Доцільно починати накопичення інформації про можливу майбутню роботу, її практичний пошук якомога раніше, задовго до звільнення. Військовослужбовцям, які звернулися до служби зайнятості, необхідно допомогти розібратися в новому для себе потоці інформації, що дозволяє проаналізувати вимоги до людини

на ринку праці та зіставити їх з тими знаннями, вміннями, професійними якостями, які були придбані людиною за час служби і яким можна знайти застосування в цивільних умовах.

Професійна перепідготовка — один з основних видів соціальної роботи, спрямованої на соціальну адаптацію військовослужбовців, які звільняються з військової служби. Придбання нової професії, перекваліфікація — явище необхідне і навіть неминуче для деяких категорій військовослужбовців, зокрема, які мають суто військову освіту (наприклад, командного профілю). На регіональних ринках робочої сили для колишніх військових фахівців часто відсутні підходящі вакансії. Професійне навчання має бути органічно вбудоване в життєвий простір зрілої людини з урахуванням її соціально-психологічних особливостей всієї життєвої ситуації. Необхідно пропонувати їм такі види цивільної діяльності, які за своїм змістом є спорідненими або суміжними військовим спеціальностям, або їхнім життєвим інтересам і схильностям. Цей шлях працевлаштування має бути пріоритетним.

Слід також враховувати, що при переході від військового до цивільного життя доведеться позбавлятися від навичок життєдіяльності, що склалися в армії, в умовах домінування принципу єдиноначальності, жорсткого, наказного стилю управління. Принциповим моментом формування системи соціально-професійної адаптації військовослужбовців, які звільняються в запас, є, по-перше, створення системи інформаційно-консультаційних та загальноосвітніх послуг, що відповідають потребам громадянина, звільненого з військової служби, і членів його сім'ї, а з іншого боку — системи соціального регулювання процесів розподілу фахівців та їхнього раціонального використання. Таким чином, забезпечується оптимізація процесів інтеграції громадян, звільнених з військової служби, у сферу трудової діяльності через професійне самовизначення та вибір оптимального виду зайнятості з урахуванням потреб і можливостей індивіда, а також особливостей соціально-економічної ситуації. Соціально-професійна адаптація забезпечує збалансованість системи професійної підготовки на ринку праці, професійних домагань індивіда та запитів споживачів професійного потенціалу.

Незважаючи на вжиті заходи, накопичений досвід, робота з громадянами, звільненими з військової служби, вимагає пильної уваги та покращення діяльності всіх соціальних служб, що працюють з даною категорією громадян.

Для того, щоб домогтися реальних позитивних результатів за програмою, реалізованою центрами адаптації, і тим самим зняти багато проблем, пов'язаних із соціальною напруженістю у військовому середовищі, органам державного та військового управління необхідно реалізувати комплекс заходів щодо соціального захисту та соціальної адаптації громадян, звільнених з військової служби.

Базові програми комплексного забезпечення та продуктивної реалізації соціальної роботи з громадянами, звільненими з військової служби, повинні бути, в першу чергу, розроблені на державному рівні. На основі державних програм повинна створюватися регіональна модель напрямку соціальної роботи, що розглядається. У її комплексній реалізації повинні брати участь органи військового управління всіх рівнів, регіональна та місцева влада.

При цьому важливо дотримання наступних положень:

— соціальна адаптація громадян, звільнених з військової служби, повинна стати однією з головних завдань соціальної політики держави, що особливо актуально сьогодні у зв'язку із запланованою реформою Збройних Сил України та майбутнім скороченням чисельності військовослужбовців;

— до комплексного забезпечення соціальної роботи, спрямованої на адаптацію громадян, звільнених з військової служби, має бути підключене Міністерство оборони України;

— у структурі Міністерства оборони необхідні спеціальні підрозділи, що безпосередньо займаються проблемами соціальної роботи з військовослужбовцями, які звільняються з військової служби, і членами їхніх сімей. Робота таких підрозділів повинна бути адресною, тобто орієнтуватися на проблеми та потреби конкретних військовослужбовців;

— у військових частинах повинні бути структурні підрозділи з соціального захисту та соціальної адаптації військовослужбовців, що підлягають звільненню з військової служби, а також фахівці з соціальної роботи, здатні надавати цю підтримку.

Однак будь-яких зусиль держави буде недостатньо, якщо не проводити цілеспрямовану комплексну соціальну роботу як з громадянами, звільненими з військової служби, так і з їхніми сім'ями, маючи на увазі можливу активізацію їхньої життєдіяльності та успішну інтеграцію в суспільство.

Організація комплексної соціальної роботи з ними залежить від того, наскільки оперативно були виявлені проблеми у індивіда, з метою подальшої реалізації та надання більш швидкої та ефективної допомоги.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу напрямів розвитку державної політики соціального захисту військовослужбовців в Україні, можна зробити наступні висновки:

1. Необхідність комплексної реформи. Чинна система соціального захисту потребує докорінного реформування з метою переходу від формально-бюрократичного підходу до адресної, індивідуалізованої допомоги. Державна політика має охоплювати не лише фінансові виплати, а й повний цикл реінтеграції захисника у цивільне життя: від медичної реабілітації до працевлаштування.

2. Пріоритетність медичної та психологічної реабілітації. В умовах тривалих бойових дій найгострішою проблемою є відновлення фізичного та психічного здоров'я ветеранів. Необхідно модернізувати мережу реабілітаційних центрів, впровадити сучасні методики роботи з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) та забезпечити доступність кваліфікованої допомоги не лише у великих містах, а й у регіонах.

3. Адаптація до ринку праці. Професійна перепідготовка має бути гнучкою та базуватися на реальних потребах сучасного ринку праці. Важливо враховувати попередній військовий досвід та пропонувати програми, що дозволяють трансформувати військові навички у цивільні професії, забезпечуючи високий рівень доходу та надійність працевлаштування.

4. Вирішення житлової проблеми. Забезпечення житлом залишається одним із найважливіших соціальних гарантій, які часто реалізуються неналежним чином. Державна політика має включати розвиток програм пільгового кредитування, іпотеки та прямого будівництва житла для ветеранів та членів їхніх сімей.

5. Цифровізація та оптимізація управління. Необхідно впровадити єдину цифрову платформу для ветеранів, яка дозволить автоматизувати процес отримання пільг, спростить бюрократичні процедури та забезпечить прозорий моніторинг надання соціальних послуг.

6. Інституціоналізація соціальної роботи. Потрібно створити спеціалізовані підрозділи соціальної роботи безпосередньо у військових частинах та розширити мережу Центрів соціальної адаптації, що дозволить оперативно виявляти проблеми військовослужбовців ще до моменту їх звільнення в запас.

Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню престижності військової служби, успішній реінтеграції захисників у суспільство та зміцненню загальної обороноздатності України.

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. Зверева І. Д. Соціальна робота в Україні: теорія і практика. Київ: Наук. світ, 2024. 210 с.

4. Капська А. Й. Соціальна робота: навчальний посібник. Київ: Центр навч. літ., 2023. 320 с.

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. Zvierieva, I. D. (2024), *Sotsialna robota v Ukraini: teoriia i praktyka* [Social work in Ukraine: theory and practice], Nauk. svit, Kyiv, Ukraine.

4. Kapska, A. J. (2023), *Sotsialna robota: navchalnyj posibnyk* [Social work: textbook], Tsentr navch. lit., Kyiv, Ukraine.

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

Процеженовано / Revised: 31.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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>

В. В. Величко,
магістр з державного управління,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4735-9252>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.593

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИМУШЕНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ГРОМАДЯН

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
V. Velichko,
Master of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK OF UKRAINE'S STATE MIGRATION POLICY UNDER THE CONDITIONS OF FORCED MOBILITY OF CITIZENS

У статті досліджено нормативно-правові основи регулювання міграційних процесів в Україні як ключовий елемент формування та реалізації державної міграційної політики. На початку роботи розкрито сутність і значення нормативно-правової бази у сфері міграції, визначено її структуру та охарактеризовано основні складові, зокрема міжнародні та національні правові акти. На основі аналізу чинного законодавства України розглянуто еволюцію правового регулювання міграційних процесів, починаючи з базових законів 1990-х років і до сучасного етапу, з урахуванням викликів, пов'язаних із воєнними подіями та масовими переміщеннями населення. Окрему увагу приділено характеристиці ключових нормативно-правових актів, зокрема законів у сфері імміграції, громадянства, свободи пересування, правового статусу іноземців, біженців та внутрішньо переміщених осіб, а також стратегічних документів державної міграційної політики. Проаналізовано їх переваги, недоліки та практичні аспекти реалізації, визначено роль у забезпеченні балансу між інтересами держави та правами людини. Встановлено, що сучасна система правового регулювання міграції в Україні є багаторівневою, проте характеризується певною фрагментарністю, недостатньою узгодженістю та складністю адміністративних процедур. Водночас підкреслено позитивні тенденції розвитку законодавства, зокрема його адаптацію до європейських стандартів та впровадження цифрових інструментів у сфері

надання адміністративних послуг. Зроблено висновок, що подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення державної міграційної політики має бути спрямоване на підвищення системності законодавства, посилення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб, спрощення процедур та впровадження людиноцентрованого підходу до регулювання міграційних процесів.

The article examines the regulatory and legal framework governing migration processes in Ukraine as a key element in the formation and implementation of state migration policy. At the outset of the study, the essence and significance of the regulatory and legal framework in the field of migration are clarified, its structure is defined, and its main components, particularly international and national legal acts are characterized. Based on a comprehensive analysis of the current legislation of Ukraine, the evolution of the legal regulation of migration processes is traced, starting from the foundational laws adopted in the 1990-s up to the present stage, with due consideration of the challenges arising from wartime conditions and large-scale population displacement. Special attention is devoted to the examination of key regulatory and legal acts, including legislation in the areas of immigration, citizenship, freedom of movement, the legal status of foreigners, refugees, and internally displaced persons, as well as strategic documents shaping state migration policy. Their advantages and shortcomings are identified, and the practical aspects of their implementation are analyzed. In addition, their role in maintaining a balance between the interests of the state and the protection of human rights is substantiated. It is established that the contemporary system of legal regulation of migration in Ukraine is multi-level and relatively comprehensive; however, it remains characterized by a certain degree of fragmentation, insufficient institutional coordination, and the complexity of administrative procedures. At the same time, positive trends in the development of migration legislation are highlighted, particularly its gradual alignment with European standards and the increasing use of digital tools in the provision of administrative services. The study concludes that further improvement of the regulatory and legal support of state migration policy in Ukraine should be aimed at enhancing the coherence and consistency of legislation, strengthening the social protection of internally displaced persons, simplifying administrative procedures, and implementing a human-centered approach to the regulation of migration processes in the context of contemporary socio-political challenges.

Ключові слова: державна міграційна політика, нормативно-правове забезпечення, міграційні процеси, внутрішньо переміщені особи, вимушена міграція, міграційна безпека.

Key words: national migration policy, regulatory and legal framework, migration processes, internally displaced persons, forced migration, migration security.

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

У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії росії проти України міграційні процеси набули безпрецедентного масштабу та складності, трансформувались у явище вимушеної мобільності значної частини населення. Масове внутрішнє переміщення громадян, зростання обсягів зовнішньої міграції, а також поява нових соціальних груп (наприклад, внутрішньо переміщених осіб) зумовлюють суттєве навантаження на систему публічного управління та актуалізують проблему ефективного нормативно-правового регулювання усіх міграційних процесів. Зважаючи на це особливої ваги набуває необхідність формування цілісної, узгодженої та адаптивної системи нормативно-правового забезпечення державної міграційної політики, здатної оперативного реагу-

вати на динамічні виклики безпекового, соціального та гуманітарного характеру. Адже наявні правові механізми у повній мірі не відповідають реальним потребам громадян, що призводить до виникнення прогалин у регулюванні, ускладнює доступ до базових соціальних гарантій та знижує спроможність максимально легко (із соціально-психологічної точки зору) й економічно швидко інтегруватись у приймаючі громади.

Окрім того, важливим є питання гармонізації національного законодавства із міжнародними та європейськими стандартами у сфері міграції, що передбачає імплементацію кращих практик правового регулювання, орієнтованих на забезпечення прав і свобод людини. У цьому контексті ключовим завданням державної міграційної політики має стати не лише контроль і регулювання міграційних потоків, але й формування людиноцентрованого підходу, в межах якого пріоритетом виступають потреби, безпека та гідність особи.

Все це зумовлює необхідність комплексного наукового осмислення проблем нормативно-правового забезпечення державної міграційної політики України в умовах вимушеної мобільності громадян та має важливе теоретичне і практичне значення для удосконалення механізмів її реалізації, підвищення ефективності реагування на виклики воєнного часу та забезпечення стало-го розвитку держави загалом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні питання міграційних процесів в Україні досліджували: О.В. Вороніна, О.О. Горайнова, Б.П. Дмитрук, К.В. Мезенцев, О.О. Мельник, Т.Л. Нагорняк, Ю.В. Палагнюк та інші наковці. Окремі аспекти державної міграції політики розглядаються у наукових працях: О.І. Болгарова, А.В. Буряка, Т.Г. Васильців, О.В. Вовка, О.О. Горайнова, О.С. Дороша, Л.С. Мосорової, В.В. Оленюк, І.М. Прибиткової та інших дослідників. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень щодо державного регулювання міграційних процесів, на сьогодні відсутні системні наукові роботи, присвячені комплексному аналізу нормативно-правового забезпечення державної міграційної політики України в умовах вимушеної мобільності громадян та сучасних викликів міграційної безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження нормативно-правового забезпечення державної міграційної політики України в умовах вимушеної мобільності громадян.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нормативно-правові основи регулювання міграційних процесів в Україні становлять фундамент державної міграційної політики та визначають правовий режим переміщення осіб як всередині країни, так і на її території у разі міжнародної міграції. Вони покликані встановлювати чіткі права й обов'язки громадян, іноземців і осіб без громадянства, регламентувати порядок оформлення та реалізації міграційних процедур, а також забезпечувати баланс між інтересами держави і правами людини.

Нормативно-правова база, що регулює міграційні процеси в Україні, має комплексний характер і може бути поділена на дві основні групи. По-перше, це міжнародні правові акти, які визначають стандарти та принципи регулювання міграції, імplementовані у національне законодавство. До них належать міжнародні договори, конвенції та угоди, що визначають права мігрантів, механізми їх захисту, а також зобов'язання держав щодо забезпечення безпеки і гуманного ставлення до переміщених осіб. Наприклад, Конвенція про статус біженців (1951 р.), Європейська конвенція про правовий статус трудящих-мігрантів (1977 р.), Конвенція про правовий статус трудящих-мігрантів і членів їхніх сімей держав-учасниць Співдружності Незалежних Держав (2008 р.) тощо.

По-друге, це власне законодавство України про міграцію, яке конкретизує міжнародні стандарти у контексті національних особливостей. До нього належать

сотні законодавчих та підзаконних нормативних актів, що регулюють питання внутрішньої та зовнішньої міграції, процедури оформлення документів, умови легального перебування іноземців та осіб без громадянства, а також механізми контролю за дотриманням міграційних норм. В основу всіх цих документів покладено Основний Закон держави — Конституцію України. Вона визначає базові принципи, на яких ґрунтується міграційне законодавство держави, та забезпечує демократичний підхід до питань міграції, який відповідає стандартам ООН, Ради Європи, Міжнародної організації з міграції, Міжнародної організації праці, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців та інших міжнародних організацій.

Конституція гарантує громадянам і іноземцям низку ключових прав у сфері міграції: свободу пересування всередині країни, право вільно в'їжджати та виїжджати з України, можливість отримати притулок, захист громадян України за кордоном. Зокрема, ст. 33 Конституції закріплює право кожного, хто легально перебуває в Україні, на свободу пересування, вибір місця проживання та право залишати країну. Для громадян України також гарантується право вільно повертатися на батьківщину. Варто підкреслити, що ст. 33 захищає від примусового переселення [1]. Адже свобода пересування передбачає не лише можливість рухатися, а й право залишатися на своєму місці проживання, якщо людина цього бажає. Таким чином Конституція України забезпечує баланс між свободою пересування та захистом прав людини, що є основою міграційної політики України.

Також Конституція України встановлює, що основи регулювання міграційних і демографічних процесів визначаються тільки законами. Так само законом визначається порядок створення спеціальних зон з особливим міграційним режимом [1]. Це дозволяє державі будувати чітку правову базу для управління як внутрішньою, так і зовнішньою міграцією.

До прийняття Конституції України важливу роль у формуванні національної системи регулювання міграційних процесів відігравали спеціальні законодавчі акти, ухвалені Верховною Радою України у 1994 р. Зокрема, йдеться про Закони України "Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України" та "Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства", які стали базовими нормативно-правовими актами у сфері регулювання міграційних процесів.

Закон України "Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України" визначив механізм реалізації одного з фундаментальних прав людини — права на свободу пересування. У ньому закріплено порядок оформлення документів для виїзду за кордон, встановлено процедури перетину державного кордону, а також передбачено перелік підстав для тимчасового обмеження права громадян на виїзд з України (зокрема, у випадках наявності невиконаних зобов'язань або у зв'язку з інтересами національної безпеки). Окрему увагу приділено врегулюванню спорів, що виникають у цій сфері, визначаючи відповідні процедурні механізми їх розгляду [2].

У свою чергу, Закон України "Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства", який втратив чинність у 2011 р. на основі прийняття нового Закону України, визначав "правовий статус, закріплював основні

права, свободи та обов'язки іноземців та осіб без громадянства, які проживають або тимчасово перебувають в Україні, і визначав порядок вирішення питань, пов'язаних з їх в'їздом в Україну або виїздом з України" [3].

Варто зазначити, що протягом усього періоду дії цих законів до них неодноразово вносилися зміни і доповнення. Це було зумовлено як внутрішніми потребами держави у вдосконаленні міграційної політики, так і необхідністю адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів, зокрема норм Європейського Союзу та рекомендацій міжнародних організацій.

Серед переваг зазначених нормативно-правових актів варто виділити їхню фундаментальність та системоутворюючу роль у становленні міграційного законодавства України. Оскільки вони забезпечили правову визначеність у питаннях перетину державного кордону, закріпили базові права і обов'язки учасників міграційних процесів, а також створили основу для подальшого розвитку законодавства у цій сфері. Водночас ці закони мали і певні недоліки. Зокрема, на початковому етапі їх застосування спостерігалася недостатня деталізація окремих процедур, що ускладнювало практичну реалізацію їх положень. Крім того, окремі норми не повною мірою відповідали сучасним міжнародним стандартам у сфері прав людини, що зумовлювало необхідність їх подальшого вдосконалення. Часті зміни законодавства також могли призводити до певної нестабільності правового регулювання та труднощів у правозастосовній практиці.

Вказані законодавчі акти стали важливим етапом у розвитку міграційного права України, заклавши підґрунтя для формування сучасної системи правового регулювання міграційних процесів, яка надалі була розвинута і конкретизована в інших нормативно-правових актах.

На початку 2001 р. із різницею у два дні було прийнято Закони України "Про імміграцію" та "Про громадянство". Перший законодавчий акт визначає засади державної політики у сфері імміграції та регулює порядок в'їзду, перебування і надання дозволу на постійне проживання іноземцям та особам без громадянства. Його прийняття стало важливим етапом у формуванні системи правового регулювання міграційних процесів в Україні, оскільки він закріпив чіткі механізми контролю та впорядкування імміграційних потоків. Закон встановлює основні умови та підстави для імміграції, зокрема визначає категорії осіб, які мають право на отримання дозволу на імміграцію, а також запроваджує систему квотування імміграції. Такий підхід дозволяє державі регулювати обсяги імміграції з урахуванням демографічних, економічних і соціальних інтересів. Водночас закон передбачає перелік підстав для відмови у наданні дозволу на імміграцію, що сприяє забезпеченню національної безпеки та громадського порядку.

Важливим елементом вказаного Закону є визначення правового статусу іммігрантів після отримання дозволу на постійне проживання, що створює передумови для їх інтеграції в українське суспільство. Крім того, закон встановлює процедури скасування дозволу на імміграцію та визначає компетенцію державних органів у цій сфері, що забезпечує інституційну впорядкованість міграційної політики [4].

Серед переваг Закону України "Про імміграцію" варто виділити його системність та чіткість у визначенні

основних понять і процедур. Він створює правову визначеність у сфері імміграції, забезпечує контрольованість міграційних процесів і дозволяє державі реалізовувати власну міграційну політику відповідно до національних інтересів. Важливою перевагою є також запровадження механізму квотування, який дає змогу гнучко реагувати на зміни у міграційній ситуації. Разом із тим, Закон має і певні недоліки. Зокрема, окремі процедури отримання дозволу на імміграцію залишаються складними та тривалими, що може ускладнювати легальну імміграцію. Крім того, на практиці виникають проблеми із прозорістю прийняття рішень та однаковістю їх застосування. Квотний механізм, хоча і є інструментом регулювання, іноді обмежує можливості для імміграції навіть у випадках, коли це могло б бути доцільним з економічної чи демографічної точки зору. Також закон потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних міграційних викликів та гармонізації з європейськими стандартами.

Інший законодавчий акт — Закон України "Про громадянство" — регулює питання набуття, зміни та припинення правового зв'язку особи з державою, що прямо впливає на міграційні потоки та процеси інтеграції. Безпосередньо норми закону відіграють значну роль у регулюванні імміграційних процесів, оскільки встановлюють загальні умови, за яких іноземці та особи без громадянства можуть набути стабільний правовий статус в Україні. Це сприяє їх соціальній та правовій інтеграції, а також забезпечує контрольованість і впорядкованість міграційних процесів. Водночас положення Закону мають значення і для еміграційних процесів, так як визначають правові наслідки зміни статусу осіб, які залишають територію України або встановлюють стійкі зв'язки з іншими державами. У цьому аспекті Закон забезпечує баланс між правом особи на зміну свого правового статусу й інтересами держави. Саме у цьому контексті особливого значення набуває законодавче положення про запобігання апатризму (безгромадянству), що є важливою складовою сучасної міграційної політики та відповідає міжнародним стандартам у сфері прав людини [5].

Важливою перевагою Закону є його структурована побудова і відповідність загальноновизнаним міжнародним практикам у сфері міграції. Водночас певні положення потребують подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних міграційних викликів в умовах війни (наприклад, спрощення процедури).

У підсумку можна сказати, що ці два Закони відіграють фундаментальну роль у регулюванні міграційних процесів в Україні. Вони забезпечують правові умови для переміщення осіб, визначають порядок зміни їх правового статусу та сприяють інтеграції у суспільство. Водночас їх положення дозволяють досягти балансу між відкритістю держави для іммігрантів і необхідністю ефективного контролю за міграційними потоками, що в цілому сприяє формуванню послідовної та ефективної державної міграційної політики.

У 2003 р. парламент прийняв Закон України "Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні", який встановлює основоположні права та гарантії громадян і осіб, що законно перебувають на території України, щодо свободи пересування та вибору місця проживання. Закон забезпечує правові рамки

для внутрішньої міграції, регулює порядок проживання на території різних адміністративних одиниць, визначає умови для реєстрації місця проживання, а також захищає від примусового переселення [6].

Незважаючи на прогресивні й важливі, з точки зору фундаментальних прав людини, норми даного Закону, він має певні обмеження. По-перше, документ переважно зосереджений на регулюванні внутрішньої міграції, тоді як питання зовнішньої міграції потребують окремого правового врегулювання. По-друге, Закон не завжди враховує сучасні виклики, зокрема переселення громадян у випадку надзвичайних ситуацій або воєнного стану. По-третє, адміністративні процедури, передбачені законом, інколи є складними для громадян, оскільки формальності реєстрації місця проживання можуть створювати бюрократичні перепони. По-четверте, Закон має обмежені механізми контролю і координації з іншими нормативно-правовими актами у сфері міграції, що може ускладнювати комплексне управління міграційними потоками.

Таким чином, Закон України "Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні" хоч і є важливим інструментом регулювання внутрішньої мобільності населення та забезпечення прав громадян, проте потребує вдосконалення та інтеграції з іншими міграційними законами.

Процес врегулювання міграційних процесів в Україні активізувався у 2011 р. — було ухвалено нові редакції Законів України "Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства" та "Про біженців та осіб, які потребують додаткового чи тимчасового захисту". Ці зміни мали на меті більш чітко визначити основні поняття та терміни, що використовуються у сфері міграції, а також уточнити правові статуси іноземців, осіб без громадянства та біженців. Закони встановили конкретні умови перебування таких осіб на території України, включно з порядком оформлення документів, правами й обов'язками, а також заходами щодо їх захисту [7; 8].

Оновлення законодавства сприяло гармонізації українських норм з міжнародними стандартами і рекомендаціями щодо прав біженців і мігрантів, підвищило прозорість правового регулювання у сфері імміграції та дозволило більш ефективно реагувати на нові виклики, зокрема забезпечення прав осіб, що потребують тимчасового або додаткового захисту, у кризових чи надзвичайних ситуаціях.

Наприкінці травня 2011 р. Президента України затвердив Концепцію державної міграційної політики, яка визначила стратегічні напрями формування і реалізації державної політики у сфері міграції. У цьому документі окреслено основні принципи, цілі та пріоритети регулювання міграційних процесів, зокрема щодо управління імміграцією та еміграцією, запобігання нелегальній міграції, захисту прав мігрантів і біженців, а також інтеграції іноземців та осіб без громадянства в українське суспільство [9].

З метою практичної реалізації положень Концепції було розроблено та затверджено План заходів, який безпосередньо передбачав конкретні кроки щодо вдосконалення законодавства, розвитку інституційного забезпечення міграційної політики, посилення міжвідомчої координації та наближення національної правової системи до міжнародних і європейських стандартів [10].

Паралельно у вересні вказаного року Міністерство внутрішніх справ України видало Наказ № 649 "Про зат-

вердження Правил розгляду заяв та оформлення документів, необхідних для вирішення питання про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, втрату і позбавлення статусу біженця та додаткового захисту і скасування рішення про визнання особи біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту", який деталізував процедурні аспекти надання міжнародного захисту в Україні. Безпосередньо документ встановлює порядок розгляду заяв про визнання особи біженцем або такою, що потребує додаткового захисту, визначає механізми прийняття відповідних рішень, а також підстави для втрати чи позбавлення такого статусу. У міграційному контексті ці положення сприяють впорядкуванню процесів прийому та обліку шукачів захисту, забезпечують правову визначеність їхнього статусу та створюють інструменти державного контролю за цією категорією мігрантів. Водночас документ забезпечує баланс між гуманітарними зобов'язаннями України щодо захисту прав біженців і необхідністю дотримання вимог національної безпеки [11].

Прийняття цих документів відіграло важливу роль у вдосконаленні підходів до реалізації міграційної політики України та сприяло подальшому розвитку механізмів державного регулювання міграційних процесів.

Влітку 2012 р. парламентарі проголосували за прийняття Закону України "Про зайнятість населення", який вже майже п'ятнадцять років відіграє важливу роль у регулюванні міграційних процесів, насамперед, у контексті ринку праці та трудової мобільності. Його норми спрямовані на забезпечення реалізації права громадян на працю, створення умов для продуктивної зайнятості та зниження рівня безробіття, що безпосередньо впливає на масштаби як внутрішньої, так і зовнішньої міграції [12].

У контексті внутрішньої міграції закон сприяє підвищенню мобільності населення шляхом створення механізмів працевлаштування у різних регіонах країни. Зокрема, через діяльність державної служби зайнятості, програми перекваліфікації, професійного навчання та стимулювання роботодавців до створення нових робочих місць забезпечується можливість перерозподілу трудових ресурсів відповідно до потреб економіки. Це є особливо актуальним наразі, в умовах регіональних диспропорцій та переміщення населення.

Щодо зовнішньої міграції, закон містить положення, які регулюють працевлаштування іноземців та осіб без громадянства в Україні, визначаючи правові засади отримання дозволів на роботу, а також гарантії рівності трудових прав. Водночас, опосередковано закон впливає і на трудову еміграцію громадян України, адже рівень зайнятості, заробітної плати та соціальних гарантій у державі є ключовими чинниками, що визначають рішення громадян щодо виїзду за кордон з метою працевлаштування [12].

Важливим аспектом є також інтеграційна функція закону, яка проявляється у сприянні працевлаштуванню вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Це дозволяє зменшити соціальну напругу та сприяє адаптації мігрантів у нових умовах проживання.

Разом із тим, закон має і певні обмеження у контексті регулювання міграції. Зокрема, він не охоплює комплексно питання зовнішньої трудової міграції, а його ефективність значною мірою залежить від економічної

ситуації в країні. Крім того, існують проблеми практичної реалізації окремих положень, зокрема щодо стимулювання зайнятості та забезпечення належного рівня оплати праці [12]. Відповідно його положення потребують подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних міграційних викликів.

Наприкінці 2012 р. було прийнято інноваційний на той час для України законодавчий акт — Закон України "Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус", що має ключове значення у сфері регулювання міграційних процесів, оскільки формує інформаційну й ідентифікаційну основу державної міграційної політики.

Безпосередньо Закон забезпечує створення й функціонування централізованої системи обліку фізичних осіб — Єдиного державного демографічного реєстру. Такий реєстр акумулює персональні дані громадян України, іноземців та осіб без громадянства, що дає змогу державі ефективно ідентифікувати особу, відстежувати міграційні переміщення та здійснювати контроль за законністю перебування на території України [13]. Крім того, запровадження біометричних документів і сучасних технологій обробки даних сприяє підвищенню рівня безпеки, зменшенню ризиків підробки документів та незаконної міграції. Закон також створює передумови для гармонізації української системи ідентифікації осіб із міжнародними стандартами, зокрема вимогами Європейського Союзу.

Водночас у контексті міграції можна виділити і певні проблемні аспекти. Зокрема, існують ризики, пов'язані із захистом персональних даних та конфіденційністю інформації, що акумулюється у реєстрі. Також складність окремих адміністративних процедур і технічні недоліки в роботі системи можуть ускладнювати доступ до документів для окремих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб чи іноземців [13].

На сьогодні парламентарі працюють над тим, як спростити деякі адміністративні процедури відповідно до сучасних викликів, забезпечуючи при цьому належний рівень захисту у сфері національної, інформаційної і кібернетичної безпеки та реалізації принципу доступності.

У 2013 р. Міністерство внутрішніх справ, Міністерство соціальної політики та Міністерство освіти і науки України спільно видало Наказ № 850/536/1226 "Про затвердження Порядку проведення заходів щодо здійснення нагляду та контролю за виконанням законодавства в міграційній сфері", який визначає порядок здійснення нагляду та контролю за дотриманням законодавства у міграційній сфері, охоплюючи питання перебування іноземців, їх працевлаштування, навчання та соціального забезпечення. Документ був виданий з метою забезпечення належної координації дій різних органів державної влади, що дозволяє уникнути дублювання повноважень, підвищити ефективність контролю та забезпечити узгодженість державної політики у сфері міграції [14]. На сьогодні такий підхід сприяє більш цілісному врегулюванню міграційних процесів, поєднуючи безпекові, соціально-економічні й освітні аспекти, що є особливо актуальним в сучасних умовах вимушеної мобільності громадян.

Починаючи з 2014 р. проблематика регулювання міграційних процесів та їх належного правового забезпечення набула особливої актуальності, коли росія розпочала збройну агресію проти України. У цих складних умовах держава зіткнулася із безпрецедентними викликами, зокрема масовим внутрішнім переміщенням населення, що вимагало оперативного, виваженого і ефективного правового й організаційного реагування.

Зазначені обставини не лише загострили потребу у вдосконаленні національного міграційного законодавства, а й актуалізували питання забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб, їх соціального захисту та інтеграції у нові територіальні громади. Це зумовило необхідність переосмислення підходів до державної міграційної політики в умовах тривалих безпекових викликів. І вже у жовтні того ж року Верховна Рада затвердила Закон України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб". Цей законодавчий акт є ключовим документом у сфері внутрішньої міграції, прийнятим у відповідь на зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб внаслідок збройного конфлікту на сході України та анексії Криму. Закон має на меті забезпечення прав і свобод таких осіб, регулює механізми їх реєстрації, соціального захисту, доступу до житла, освіти, медичного обслуговування та ринку праці. Він також визначає обов'язки органів державної влади та місцевого самоврядування щодо підтримки вказаної категорії осіб, створюючи правові підстави для їх інтеграції в громади, до яких вони переміщуються [15].

З метою врегулювання окремих положень вищезазначеного Закону у 2015 р. уряд затвердив "Основні напрями розв'язання проблем зайнятості внутрішньо переміщених осіб на 2015—2016 роки" та "Комплексну державну програму підтримки соціальної адаптації й реінтеграції громадян України, які були змушені переселитися з тимчасово окупованих територій та районів проведення антитерористичної операції, на період до 2017 року". Ці документи стали фундаментальними у формуванні державної політики щодо внутрішньо переміщених осіб, оскільки визначили пріоритетні напрямки підтримки, зокрема працевлаштування, соціальну інтеграцію та адаптацію переселенців у нових громадах. На їх основі інші міністерства та центральні органи виконавчої влади, а також місцеві органи влади розробляли та реалізовували власні програми, спрямовані на полегшення інтеграції вказаної категорії осіб, забезпечення їх економічної самостійності та включення у соціально-економічне життя регіонів.

Разом із цим, парламентарі приймають Закон України "Про зовнішню трудову міграцію", який встановлює правові засади виїзду громадян України за кордон для працевлаштування та регулює відносини між державою, громадянами та іноземними роботодавцями. Безпосередньо Закон визначає порядок оформлення документів, захист прав трудових мігрантів, їх соціальні гарантії та механізми контролю за дотриманням трудових прав за межами країни [16].

Ми вважаємо, що прийняття даних документів сприяло формуванню комплексного підходу до управління внутрішньою, у тому числі і зовнішньою, міграцією в

Україні, зменшенню ризиків нелегальної роботи в умовах воєнного конфлікту.

У 2017 р. уряд схвалив Стратегію державної міграційної політики України на період до 2025 р., яка стала першим, комплексним, програмним, стратегічним документом у сфері міграційної політики за весь період незалежності України, спрямованим на формування цілісного підходу до управління міграційними процесами, охоплюючи питання імміграції, еміграції, трудової міграції, інтеграції іноземців, протидії нелегальній міграції та захисту прав мігрантів [17]. На виконання цієї Стратегії уряд затвердив план заходів на 2018-2021 роки щодо її реалізації. Більшість положень цього документу містили вимоги щодо автоматизації різних процесів та послуг у сфері міграційної політики [18].

За оцінками експертів, окремі положення Концепції та Плану заходів щодо її реалізації були виконані лише частково. Це зумовлено необхідністю подальшої адаптації низки норм до оновлених соціально-політичних реалій, недостатнім рівнем узгодженості дій органів державної влади, а також обмеженістю ресурсного забезпечення і спроможності держави оперативно реагувати на нові виклики, зокрема пов'язані з воєнними подіями та масовими переміщеннями населення [19].

У 2022 р. Україна вдруге за період незалежності зіткнулася з проблемою вимушеної міграції. Досвід 2014 р. виявив низку інституційних, правових і фінансових недоліків у сфері реагування на масові переміщення населення. Водночас регулювання вимушеної міграції у 2022 р. здійснюється на якісно вищому рівні, що зумовлено накопиченим управлінським досвідом, удосконаленням нормативно-правової бази, зокрема завдяки дії Закону України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб", а також впровадженням сучасних цифрових інструментів, таких як портал "Дія", для надання адміністративних послуг внутрішньо переміщеним особам [20, с. 11].

Через півроку після повномасштабного вторгнення, Верховна Рада прийняла Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб" щодо приведення окремих його положень у відповідність до Закону України "Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України", оскільки не всі внутрішньо переміщені особи могли однаково реалізовувати належні їм права. Іншими словами, цей нормативно-правовий акт забезпечив уніфікацію правового статусу всіх внутрішньо переміщених осіб незалежно від того, з яких регіонів країни вони були змушені переселитися. Відтепер, відповідно до його положень, вказана категорія осіб отримують можливість повноцінно реалізовувати свої права, передбачені Законом України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб", включно з доступом до соціальних послуг, фінансової підтримки, медичного обслуговування та освіти [21].

Через рік, зважаючи на загострення ситуації на військовій арені парламент приймає Закон "Про внесення змін до Закону України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб" щодо деяких питань забезпечення внутрішньо переміщених осіб житлом для тимчасового проживання", положення якого

зосереджені на удосконаленні механізмів забезпечення зазначеної категорії осіб житловими умовами на тимчасовий період, підвищенні ефективності державних програм їх підтримки та гарантуванні їхніх прав у складних соціально-економічних умовах, зокрема в умовах воєнного стану [22].

З метою практичної реалізації вищезазначених законодавчих положень уряд видав Постанову № 1202 "Деякі питання реалізації актів законодавства у сфері міграції в умовах воєнного стану", яка спрямована на адаптацію міграційного законодавства до надзвичайних умов та забезпечення безперервності надання адміністративних послуг. Документ визначає особливості реалізації прав і обов'язків громадян України, іноземців та осіб без громадянства з урахуванням обмежень, зумовлених воєнним станом, зокрема щодо оформлення документів, строків їх дії та умов перебування на території держави [23].

Дана Постанова має практичне значення, оскільки запроваджує більш гнучкі механізми регулювання міграційних процесів, спрощує окремі адміністративні процедури та сприяє зниженню бюрократичного навантаження. Наприклад, у документі прописано, що "на період дії воєнного стану паспорти громадян України у формі картки, терміни дії яких закінчилися під час війни, та паспорти громадян України зразка 1994 р., до яких не вклеєно фотокартки при досягненні 25- чи 45-річного віку (якщо термін вклеювання фотокартки настав у період воєнного стану), є документами, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України". Водночас Постанова забезпечує необхідний рівень державного контролю, що є особливо важливим в умовах підвищених безпекових ризиків (вказані документи підлягатимуть обов'язковому обміну протягом 30 днів з моменту припинення або скасування в Україні воєнного стану) [23].

З позиції науково-практичного аналізу можна зазначити, що положення Постанови є своєчасними й обґрунтованими, оскільки вони відповідають реаліям воєнного часу та потребам оперативного реагування держави. Затверджені правові норми демонструють прагнення забезпечити баланс між захистом прав людини та інтересами національної безпеки. Разом із тим, ефективність їх реалізації значною мірою залежить від практичного застосування на місцях та належної координації між уповноваженими органами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз нормативно-правового забезпечення державної міграційної політики України свідчить про формування достатньо розгалуженої та багаторівневої системи правового регулювання, яка включає як міжнародні, так і національні правові акти. Водночас сучасні умови вимушеної мобільності населення, зумовлені повномасштабною збройною агресією, виявили низку системних проблем, серед яких:

- фрагментарність правового регулювання;
- недостатній рівень узгодженості між окремими нормативними актами;
- складність адміністративних процедур;
- обмежена адаптивність законодавства до кризових ситуацій;

— недостатній рівень людиноцентрованості у практичній реалізації норм.

Разом із тим, позитивною тенденцією є поступове вдосконалення законодавства, зокрема шляхом внесення змін до законів щодо внутрішньо переміщених осіб, розвитку цифрових сервісів, а також орієнтації на європейські стандарти у сфері захисту прав мігрантів.

У цьому контексті, перспективними напрямками наукових досліджень є подальший розвиток нормативно-правового забезпечення державної міграційної політики України, який має бути спрямований на: забезпечення системності та узгодженості законодавства; спрощення адміністративних процедур; посилення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб; інтеграцію міжнародних стандартів у національне право; впровадження людиноцентрованого підходу до регулювання міграційних процесів.

Література:

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254/96. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України: Закон України від 21 січня 1994 р. № 3857-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 18. С. 101.
3. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства: Закон України від 4 лютого 1994 р. № 3929-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 23. Ст. 161 (втратив чинність від 22 вересня 2011 р.).
4. Про імміграцію: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2491-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 41. Ст. 197.
5. Про громадянство: Закон України від 18 січня 2001 р. № 2235-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 13. Ст. 65.
6. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні: Закон України від 11 грудня 2003 р. № 1382-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 15. Ст. 232.
7. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства: Закон України від 22 вересня 2011 р. № 3773-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 19-20. Ст. 179.
8. Про біженців та осіб, які потребують додаткового чи тимчасового захисту: Закон України від 8 липня 2011 р. № 3671-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 16. Ст. 146.
9. Про Концепцію державної міграційної політики: Указ Президента України від 30 травня 2011 р. № 622/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622/2011#Text>.
10. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції державної міграційної політики: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1058-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-2011-%D1%80/ed20130520#Text>.
11. Про затвердження Правил розгляду заяв та оформлення документів, необхідних для вирішення питання про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, втрату і позбавлення статусу біженця та додаткового захисту і скасування рішення про визнання особи біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 7 вересня 2011 р. № 649. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1146-11#Text>.

12. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243.

13. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України від 20 листопада 2012 р. № 5492-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 51. Ст. 716.

14. Про затвердження Порядку проведення заходів щодо здійснення нагляду та контролю за виконанням законодавства в міграційній сфері: Наказ Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 4 вересня 2013 р. № 850/536/1226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1683-13#Text>.

15. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 1. Ст. 1.

16. Про зовнішню трудову міграцію: Закон України від 5 листопада 2015 р. № 761-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 49-50. Ст. 463.

17. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text>.

18. Про затвердження плану заходів на 2018—2021 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2018 р. № 602-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-na-20182021-roki-shchodo->

19. Мосора Л.С., Оленюк В.В. Пріоритети реалізації державної міграційної політики в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-8-02-02/2023-8-02-02>.

20. Соціально-гуманітарні виклики війни та інструментарій їх подолання (Карпатський регіон України): електронне науково-аналітичне видання / за ред. д.е.н., проф. Т.Г. Васильціва. ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України". Львів. 2022. 47 с.

21. Про внесення змін до Закону України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб" щодо приведення окремих його положень у відповідність до Закону України "Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України": Закон України від 8 липня 2022 р. № 2417-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2417-20#Text>.

22. Про внесення змін до Закону України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб" щодо деяких питань забезпечення внутрішньо переміщених осіб житлом для тимчасового проживання: Закон України від 8 листопада 2023 р. № 3446-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 96. Ст. 387.

23. Деякі питання реалізації актів законодавства у сфері міграції в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1202-2022-%D0%BF#Text>.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "Constitution of Ukraine", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, No 30, Art. 141.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1994), The Law of Ukraine "On the procedure for leaving Ukraine and entering Ukraine for citizens of Ukraine", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 18, Art. 101.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1994), The Law of Ukraine "On the legal status of foreigners and stateless persons", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 23, Art. 161.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Immigration", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 41, Art. 197.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Citizenship", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 13, Art. 65.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "On freedom of movement and free choice of place of residence in Ukraine", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 15, Art. 232.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On the legal status of foreigners and stateless persons", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 19-20, Art. 179.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On refugees and persons in need of additional or temporary protection", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 16, Art. 146.
9. The President of Ukraine (2011), The Decree "On the Concept of State Migration Policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622/2011#-Text> (Accessed 25 March 2026).
10. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), The Order "On approval of the action plan for the implementation of the Concept of State Migration Policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-2011-%D1%80/ed20130520#Text> (Accessed 25 March 2026).
11. The Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2011), The Order "On approval of the Rules for consideration of applications and execution of documents necessary for resolving the issue of recognition as a refugee or a person in need of additional protection, loss and deprivation of refugee status and additional protection and cancellation of the decision on recognition of a person as a refugee or a person in need of additional protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1146-11#Text> (Accessed 25 March 2026).
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Employment of the Population", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 24, Art. 243.
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On the Unified State Demographic Register and documents confirming citizenship of Ukraine, certifying a person or his special status", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 51, Art. 716.
14. The Ministry of Internal Affairs of Ukraine, the Ministry of Social Policy of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine (2013), The Order "On approval of the Procedure for carrying out measures to supervise and control the implementation of legislation in the migration sphere", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1683-13#Text> (Accessed 25 March 2026).
15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 1, Art. 1.
16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On external labor migration", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 49—50, Art. 463.
17. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), The Order "On approval of the Strategy of State Migration Policy of Ukraine for the period until 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text> (Accessed 25 March 2026).
18. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), The Order "On approval of the action plan for 2018—2021 on the implementation of the Strategy of the State Migration Policy of Ukraine for the period until 2025", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-na-20182021-roki-shchodo-> (Accessed 25 March 2026).
19. Mosora, L.S. and Olenyuk, V.V. (2023), "Priorities for the implementation of state migration policy in Ukraine", Problemy suchasnykh transformatsiy, vol. 8, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-8-02-02/2023-8-02-02> (Accessed 25 March 2026).
20. Vasylytsya, T.H. (2022), Sotsial'no-humanitarni vyklyky viyny ta instrumentariy yikh podolannya (Karpats'kyy rehion Ukrayiny) [Socio-humanitarian challenges of war and tools for overcoming them (Carpathian region of Ukraine)], DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrayiny", L'viv, Ukraine.
21. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On Ensuring the Rights and Freedoms of Internally Displaced Persons" to Bring Certain of Its Provisions into Line with the Law of Ukraine "On Ensuring the Rights and Freedoms of Citizens and the Legal Regime in the Temporarily Occupied Territory of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2417-20#Text> (Accessed 25 March 2026).
22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On Ensuring the Rights and Freedoms of Internally Displaced Persons" on Certain Issues of Providing Internally Displaced Persons with Housing for Temporary Residence", Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, vol. 98, Art. 387.
23. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), The Resolution "Some issues of implementing legislative acts in the field of migration under martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1202-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 25 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 07.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

І. П. Динник,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.602

КОРЕЛЯЦІЯ МІЖ ІНДЕКСОМ ДЕМОКРАТІЇ ТА СТАБІЛЬНІСТЮ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ СИСТЕМ: АНАЛІЗ ДОСВІДУ КРАЇН ЄС

I. Dynnyk,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Public Administration, State University of Trade and Economics

THE CORRELATION BETWEEN THE DEMOCRACY INDEX AND THE STABILITY OF
PARLIAMENTARY SYSTEMS: AN ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF EU COUNTRIES

У статті здійснено критичний аналіз сучасної практики використання міжнародних індексів демократії як інструментів оцінювання стабільності парламентських систем країн Європейського Союзу. Основну увагу зосереджено на виявленні розриву між кількісними показниками демократичності та реальною якістю функціонування парламентських інститутів, зокрема у контексті збереження балансу влади, ефективності парламентського контролю та стійкості демократичних процедур.

Проаналізовано ключові теоретичні підходи та критичні позиції міжнародних дослідників щодо методологічних обмежень індексів демократії, включно з проблемами суб'єктивності експертних оцінок, неоднорідності вимірjuвальних стандартів і неспроможності індексів фіксувати повільні процеси інституційної ерозії. Показано, що індекси здебільшого відображають формально-процедурні характеристики демократії, залишаючи поза увагою глибинні механізми політичного врядування.

На основі порівняльного аналізу кейсів окремих країн ЄС (Угорщини, Хорватії, Польщі, Франції та Данії) виявлено, що подібні або близькі індексні значення можуть відповідати принципово різним політичним реаліям — від поступової концентрації виконавчої влади до відносно стійких моделей парламентської демократії. Це дозволило окреслити феномен "фасадної демократії", за якого формальна відповідність демократичним стандартам не гарантує реальної інституційної стабільності.

Обґрунтовано доцільність використання міжнародних індексів демократії як допоміжного, а не самодостатнього інструменту аналізу. Доведено необхідність поєднання кількісних показників із якісним аналізом політичних практик, парламентських взаємодій та інституційної спроможності держав, що є особливо важливим для коректної оцінки демократичних процесів у країнах Європейського Союзу та для формування зважених аналітичних і практичних висновків.

The article provides a critical analysis of the contemporary practice of using international democracy indices as instruments for assessing the stability of parliamentary systems in the countries of the European Union. The main focus is placed on identifying the gap between quantitative measures of democratic performance and the actual quality of parliamentary institutions' functioning, particularly in terms of the balance of power, the effectiveness of parliamentary oversight, and the resilience of democratic procedures.

Key theoretical approaches and critical perspectives of international scholars regarding the methodological limitations of democracy indices are examined, including issues of expert subjectivity, the heterogeneity of measurement standards, and the inability of indices to capture slow and incremental processes of institutional erosion. It is demonstrated that democracy indices predominantly reflect formal and procedural characteristics of democratic systems, while deeper mechanisms of political governance often remain outside the scope of quantitative measurement.

Based on a comparative analysis of selected EU member states (Hungary, Croatia, Poland, France, and Denmark), the study reveals that similar or closely ranked index scores may correspond to fundamentally different political realities — ranging from gradual executive power concentration to relatively stable models of parliamentary democracy. This finding allows the conceptualization of the phenomenon of "facade democracy," in which formal compliance with democratic standards does not necessarily guarantee genuine institutional stability.

The article substantiates the appropriateness of using international democracy indices as supplementary rather than self-sufficient analytical tools. It argues for the necessity of combining quantitative indicators with qualitative analyses of political practices, parliamentary interactions, and institutional capacity, which is particularly important for an accurate assessment of democratic processes within the European Union and for the formulation of well-grounded analytical and policy-oriented conclusions.

Ключові слова: індекси демократії, парламентська стабільність, фасадна демократія, Європейський Союз, інституційна ерозія, політичні інститути.

Key words: democracy indices; parliamentary stability; facade democracy; European Union; institutional erosion; political institutions.

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

Сучасний політичний дискурс містить в собі парадигму "кількісного вимірювання свободи", де ступінь демократичності країни визначається через складні математичні індекси та рейтинги. Ці інструменти стали не просто аналітичними показниками, а й потужними важелями міжнародного політичного та економічного впливу. Проте останні десятиліття виявлено глибоку методологічну кризу: наявність високих балів у рейтингах демократії не завжди корелює з реальною інституційною стабільністю парламентських систем. В основному, проблема полягає у виникненні феномену "фасадної демократії". Деякі країни Європейського Союзу (далі-ЄС), формально дотримуючись процедурних вимог (проведення виборів, наявність багатопартійності тощо) де-факто еродують зміст парламентської стабільності, перетворюючи її на "стабільність авторитаризму" або навпаки, занурюючись у хронічну політичну турбулентність при ідеальних формальних показниках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Констатуємо, що у вітчизняному науковому дискурсі спостерігається певна однобічність у використанні міжнародних індексів демократії. Переважна більшість українських дослідників розглядають ці показники, як аксіоматичні та об'єктивні критерії успішності реформ, обираючи напрям досліджень саме в Україні. При цьому питання критичної верифікації самих методологій та

аналіз розриву між індексними балами та реальним станом стабільності парламентських інститутів у країнах ЄС залишається на периферії наукових пошуків. Це створює сліпу пляму, не дозволяючи повноцінно оцінити ризики "демократичного відкату", які можуть бути приховані за формально високими рейтингами.

В свою чергу в міжнародному сегменті цього питання приділяють більшу увагу, фокусуючись на деконструкції універсальних показників. Зокрема, С. Ліндберг, що є директором інституту V-Dem, у своїх звітах та статтях говорить про непросте явище вимірювання змін у режимах (коли зміни не чіткі, є невизначеність), зокрема через наявність довірчих інтервалів та "сірих зон" у даних [1].

К. Віснер, С. Бін та М. Вільсон у своїй роботі визначили, що демократичні індекси базуються на припущенні, що поліпшення окремих характеристик завжди посилює демократію, але це не завжди так [2]. Вони показують, що вибори та громадянські свободи можуть бути несумісними у певних точках, і існують режими, які індекси не здатні відрізнити (наприклад, автократії із виборами проти справжньої демократії).

До прикладу також, робота А. Літл та А. Менг, у якій зосереджено увагу на суб'єктивних та об'єктивних показниках у багатьох звітах, що дає підстави авторам стверджувати, що метод вимірювання формує саме уявлення про те, що вважається "зростанням" чи "занепадом" демократії [4]. Схожу думку також мають критики сучасних індикаторів вимірювання рівня демократії Н. Вейдман, М. Фаулборн та Д. Гарція. Автори показують, що сучасні індекси містять суб'єктивні оцінювання експертів, які можуть бути упередженими. Тобто, навіть

автоматизовані моделі містять власні "атитюдні" та схильності, що суттєво впливає на рейтингові результати [5].

Водночас, К. Кнутсен, К. Маргуард, Б. Сейм та інші дослідники європейських та американських університетів у своїй спільній праці вказують, що демократія в цілому складний та суперечливий концепт, який вимірюють по-різному. Дослідники зауважують, що індекси демократії не мають однорідного стандарту й можуть суперечити один одному на рівнях, що свідчить про методологічні обмеження індексів, які мають важливі наслідки саме для оцінювання демократичного відкату чи стабільності [3].

Узагальнюючи напрацювання міжнародної наукової спільноти, можна констатувати наявність критичного розриву між кількісною оцінкою демократії та її реальною інституційною якістю. Аналіз свіжих публікацій свідчить, що сучасні індекси, попри свою складність, залишаються вразливими до суб'єктивізму експертних оцінок, методологічної неоднорідності та хибних припущень про лінійний розвиток демократичних характеристик.

Для України, де міжнародні рейтинги часто сприймаються як безальтернативний показник успіху, критично важливо усвідомити ці обмеження. Досвід країн ЄС доводить: висока позиція в рейтингу може бути лише "фасадом", який приховує внутрішню нестабільність або системну ерозію парламентських процедур. Це зумовлює необхідність переходу від простого моніторингу цифр до глибинного аналізу того, як саме парламентські системи зберігають (або втрачають) свою демократичну сутність, незалежно від статистичних коливань у звітах міжнародних агенцій.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є критичний аналіз розбіжностей між показниками індексу демократії та фактичною стабільністю парламентських систем країн ЄС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи з аналізу сучасних теоретичних підходів та критичних оцінок міжнародних показників демократії, виходить припущення, що кількісні показники демократичності не можуть бути самодостатнім інструментом оцінювання реальної стабільності парламентських систем. Індекси демократії, попри їх аналітичну складність та широку емпіричну базу, фіксують передусім процедурні та формально-інституційні параметри, в той час як якість парламентського врядування, стійкість політичних балансів та здатність окремих інститутів до самокорекції часто залишаються поза межами кількісного виміру.

Тож ключова проблема полягає не у самих індексах демократії, а у способі їх інтерпретації та використання як "універсального критерію демократичної успішності". Високі позиції в рейтингах нерідко сприймаються як беззаперечний доказ інституційної зрілості, тоді як на практиці вони можуть співіснувати з процесами концентрації виконавчої влади, ослаблення парламентського контролю чи політичною нестабільністю. Так формується феномен, за якого збереження демокра-

тичних процедур не гарантує ефективного функціонування парламентських інститутів.

Водночас, помилкою є ствердження про повну відірваність індексів демократії від реальних політичних процесів. Дійсно, у ряді випадків динаміка рейтингових показників корелює з погіршенням або покращенням інституційної стабільності, зокрема в умовах конфліктів між гілками влади, підриву судової незалежності чи згорання політичних свобод. Так, ми визначимо, що індекси здатні фіксувати загальні тенденції, однак не завжди адекватно відображають глибинні механізми функціонування парламентських систем. Тому наступний аналіз буде зосереджений на порівняльному розгляді досвіду окремих країн Європейського Союзу, де формально високі показники демократичності поєднуються з поступовою ерозією парламентської автономії та з випадками "відносною" інституційною стійкістю.

Класичним прикладом є Угорщина. Democracy Index (Індекс демократії) 2024 року оцінює Угорщина на 6,51 з 10 балів, що класифікується як недосконала демократія [6]. За даними Freedom House у 2025 році, Угорщина має 43% — Transitional or Hybrid Regime (перехідний чи гібридний режим), що нижче середнього рівня демократії в ЄС [7]. Хоча за індексами Угорщина класифікується як демократія зі слабкими сторонами, у країні довгий час відзначали тиск на медіа, контроль над судовою владою та обмеження роботи незалежних інституцій. Тож є свідчення про те, що основні формальні елементи демократії — вибори, парламент — існують, але реальний баланс влади значно ослаблений. Тобто фактично, індекс не відразу показує повний масштаб ерозії демократичних механізмів, хоча на рівні оцінок країна все ще належить до демократій.

Поряд з Угорщиною, за Democracy Index 2024 стоїть Хорватія з балом 6,5 [8], обидві країни класифікуються як "недосконалі демократії". В порівнянні, Хорватія має майже ідентичний або навіть нижчий статистичний бал, але демонструє іншу динаміку. В Угорщині влада здебільшого концентрується в руках однієї партії, політичне поле Хорватії залишається більш конкурентним. Незважаючи на проблеми з корупцією, хорватські інституції демонструють більшу стійкість до монополізації. У Хорватії спостерігається рух у зміцнення стандартів ЄС, тоді як Угорщина використовує ті самі стандарти більше як "декорацію" для зміцнення авторитаризму.

Таким чином, даний кейс доводить ключову тезу — однаковий цифровий показник може маскувати протилежні вектори розвитку. У випадку Угорщини 6,51 бала — це результат тривалого падіння та "фасадної" стабільності, тоді як для Хорватії — це показник складної, але реальної демократичної трансформації, що підтверджує, що індекси не є 100% гарантією правди і потребують глибинного якісного доповнення.

Ще одним прикладом розглянемо Польщу, де спостерігається суттєвий розрив між відносно високими позиціями в рейтингах та реальною стабільністю державних інститутів. За даними Freedom House, у 2024 Польща визначена, як напівконсолідована демократія з балом — 57/100 [9]. У індексі демократії Польща оцінена як і попередньо проаналізовані країни — недосконала демократія, з балом 7,4 [6]. На практиці бали приховують системну турбулентність, яка тривалий час

загрожує самій суті парламентаризму, як-от: конфлікт гілок влади, інституційна крихкість чи поляризація. Це призводить до того, що реальна інституційна стабільність залишається часто під питанням, особливо в контексті відновлення норм незалежної судової гілки влади після попереднього її підриву.

Ще одним прикладом є Франція, з індексом демократії 7,99 бала, що також відноситься до недосконалої демократії (Греція до прикладу має 8,07 бала та вважається "повною демократією") [6]. В даному випадку суспільні настрої (опитування) свідчать про розчарування ключовими інститутами та низький рівень задоволеності демократією серед громадян, а формальний рейтинг вказує на майже повну демократію [10].

На противагу країнам з "фасадною" стабільністю, існують держави, де високі бали міжнародних рейтингів знаходять підтвердження у функціонуванні політичної системи. Розглянемо за приклад Данію. За індексом демократії Данія стабільно посідає місце в 5-світових лідерів з балом близько 9,28 [6]. А за даними Freedom House (станом на 2025 рік) країна має вражаючий показник 97 зі 100 балів [11]. Тут індекси є не просто статистичним звітом, а валідною моделлю реальності. Висока оцінка Данії базується не лише на наявності законів, а на їх безумовному виконанні та суспільному консенсусі щодо демократичних цінностей.

Порівняльний аналіз наведених кейсів країн ЄС дозволяє виявити спільну закономірність: міжнародні індекси демократії, попри їх авторитетність та методологічну складність, не завжди адекватно відображають реальний стан інституційної стабільності парламентських систем. Основна причина, на нашу думку, полягає у тому, що більшість рейтингів орієнтовані насамперед на вимірювання формально-процедурних параметрів демократії, тоді як глибинні механізми функціонування влади залишаються частково або повністю поза межами кількісної оцінки.

Розглянуті приклади (Угорщина, Хорватія, Польща та Франція) демонструють, що схожі або близькі показники в індексах можуть відповідати принципово різним політичним реаліям. У деяких випадках високі або середні бали дійсно фіксують збереження виборчих процедур, багатопартійності та формальної ролі парламенту, однак не виявляють поступову концентрацію виконавчої влади, ослаблення механізмів стримувань і противаги або зниження ефективності парламентського контролю. Як наслідок, виникає феномен так званої "фасадної демократії" за якої демократичні інститути функціонують швидше як символічні елементи легітимації влади, ніж як реальні центри ухвалення політичних рішень.

Зміни у рейтингових показниках, як правило, відбуваються повільно, тоді як деградація парламенту або політична турбулентність можуть розгортатися поступово та без різких формальних змін. У такій ситуації індекси фіксують радше наслідки вже завершених трансформацій, ніж сам процес послаблення. Особливо це помітно в країнах, де формальні демократичні процедури зберігаються, а їх реальний зміст зазнає ерозії.

Водночас аналіз показує, що проблема полягає не в самих індексах демократії як аналітичному інструменті, а в їх абсолютизації. Приклад Данії засвідчує, що

за умов високої якості політичної культури, реальної незалежності парламенту та сталих демократичних практик, індекси здатні досить точно відображати стан політичної системи. Таким чином, індекси можуть бути валідними індикаторами загальних тенденцій, але лише за умови їх інтерпретації в ширшому контексті конкретної країни.

Отже, результати аналізу підтверджують доцільність використання міжнародних індексів демократії виключно як одного з елементів комплексного оцінювання. Вони не можуть розглядатися як самодостатній та остаточний критерій демократичності або стабільності парламентських систем. Для адекватного аналізу необхідне поєднання кількісних показників із якісним вивченням політичних практик, реального балансу влади та здатності інституцій до самокорекції. Лише такий підхід дозволяє уникнути спрощених висновків і більш точно оцінити реальний стан демократії в країнах Європейського Союзу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що сучасна практика оцінювання демократії за допомогою міжнародних індексів перебуває у стані внутрішньої напруги між вимірюваністю та реальністю політичних процесів. Кількісні показники, які покликані забезпечити універсальність і порівнюваність, неминує спрощують складні інституційні конфігурації, редукуючи багатовимірний феномен парламентської демократії до набору формалізованих критеріїв.

Аналіз кейсів країн Європейського Союзу показав, що подібні або навіть ідентичні індексні значення можуть співіснувати з принципово різними моделями політичного врядування. Це свідчить про обмежену чутливість індексів до якісних відмінностей у функціонуванні парламентів, характері політичної конкуренції та реальному розподілі владних повноважень. У цьому контексті індекси радше фіксують наявність демократичної інфраструктури, ніж її фактичну ефективність.

Окрему увагу слід звернути на те, що індекси демократії структурно менш пристосовані до виявлення повільних, кумулятивних процесів інституційної ерозії. Збереження виборчих процедур і формальної ролі парламенту дозволяє тривалий час утримувати відносно стабільні рейтингові позиції, навіть за умов системного послаблення механізмів стримування і противаги. Це створює ризик хибної інтерпретації стабільності як ознаки демократичної зрілості.

Водночас дослідження не заперечує аналітичної цінності міжнародних індексів як таких. Їх значущість полягає у здатності відображати загальні тенденції, порівнювати країни у широкому вимірі та сигналізувати про можливі зони ризику. Проте, ефективність цих інструментів залежить від контекстуалізованого та критичного підходу до їх використання.

Таким чином, індекси демократії доцільно розглядати не як остаточний вердикт щодо стану політичної системи, а як допоміжний елемент комплексного аналізу. Їх поєднання з якісними дослідженнями парламентських практик, політичної культури та інституційної

взаємодії дозволяє суттєво підвищити точність оцінювання демократичної стабільності. Для країн, що перебувають у процесі реформування або орієнтуються на європейські стандарти, такий підхід є особливо важливим, оскільки він зменшує ризик підміни реального демократичного розвитку його статистичною імітацією.

Література:

1. V-DEM institute. Democracy report 2024. Democracy Winning and Losing at the Ballot. 2024. P. 64. URL: https://www.v-dem.net/documents/43/v-dem_dr-2024_lowres.pdf.
2. Wiesner K., Bien C., Wilson M. The principal components of electoral regimes — Separating autocracies from pseudo-democracies. Royal Society Open Science. 2024. № 11. p. 2—9.
3. Conceptual and Measurement Issues in Assessing Democratic Backsliding / K. Knutsen et al. Special Issue on Democratic Backsliding. 2024. Vol. 57, № 2. p. 162—175.
4. Little A., Meng A. Measuring Democratic Backsliding. Political Science and Politics. 2024. №. 52 (2). p. 1—13.
5. Weidmann N., Faulborn M., Garcia D. Large Language Models Are Democracy Coders with Attitudes. Political Science & Politics. 2025. Vol. 59, №. 1. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/ps-political-science-and-politics/article/large-language-models-are-democracy-coders-with-attitudes/36F46EDB6897985EE429826E34AF43EE>.
6. 2024 Economist Intelligence Unit Democracy Index Map. Brilliant Maps. 2025. URL: <https://brilliantmaps.com/2024-democracy-index-map/>.
7. Hungary: country profile. Freedom House. 2025. URL: <https://freedomhouse.org/country/hungary>.
8. Democracy Index 2024. Our World in Data. 2024. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/democracy-index-eiu>.
9. Poland: Nations in Transit 2024 Country Report. Freedom House. 2024. URL: <https://freedomhouse.org/country/poland/nations-transit/2024>.
10. Henley J. Polls of western countries find deep dissatisfaction with democracy. The Guardian. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/world/2025/nov/14/state-of-democracy-survey-ipsos-western-countries>.
11. Denmark: country profile. Freedom House. 2025. URL: <https://freedomhouse.org/country/denmark>.

References:

1. V-DEM institute. (2024), "Democracy report 2024, Democracy Winning and Losing at the Ballot", available at: https://www.v-dem.net/documents/43/v-dem_dr2024_lowres.pdf (Accessed 18 March 2026).
2. Wiesne, K., Bien, C. and Wilson, M. (2024), "The principal components of electoral regimes — Separating autocracies from pseudo-democracies", Royal Society Open Science, vol. 11, pp. 2—9.
3. Knutsen, K. (2024), "Conceptual and Measurement Issues in Assessing Democratic Backsliding", Special Issue on Democratic Backsliding, vol. 57 (2), pp. 162—175.
4. Little, A. and Meng, A. (2024), "Measuring Democratic Backsliding", Political Science and Politics, vol. 52

(2), pp. 1—13.

5. Weidmann, N., Faulborn, M. and Garcia, D. (2025), "Large Language Models Are Democracy Coders with Attitudes", Political Science & Politics, [Online], vol. 59 (1), available at: <https://www.cambridge.org/core/journals/ps-political-science-and-politics/article/large-language-models-are-democracy-coders-with-attitudes/36F46EDB6897985EE429826E34AF43EE>. (Accessed 18 March 2026).

6. Brilliant Maps (2025), "2024 Economist Intelligence Unit Democracy Index Map", available at: <https://brilliantmaps.com/2024-democracy-index-map/>. (Accessed 18 March 2026).

7. Freedom House (2025), "Hungary: country profile", available at: <https://freedomhouse.org/country/hungary>. (Accessed 18 March 2026).

8. Our World in Data (2024), "Democracy Index 2024", available at: <https://ourworldindata.org/grapher/democracy-index-eiu>. (Accessed 18 March 2026).

9. Freedom House (2024), "Poland: Nations in Transit 2024 Country Report", available at: <https://freedomhouse.org/country/poland/nations-transit/2024>. (Accessed 18 March 2026).

10. Henley, J. (2025), "Polls of western countries find deep dissatisfaction with democracy", The Guardian, available at: <https://www.theguardian.com/world/2025/nov/14/state-of-democracy-survey-ipsos-western-countries>. (Accessed 18 March 2026).

11. Freedom House (2025), "Denmark: country profile", available at: <https://freedomhouse.org/country/denmark>. (Accessed 18 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.04.26

Прорецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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

Т. М. Яневська,
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, директор,
Комунальне некомерційне підприємство
"Консультативно-діагностичний центр" Подільського району міста Києва
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8426-2277>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.607

ЗАГРОЗИ ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ СЕРЕД ЛІКАРІВ В УКРАЇНІ

T. Yanevska,
PhD in Public Governance and Administration, Director,
Kyiv Municipal Non-commercial Enterprise "Consulting and Diagnostic Center" of Podilskyi District

THREATS TO THE STATE POLICY OF FORMING THE PERSONNEL POTENTIAL
OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL
BURNOUT AMONG DOCTORS IN UKRAINE

У статті досліджено загрози державній політиці формування кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я України, зумовлені поширенням синдрому професійного вигорання серед лікарів. Обґрунтовано, що в умовах реформування галузі, значного навантаження на медичний персонал, особливо в період пандемії COVID-19 та воєнного стану, професійне вигорання стає системною загрозою ефективній реалізації державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Автором визначено, що професійне вигорання є синдромом, який розвивається на тлі хронічного стресу та призводить до виснаження емоційних, енергетичних і особистісних ресурсів працівника, що безпосередньо впливає на якість медичної допомоги та створює загрози кадровій безпеці держави. Розкрито зміст таких понять як "державна політика формування кадрового потенціалу", "професійне вигорання", "емоційне виснаження", "деперсоналізація", "редукція особистих досягнень" в контексті публічного управління. Доведено, що високий рівень вигорання нівелює результати державних програм залучення та утримання медичних кадрів, збільшує плинність кадрів та підриває кадровий потенціал галузі.

На основі проведеного пілотного дослідження з використанням міжнародної методики Maslach Burnout Inventory (MBI) в адаптації для медичних працівників (онлайн-анкетування 187 лікарів різних спеціальностей: кардіологи, терапевти, анестезіологи, хірурги, лікарі екстреної медичної допомоги з різних регіонів України) отримано дані про поширеність симптомів вигорання як загрози державній кадровій політиці. Виявлено, що високий рівень емоційного виснаження мають 63,2% респондентів, високий рівень деперсоналізації — 41,7%, низький рівень редукції особистих досягнень — 37,4%. Поєднання високих показників за шкалами емо-

ційного виснаження та деперсоналізації (сформований синдром вигорання) діагностовано у 34,2% опитаних лікарів. Проаналізовано основні загрози державній політиці формування кадрового потенціалу, зумовлені вигоранням: зниження ефективності державної програми одnorазової виплати молодим лікарям "200 тисяч гривень" та механізмів цільової підготовки кадрів; зростання плинності кадрів, особливо в сільській місцевості та дефіцитних спеціальностях; втрата кваліфікованих спеціалістів через зовнішню міграцію; зниження якості медичних послуг у державному секторі; зростання навантаження на інших працівників, що створює ефект "доміно" та прискорює вигорання в колективі.

Встановлено, що лікарі з ознаками вигорання достовірно частіше висловлюють бажання змінити місце роботи (72,3% проти 24,6% серед лікарів без вигорання, $p < 0,001$) або змінити професію (41,2% проти 8,9%, $p < 0,001$). За результатами регресійного аналізу визначено основні предиктори розвитку вигорання як загрози кадровому потенціалу: робоче навантаження ($OR=2,45$), дефіцит кадрів у відділенні ($OR=2,18$), відсутність психологічної підтримки ($OR=1,96$), незадоволеність оплатою праці ($OR=1,78$). Доведено, що вигорання збільшує ймовірність звільнення за власним бажанням у 3,2 рази, що створює прямі загрози реалізації державної політики забезпечення системи охорони здоров'я кадрами.

Запропоновано комплекс заходів мінімізації впливу вигорання на державну кадрову політику: системний моніторинг рівня вигорання медичних працівників; оптимізація робочого навантаження та впровадження гнучких графіків роботи; створення програм психологічної підтримки на робочому місці; підвищення престижності медичної професії через інформаційні кампанії; вдосконалення системи матеріального стимулювання, включаючи програму "200 тисяч гривень" для молодих лікарів; розвиток корпоративної культури та наставництва. У висновках наголошено на необхідності інтеграції заходів профілактики вигорання до загальнодержавної стратегії формування кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України.*

The article examines the threats to the state policy of forming the personnel potential of the healthcare system of Ukraine caused by the spread of professional burnout syndrome among doctors. It is substantiated that in the context of reforming the industry, significant workload on medical personnel, especially during the COVID-19 pandemic and martial law, professional burnout becomes a systemic threat to the effective implementation of state personnel policy in the healthcare sector. The author determines that professional burnout is a syndrome that develops against the background of chronic stress and leads to the depletion of emotional, energy, and personal resources of an employee, which directly affects the quality of medical care and creates threats to the personnel security of the state. The content of such concepts as "state policy of forming personnel potential", "professional burnout", "emotional exhaustion", "depersonalization", "reduction of personal achievements" in the context of public administration is revealed. It is proven that a high level of burnout neutralizes the results of state programs for attracting and retaining medical personnel, increases staff turnover, and undermines the personnel potential of the industry. Based on a pilot study using the international Maslach Burnout Inventory (MBI) methodology adapted for healthcare workers (an online survey of 187 doctors of various specialties: cardiologists, therapists, anesthesiologists, surgeons, emergency medicine physicians from different regions of Ukraine), data on the prevalence of burnout symptoms as a threat to state personnel policy were obtained. It was found that 63.2% of respondents have a high level of emotional exhaustion, 41.7% have a high level of depersonalization, and 37.4% have a low level of reduction of personal achievements. The combination of high scores on the emotional exhaustion and depersonalization scales (formed burnout syndrome) was diagnosed in 34.2% of surveyed doctors.

The main threats to the state policy of forming personnel potential caused by burnout are analyzed: reduction of the effectiveness of the state program of one-time payment to young doctors "200 thousand hryvnias" and mechanisms of targeted training; increase in staff turnover, especially in rural areas and shortage specialties; loss of qualified specialists due to external migration; decrease in the quality of medical services in the public sector; increase in the workload on other workers, which creates a "domino effect" and accelerates burnout in the team. It was found that doctors with signs of burnout are significantly more likely to express a desire to change their place of work (72.3% vs. 24.6% among doctors without burnout, $p < 0.001$) or change their profession (41.2% vs. 8.9%, $p < 0.001$). Based on the results of regression analysis, the main predictors of burnout development as a threat to personnel potential were identified: workload ($OR=2.45$), staff shortage

in the department (OR=2.18), lack of psychological support (OR=1.96), dissatisfaction with remuneration (OR=1.78). It is proven that burnout increases the probability of dismissal at one's own request by 3.2 times, which creates direct threats to the implementation of state policy for providing the healthcare system with personnel.

A set of measures to minimize the impact of burnout on state personnel policy is proposed: systematic monitoring of the level of burnout of healthcare workers; optimization of workload and implementation of flexible work schedules; creation of psychological support programs in the workplace; increasing the prestige of the medical profession through information campaigns; improvement of the material incentive system, including the "200 thousand hryvnias" program for young doctors; development of corporate culture and mentoring. The conclusions emphasize the need to integrate burnout prevention measures into the national strategy for forming the personnel potential of the healthcare system of Ukraine.

Ключові слова: державна політика, кадровий потенціал, охорона здоров'я, професійне вигорання, плинність кадрів, кадрова безпека, медичні працівники, програма "200 тисяч гривень", Maslach Burnout Inventory, регресійний аналіз.

Key words: state policy, personnel potential, healthcare, professional burnout, staff turnover, personnel security, healthcare workers, "200 thousand hryvnias" program, Maslach Burnout Inventory, regression analysis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Система охорони здоров'я України перебуває в стані системної трансформації, що супроводжується значним навантаженням на медичних працівників. Пандемія COVID-19, а згодом — воєнний стан та вимушене переміщення мільйонів громадян створили додаткові виклики для медичної галузі. У цих умовах медичні працівники працюють в екстремальному режимі, що призводить до виснаження фізичних та психоемоційних ресурсів, розвитку синдрому професійного вигорання [5; 7].

Професійне вигорання є не лише індивідуальною проблемою конкретного лікаря, але й серйозною загрозою для функціонування всієї системи охорони здоров'я. Вигорання асоціюється зі зниженням якості медичної допомоги, збільшенням кількості лікарських помилок, погіршенням комунікації з пацієнтами, а також — із зростанням плинності кадрів та відтоком кваліфікованих спеціалістів з галузі [2; 3].

В умовах хронічного дефіциту медичних кадрів в Україні, особливо в сільській місцевості та прифронтових регіонах, проблема вигорання потребує невідкладного вивчення та розробки дієвих механізмів її профілактики на рівні державного управління та окремих закладів охорони здоров'я. Саме тому обрана для дослідження тема є вкрай актуальною для науки публічного управління, кадрового менеджменту та організації охорони здоров'я.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження в рамках проблемного поля статті відображені як у працях вітчизняних учених з питань управління персоналом в охороні здоров'я, так і в роботах зарубіжних дослідників, присвячених феномену професійного вигорання.

Українські дослідники активно вивчають проблеми кадрового забезпечення медичної галузі, плинності кадрів, мотивації медичних працівників. Зокрема, питання професійного вигорання в контексті публічного управління розглядали Н.Т. Гончарук, О.Ю. Оболенський, С.М. Серьогін. Також вагомий внесок у дослідження проблеми зробили І.М. Пивоварчик, Л.М. Цибух, які вивчали професійне вигорання медичних працівників первинної ланки з використанням Copenhagen Burnout Inventory (CBI) та виявили, що показник загального вигорання на рівні 48,82% свідчить про те, що майже половина опитаних перебуває у стані помірного виснаження [2]. А.Ю. Гільман та Т.М. Колопельник дослідили психологічні особливості професійного вигорання лікарів в умовах війни, виявивши високий рівень емоційного вигорання (66% осіб), яке проявляється у відчутті безвиході, роздратуванні, тривозі та соматичних симптомах [5].

Водночас, спеціалізованих досліджень, присвячених безпосередньо впливу вигорання на ефективність державних програм підтримки медичних кадрів в Україні, недостатньо. Особливо це стосується комплексних досліджень з використанням міжнародних валідованих методик, таких як Maslach Burnout Inventory (MBI), та їх зв'язку з оцінкою загроз державній політиці.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є виявлення та аналіз загроз державній політиці формування кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я України, зумовлених поширенням синдрому професійного вигорання серед лікарів, а також розробка пропозицій щодо мінімізації цих загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У процесі дослідження автором проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття "професійне

вигорання". Найбільш поширеним у міжнародній науці є підхід К. Маслач, яка визначає вигорання як синдром, що включає три компоненти: емоційне виснаження (відчуття спустошеності та втоми), деперсоналізацію (цинічне ставлення до роботи та пацієнтів) та редукцію особистих досягнень (зниження почуття професійної ефективності) [1].

Для діагностики вигорання найчастіше використовується опитувальник Maslach Burnout Inventory (MBI), який має спеціальну версію для медичних працівників (MBI-HSS — Human Services Survey). На основі цієї методики автором було розроблено анкету для онлайн-анкетування українських лікарів. Опитування проводилося з використанням Google Forms у період з вересня 2024 року по січень 2025 року. Критерії включення: практикуючі лікарі (кардіологи, терапевти, анестезіологи, хірурги, лікарі екстреної медичної допомоги) віком від 25 до 65 років, які працюють в закладах охорони здоров'я України. Загалом було зібрано 187 повністю заповнених анкет з 16 регіонів України. Статистична обробка результатів проводилася з використанням програм Microsoft Excel та IBM SPSS Statistics (версія 26).

Характеристика вибірки: середній вік респондентів — 42,3 року, 73,8% жінки, 26,2% чоловіки. Розподіл за спеціальностями: терапевти — 28,9%, кардіологи — 22,5%, анестезіологи — 18,2%, хірурги — 16,6%, лікарі екстреної медичної допомоги — 13,8%. Середній стаж роботи — 17,6 років. Умови роботи: стаціонар — 54,5%, амбулаторно-поліклінічна ланка — 35,3%, екстрена медична допомога — 10,2%. Понад 1,5 ставки працюють 41,2% респондентів.

Результати дослідження показали високий рівень поширеності симптомів вигорання. За шкалою емоційного виснаження високий рівень (≥ 27 балів) виявлено у 63,2% респондентів, середній рівень (16—26 балів) — у 24,1%, низький (≤ 15 балів) — у 12,7%. Середнє значення за шкалою емоційного виснаження склало 28,4 бали ($SD=6,7$), що значно перевищує критичний поріг.

За шкалою деперсоналізації високий рівень (≥ 10 балів) діагностовано у 41,7% лікарів, середній (6—9 балів) — у 32,6%, низький (≤ 5 балів) — у 25,7%. Середнє значення за шкалою деперсоналізації — 9,8 бали ($SD=4,2$).

За шкалою редукції особистих досягнень низький рівень (≤ 33 бали) виявлено у 37,4% респондентів, середній (34—39 балів) — у 38,0%, високий (≥ 40 балів) — у 24,6%. Низький рівень редукції особистих досягнень свідчить про втрату відчуття власної ефективності та задоволеності роботою.

Сформований синдром вигорання (поєднання високих показників за шкалами емоційного виснаження та деперсоналізації) діагностовано у 34,2% опитаних лікарів. Найвищі показники вигорання зафіксовано серед лікарів екстреної медичної допомоги (47,8%) та анестезіологів (41,2%), найнижчі — серед терапевтів (28,3%).

Статистично значущі відмінності у рівні вигорання виявлено залежно від робочого навантаження, стажу роботи та умов праці. Лікарі, які працюють понад 1,5 ставки, мали в 2,3 рази вищий ризик вигорання порівняно з тими, хто працює на повну ставку ($p<0,001$).

Лікарі зі стажем роботи понад 15 років демонстрували вищі показники емоційного виснаження та деперсоналізації порівняно з молодшими колегами ($p=0,008$). Лікарі, які працюють у стаціонарних умовах, мали вищі показники деперсоналізації порівняно з амбулаторною ланкою ($p=0,012$).

Кореляційний аналіз виявив значущі зв'язки між рівнем вигорання та суб'єктивною оцінкою кадрового дефіциту ($r=0,48$, $p<0,001$), рівнем заробітної плати ($r=-0,39$, $p<0,001$), наявністю психологічної підтримки на робочому місці ($r=-0,44$, $p<0,001$).

Найбільш вагомим результатом дослідження є встановлення зв'язку між вигоранням та намірами змінити місце роботи чи професію. Серед лікарів з ознаками вигорання 72,3% висловили бажання змінити місце роботи, тоді як серед лікарів без вигорання цей показник склав лише 24,6% ($p<0,001$). Бажання змінити професію висловили 41,2% лікарів з вигоранням проти 8,9% серед лікарів без вигорання ($p<0,001$).

Регресійний аналіз (логістична регресія) дозволив визначити основні предиктори розвитку вигорання. До фінальної моделі увійшли наступні фактори: робоче навантаження ($OR=2,45$; 95% ДІ 1,78—3,37; $p<0,001$), дефіцит кадрів у відділенні ($OR=2,18$; 95% ДІ 1,56—3,05; $p<0,001$), відсутність психологічної підтримки ($OR=1,96$; 95% ДІ 1,42—2,71; $p<0,001$), незадоволеність оплатою праці ($OR=1,78$; 95% ДІ 1,31—2,42; $p<0,001$). Вік, стать та спеціальність не показали статистично значущого впливу після врахування інших факторів.

Розраховано, що вигорання збільшує ймовірність звільнення за власним бажанням у 3,2 рази. З урахуванням поширеності вигорання (34,2%) та загальної чисельності лікарів в Україні (близько 180 тис. осіб), потенційні кадрові втрати лише через цю причину можуть становити понад 20 тис. лікарів щорічно [2; 3].

Проведене дослідження дозволяє виокремити кілька ключових загроз, які створює професійне вигорання для державної політики у сфері охорони здоров'я України.

Перша загроза — зниження ефективності державної програми одноразової виплати молодим лікарям "200 тисяч гривень". Ця програма, запроваджена відповідно до постанови Кабінету Міністрів України, спрямована на залучення молодих фахівців до роботи в сільській місцевості та на прифронтових територіях [6; 9]. Лікарі, які закінчили інтернатуру у 2025 році та пізніше в одному з 20 державних закладів вищої освіти, підпорядкованих МОЗ або МОН, можуть отримати одноразову адресну грошову допомогу у розмірі 200 тисяч гривень за умови укладення трирічного договору про роботу в державному або комунальному закладі охорони здоров'я, розташованому в сільській місцевості або на прифронтових територіях [9]. У Житомирській області вже 9 випускників скористалися можливостями цієї програми [6]. Однак, як показують результати дослідження, навіть молоді лікарі, які отримали таку підтримку, перебувають у зоні ризику вигорання через високе навантаження та дефіцит кадрів у відділеннях. Це нівелює ефект від державних інвестицій, оскільки лікар, який "вигорів", з більшою ймовірністю розірве договір достроково, що згідно з умовами програми тя-

не за собою повернення коштів [9], але не вирішує проблему кадрового дефіциту.

Друга загроза — зростання плинності кадрів, особливо в сільській місцевості та дефіцитних спеціальностях. Дослідження А.Ю. Гільман та Т.М. Колопельник показало, що лікарі, які працюють в умовах війни, демонструють високий рівень емоційного вигорання (66% осіб), що проявляється у відчутті безвиході, роздратуванні, тривозі та соматичних симптомах [5]. Високий рівень деперсоналізації (41,7% у нашому дослідженні) свідчить про формування цинічного ставлення до роботи та пацієнтів, що є передумовою для прийняття рішення про звільнення. Особливо це стосується лікарів, які працюють в стаціонарних умовах, де рівень деперсоналізації вищий ($p=0,012$).

Третя загроза — втрата кваліфікованих спеціалістів через зовнішню міграцію. Дослідження І.М. Пивоварчик та Л.М. Цибух виявило, що показник загального вигорання на рівні 48,82% свідчить про те, що майже половина опитаних медичних працівників первинної ланки перебуває у стані помірного виснаження, а 4,1% — у критичному стані, що потребує термінової професійної допомоги [2]. Лікарі, які перебувають у критичному стані вигорання, є найбільш вразливою групою до пропозицій працевлаштування за кордоном, що призводить до безповоротної втрати кадрів для системи охорони здоров'я України.

Четверта загроза — зниження якості медичних послуг у державному секторі. Вигорання асоціюється зі збільшенням кількості лікарських помилок, зниженням уваги до деталей, погіршенням комунікації з пацієнтами. Це створює репутаційні ризики для державної системи охорони здоров'я та підштовхує пацієнтів до пошуку альтернативних (часто платних) джерел медичної допомоги, що суперечить принципу рівного доступу до медичних послуг, закладеному в Програмі медичних гарантій [8].

П'ята загроза — зростання навантаження на інших працівників, що створює ефект "доміно" та прискорює вигорання в колективі. Коли один лікар звільняється через вигорання, його обов'язки розподіляються між іншими членами колективу, що збільшує їхнє навантаження та прискорює власне вигорання. Це створює замкнене коло, яке важко розірвати без системних втручань на рівні державної політики.

На основі отриманих результатів запропоновано комплекс заходів мінімізації впливу вигорання на державну кадрову політику.

По-перше, необхідним є запровадження системного моніторингу рівня вигорання медичних працівників як складової кадрової політики в системі охорони здоров'я України. Такий моніторинг має проводитися на регулярній основі з використанням валідованих методик (MBI, CBI) та охоплювати всі категорії медичних працівників.

По-друге, важливою є оптимізація робочого навантаження та впровадження гнучких графіків роботи. Це включає перегляд нормативів навантаження на одного лікаря, особливо в стаціонарних умовах та на прифронтових територіях, а також розвиток інституту асистентів лікаря та медичних сестер з розширеними повноваженнями для розвантаження лікарів від рутинних завдань.

По-третє, необхідним є створення програм психологічної підтримки на робочому місці. Це можуть бути як індивідуальні консультації психолога, так і групові супервізії, програми навчання технікам стрес-менеджменту та саморегуляції. Особливо це актуально для лікарів, які працюють в умовах воєнного стану та з пацієнтами, що мають бойову травму [5].

По-четверте, слід підвищувати престижність медичної професії через інформаційні кампанії. Це включає висвітлення позитивних прикладів роботи лікарів, створення професійних рейтингів, популяризацію медичних спеціальностей серед молоді.

По-п'яте, необхідним є вдосконалення системи матеріального стимулювання, включаючи програму "200 тисяч гривень" для молодих лікарів. Зокрема, доцільно розширити категорії лікарів, які можуть претендувати на виплату, збільшити розмір виплати з урахуванням інфляції, а також запровадити додаткові щомісячні надбавки для лікарів, які працюють в умовах підвищеного ризику [6; 9].

По-шосте, важливим є розвиток корпоративної культури та наставництва. Створення системи наставництва, де досвідчені лікарі підтримують молодих колег, може знизити рівень стресу та сприяти професійній адаптації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки та пропозиції щодо мінімізації загроз державній політиці формування кадрового потенціалу:

1. Поширеність синдрому професійного вигорання серед лікарів в Україні є критично високою — 34,2% респондентів мають сформований синдром. Найвищі показники зафіксовано серед лікарів екстреної медичної допомоги та анестезіологів.

2. Основними загрозами державній кадровій політиці, зумовленими вигоранням, є: зниження ефективності програми "200 тисяч гривень"; зростання плинності кадрів, особливо в сільській місцевості; втрата кваліфікованих спеціалістів через міграцію; зниження якості медичних послуг у державному секторі; ефект "доміно" в колективах.

3. Вигорання є прямим фактором плинності кадрів: лікарі з ознаками вигорання в 3,2 рази частіше планують змінити місце роботи або професію.

4. Необхідним є запровадження системного моніторингу рівня вигорання медичних працівників як складової державної політики формування кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України.

5. Доцільною є інтеграція заходів профілактики вигорання до загальнодержавної стратегії розвитку системи охорони здоров'я, включаючи оптимізацію робочого навантаження, створення програм психологічної підтримки, підвищення престижності професії та вдосконалення матеріального стимулювання.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в розширенні вибірки, включенні інших категорій медичних працівників (середній медичний персонал), оцінці динаміки вигорання в умовах воєнного стану, а також в апробації та оцінці ефективності запропонованих профілактичних заходів.

Література:

1. Гончарук Н.Т. Професійне вигорання медичних працівників: причини, наслідки, профілактика. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 4. С. 112—125.
2. Пивоварчик І.М., Цибух Л.М. Професійне вигорання медичних працівників первинної ланки. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2026. № 1. С. 28—36. DOI: 10.32782/3041-2005/2026-1.28
3. Оболенський О.Ю. Кадрова безпека в системі охорони здоров'я: теоретико-методологічні засади. Вісник НАДУ. 2024. № 2. С. 78—91.
4. Серьогін С.М. Плинність кадрів у закладах охорони здоров'я: фактори та механізми регулювання. Державне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 1. С. 45—58.
5. Гільман А.Ю., Колопельник Т.М. Психологічні особливості професійного вигорання лікарів в умовах війни. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2025. № 3. С. 95—104. DOI: 10.11603/1681-2786.2025.3.15650
6. Про затвердження Порядку надання одноразової адресної грошової допомоги випускникам закладів вищої освіти, які здобули ступінь магістра з медичних спеціальностей, зобов'язання щодо відпрацювання та повернення коштів: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 328. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pr/pi-328-280325> (дата звернення: 10.04.2026).
7. Програма медичних гарантій — 2026: офіційний сайт Національної служби здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/medical-guarantee-program-2026> (дата звернення: 10.04.2026).
8. У Житомирській області дев'ять лікарів отримали виплати за програмою "200 тисяч гривень": Урядовий портал. 20.03.2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-zhytomyrskii-oblasti-devyat-likariv-otrymaly-vyplaty-za-prohramoiu-200-tysiach-hryven> (дата звернення: 10.04.2026).
9. Одноразова допомога молодим лікарям "200 тисяч гривень": офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/programa-pidtrimki-molodih-likariv-200-tis-griven> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Hilman, A.Yu. and Kolopelnyk, T.M. (2025), "Psychological features of professional burnout of doctors in war conditions", Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy, vol. 3, pp. 95—104. doi: 10.11603/1681-2786.2025.3.15650.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Procedure for providing one-time targeted cash assistance to graduates of higher education institutions who have obtained a master's degree in medical specialties, obligation to work and refund", available at: <https://www.kmu.gov.ua/np/pi-328-280325> (Accessed 10 April 2026).
7. National Health Service of Ukraine (2026), "Medical Guarantee Program 2026", available at: <https://nszu.gov.ua/medical-guarantee-program-2026> (Accessed 10 April 2026).
8. Government portal of Ukraine (2026), "In Zhytomyr region, nine doctors received payments under the '200 thousand hryvnias' program", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-zhytomyrskii-oblasti-devyat-likariv-otrymaly-vyplaty-za-prohramoiu-200-tysiach-hryven> (Accessed 10 April 2026).
9. Ministry of Health of Ukraine (2025), "One-time assistance to young doctors '200 thousand hryvnias'", available at: <https://moz.gov.ua/programa-pidtrimki-molodih-likariv-200-tis-griven> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

References:

1. Honcharuk, N.T. (2023), "Professional burnout of healthcare workers: causes, consequences, prevention", Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok, vol. 4, pp. 112—125.
2. Pyvovarchyk, I.M. and Tsybukh, L.M. (2026), "Professional burnout of primary healthcare workers", Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy, vol. 1, pp. 28—36. doi: 10.32782/3041-2005/2026-1.28.
3. Obolenskyi, O.Yu. (2024), "Personnel security in the healthcare system: theoretical and methodological principles", Visnyk NADU, vol. 2, pp. 78—91.
4. Serohin, S.M. (2023), "Staff turnover in healthcare institutions: factors and regulatory mechanisms", Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, vol. 1, pp. 45—58.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 35.072.3.

П. О. Скок,
к. держ. упр., доцент, учений секретар,
Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9136-1172>
А. Д. Андріющенко,
аспірантка, Київський національний економічний університет м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4174-2740>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.613

НАУКОВІ ПІДХОДИ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОГО БІЗНЕСУ

P. Skok,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Honored Worker Education and Science of Ukraine,
Scientific Secretary of the Research Institute of Socio-Economic Development of the City, Kyiv
A. Andriushchenko,
graduate student at the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

THEORETICAL ASPECTS OF THE INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY AND BUSINESS

Визначено, що у сучасних умовах економічної діяльності, що базується на поєднанні систем державного регулювання та саморегуляції, необхідний пошук нових шляхів підвищення ефективності взаємовідносин між учасниками фармацевтичного ринку. Побудова конструктивної взаємодії можлива на основі наукового усвідомлення законів, за якими відбувається даний процес та подальшого застосування встановлених закономірностей у практичній діяльності. Діяльнісний підхід орієнтований вивчення реальної соціальної практики взаємодії публічної влади та фармацевтичного бізнесу, включеність у яку через партнерську систему допомагає оволодіти необхідними знаннями та навичками, та був і трансформувати цю практику на нову якість, удосконалюючи разом із нею і комунікативні канали.

Зазначено, що дією вважається лише такі символічні виходи зовні, за допомогою яких дійова особа знаходить ставлення хоча б до одного з декларованих світів — об'єктивного, соціального чи суб'єктивного. Від дії публічної влади він відрізняє рухи тіла та операції, які відбуваються разом із дією, але залишаються суто вторинними за значимістю. Визначення та тлумачення дії підкріплюються концептуальними оцінками категорій розуміння, інтерпретації в їхньому когнітивному та комунікативному ракурсах. Людська дія постає тут як процес колективного формування, комунікативного розуміння супутніх смислів, підтекст яких має на увазі раціональну достатність.

Обґрунтовано, що порозуміння та взаємодія людей забезпечуються комунікацією в рамках загального соціального порядку. Однак для повсякденного спільного буття важливо, щоб зберігалася певна наступність дискурсивних практик, коли процес освоєння інформації йде розумово та цілеспрямовано, а не інтуїтивно чи емоційно. Не можна забувати, що взаєморозуміння стосується багатьох різних людей, дії яких у комунікативному процесі мають набувати узгоджено осмисленого характеру та орієнтуватися на пошук рішень у тих чи інших життєвих ситуаціях. Іншими словами, ми маємо тут безперечний інтерсуб'єктивний процес, коли основне завдання суспільних наук формулює як здобуття впорядкованого знання про соціальну реальність. У нашому випадку всі ці мотиви однак присутні в темі, причому і ними не обмежується існуючий діапазон однойменної дослідницької тематики. Але, називаючи їх, ми підводимо до тієї всеосяжної думки, яка присутня в нинішніх енциклопедичних виданнях: комунікативна дія. Воно не є стратегічним і, проте, спрямоване на загальну для всіх учасників комунікації мету, якою розглядається розуміння.

It is determined that in modern conditions of economic activity, based on a combination of state regulation and self-regulation systems, it is necessary to search for new ways to increase the efficiency of relations between participants in the pharmaceutical market. Building constructive interaction is possible on the basis of scientific awareness of the laws by which this process occurs and the further application of established patterns in practical activity. The activity approach is oriented towards the study of the real social practice of interaction between

public authorities and the pharmaceutical business, inclusion in which through a partnership system helps to master the necessary knowledge and skills, and even transform this practice to a new quality, improving communication channels along with it.

It is noted that action is considered only such symbolic exits to the outside, through which the actor finds an attitude to at least one of the declared worlds — objective, social or subjective. From the action of public authorities, he distinguishes body movements and operations that occur together with the action, but remain purely secondary in significance. The definition and interpretation of action are supported by conceptual assessments of the categories of understanding, interpretation in their cognitive and communicative perspectives. Human action appears here as a process of collective formation, communicative understanding of concomitant meanings, the subtext of which implies rational sufficiency.

It is substantiated that understanding and interaction of people are ensured by communication within the framework of the general social order. However, for everyday joint existence, it is important to maintain a certain continuity of discursive practices, when the process of mastering information is intellectually and purposefully, and not intuitively or emotionally. We must not forget that mutual understanding concerns many different people, whose actions in the communicative process must acquire a coherently meaningful character and be oriented towards finding solutions in certain life situations. In other words, we have here an indisputable intersubjective process, when the main task of social sciences is formulated as obtaining orderly knowledge about social reality. In our case, all these motives are present in the topic, and the existing range of the same research topic is not limited to them. But, naming them, we bring to that comprehensive idea that is present in current encyclopedic publications: communicative action. It is not strategic and, nevertheless, is aimed at a common goal for all participants in communication, which is considered understanding.

Ключові слова: державне регулювання, саморегуляція, конструктивна взаємодія, комунікативні канали, соціальний порядок

Key words: state regulation, self-regulation, constructive interaction, communication channels, social order.

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

Тісна та ефективна взаємодія суб'єктів фармацевтичного ринку має вирішальне значення для оптимального використання обмежених ресурсів галузі при задоволенні потреб населення у фармацевтичній допомозі.

За останнє десятиліття на фармацевтичному ринку відбулися суттєві структурні зміни, які торкнулися насамперед: кількісного та якісного складу взаємодіючих сторін; розширення механізмів, принципів та технологій взаємодії між суб'єктами; усунення пріоритетів у характері взаємодії з контролюючого на економічний, правовий, інформаційний та соціальні рівні. Основні проблеми соціально-економічної взаємодії у сфері обігу лікарських засобів пов'язані зі зростанням складності спільно розв'язуваних завдань, збільшенням диференціації та спеціалізації всередині організацій, нестачею часу на узгодження дій, а також відсутністю або неповною розробкою формальних процедур взаємодії та вибором адекватних теоретичних основ для пояснення результатів взаємодії.

У сучасних умовах економічної діяльності, що базується на поєднанні систем державного регулювання та саморегуляції, необхідний пошук нових шляхів підвищення ефективності взаємовідносин між учасниками фармацевтичного ринку. Побудова конструктивної взаємодії можлива на основі наукового усвідомлення законів, за якими відбувається даний процес та подальшого застосування встановлених закономірностей у практичній діяльності.

Діяльнісний підхід орієнтований вивчення реальної соціальної практики взаємодії публічної влади та фармацевтичного бізнесу, включеність у яку через парт-

нерську систему допомагає оволодіти необхідними знаннями та навичками, та був і трансформувати цю практику на нову якість, удосконалюючи разом із нею і комунікативні канали.

У рамках такого підходу В. К. Александров будує концепцію взаємодії структур та агентів [1, с. 28]. На рівні спільності соціальні реальності дозрівають до змін, які здійснюють придатні для цього бізнес-лідери, агенти змін. Ту ж думку з позицій теорії структурації проводить А. В. Балабаниць, акцентуючи увагу на активізації ролі суб'єктивного початку у соціальних явищах та процесах [2, с. 7]. Причому йому вся спостерігається тут діяльність — справжнє втілення "соціального".

Оскільки соціально зумовлена діяльність здійснюється громадськими інститутами, то актуальність інституційного підходу, по суті, апіорна, хоча і в даному випадку багато залежить від дослідницької парадигми, що використовується. Наприклад, у межах структурно-функціонального аналізу такий підхід показово ілюструє концепції В. І. Кравченко [3]. Одна з них, що особливо важливо для соціалізованої функції взаємодії публічної влади та фармацевтичного бізнесу в суспільстві, пропонує розглядати інституціоналізацію ціннісних та поведінкових орієнтацій у контексті теорії соціальної дії та соціальних систем. І тоді інтегральні характером цінності розуміються як патерни, зразки, стандарти поведінки. Друга ж концепція, здається, підкреслює керований характер трансформації та розвитку соціальної структури, наявність діючих у суспільстві комунікативних зв'язків. Я. Лазебник як вводить у соціологічний побут поняття "дисфункція", фіксує джерела соціальних змін, але водночас і показує, що елементи соціальної структури беруть участь у регуляції соціальних про-

цесів взаємодії публічної влади та фармацевтичного бізнесу [4, с. 225].

Когнітивний підхід — це, гадаємо, передусім можливість та здатність оцінити процес пізнання та відображення свідомістю дійсності, соціальної реальності. Співвідношення теоретичного і емпіричного знання тут може бути різним для того чи іншого суб'єкта, але принципово все ж таки і первинне саме бажання мати "працююче" знання — пов'язане із завданнями соціальної діяльності та підкріплене комунікативними ресурсами.

За допомогою когнітивного підходу стає зрозумілішим як суть теоретичного раціоналізму М. Вебера, Н. Лумана, Ю. Хабермаса та інших його прихильників, так і самих способів раціоналізації на основі комунікації взаємовідносин різних структур взаємодії публічної влади та фармацевтичного бізнесу.

Позиція Ю. Даньшина у одному з його інтерв'ю позначено гранично відверто: "Замість покладатися на розум продуктивних сил, тобто. зрештою на розум природознавства та техніки, я довіряю продуктивній силі комунікації, яка найвиразніше виявляється у формуванні наукових підходів взаємодії публічної влади та фармацевтичного бізнесу [5, с. 38]. Далі вчений пояснює, що складні суспільства різним способом з'єднуються і керуються засобами комунікації: "Від засобів управління через мінову вартість та адміністративну владу я сам відрізняю засіб, з якого такі спеціальні коди ще треба вичленувати: розмовна мова, засіб нашої повсякденної практики, з його допомогою здійснюються взаємодія публічної влади та фармацевтичного бізнесу. Комунікація щодо ціннісних орієнтацій, цілей, норм і фактів також утворює один із важливих ресурсів суспільної інтеграції. Поряд із такими засобами, що виходять за рамки одиничних інтересів, якими є гроші та влада, взаєморозуміння та солідарність утворюють третій, і фундаментальний, ресурс".

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика вивчення еволюцію поглядів на теоретичні аспекти взаємодії публічної влади з бізнесом висвітлювалася такими ученими як: Н. Бринзей, О. Володченко, Р. Демченко, М. Зайцев, В. Круглов, О. Резнікова, Н. Сорокіна, В. Філатов та іншими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження наукових підходів взаємодії публічної влади та фармацевтичного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За допомогою теорії комунікативної дії Є. Легеза [6, с. 84], за його словами, хотів по-новому обґрунтувати теорію раціоналізації суспільства. Л.В. Лощина, Г.І. Ковтун і водночас прояснити основні питання етики, теорії мови та діяльності, поняття розуму тощо [7, с. 102]. У центр уваги він ставить поняття комунікативної раціональності та робить поетапний, ступінчастий аналіз раціонально-комунікативних аспектів взаємодії публічної влади та бізнесу.

Зазначено, що дією вважається лише такі символічні виходи зовні, за допомогою яких дійова особа знахо-

дить ставлення хоча б до одного з декларованих світів — об'єктивного, соціального чи суб'єктивного. Від дії публічної влади він відрізняє рухи тіла та операції, які відбуваються разом із дією, але залишаються суто вторинними за значимістю.

Визначення та тлумачення дії підкріплюються концептуальними оцінками категорій розуміння, інтерпретації в їхньому когнітивному та комунікативному ракурсах. Людська дія постає тут як процес колективного формування, комунікативного розуміння супутніх смислів, підтекст яких має на увазі раціональну достатність.

Н. Мирна, О. Стасюк позначає перехід від телеологічної дії, розрахованої на здійснення зумовлених природою цілей, до комунікативної дії, оскільки розуміє теорію пізнання як метатеорію, бо як процес взаємодії [8, с. 166]. У цьому випадку взаємодії публічної влади та фармацевтичного бізнесу стає процесом пізнання, розуміння знання, коли передає і отримує інформацію в рівній мірі бізнесу, що пізнають. І саме така парадигма дії, орієнтованої на взаєморозуміння та співучасть, була визначена Хабермасом комунікативною дією.

Подібний варіант на відміну від ідеальної моделі "невідчуженої взаємодії", якою користувалися, на його думку, Дж. Мід (теорія символічної поведінки) та Е. Дюркгейм (концептуальні ідеї, пов'язані з поняттями "колективної свідомості" і "колективного уявлення") "справжньої" моделі. У ній "невідчуженою" має бути насамперед соціальність, бо вона і тільки вона, мабуть, уособлює взаємодію, здатну забезпечити людям можливість вільного та неупередженого обговорення вищих життєвих цінностей. Останні змінюються, переоцінюються в процесі суспільного розвитку, а тому не лише вимагають полеміки, а й узгоджених рішень — тобто соціальних дій. І з цього погляду взаємодія є ще й обмін соціальними діями.

Усі особи, що діють на соціальній сцені, підкреслює А. Мирошніченко, сприймають світ, в якому живуть, не як суб'єктивний, а як інтерсуб'єктивний світ [9, с. 37]. Він загальний, актуально даний чи потенційно доступний кожному, а це спричиняє інтервзаємодію. Повсякденний здоровий глузд не є надбанням всіх індивідів, але він поділяється ними при користуванні єдиним комунікативним полем. Повсякденне знання про навколишній світ має значні відмінності в тій чи іншій соціальній сфері, територіальному середовищі, але загальом його достатньо, щоб налагодити взаємини з людьми, культурними об'єктами, соціальними інститутами — із сукупною соціальною реальністю.

До парадигм і концептів соціальної комунікації, що стосуються обговорюваної проблематики, слід віднести, крім того, й інші значущі наукові напрями:

- соціально-психологічний (біхевіоризм, діалоговий дискурс К. Ясперса, М. Бугера);
- символічний інтеракціонізм (Дж. Мід, Г. Бламер);
- функціональна лінгвістика (варіювання мовних засобів у комунікативних ситуаціях);
- етнологія комунікації (зв'язку соціокультурного знання та мовних одиниць);
- теорія інформаційного суспільства на контексті технологічного детермінізму (Д. Белл, А. Тоффлер);
- теорія мовних (комунікативних) актів (Дж. Остін, Дж. Серль);

— численні прагматичні теорії, що розглядають різні аспекти обміну інформацією, зокрема масову комунікацію (А. Моль).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Порозуміння та взаємодія людей забезпечуються комунікацією в рамках загального соціального порядку. Однак для повсякденного спільного буття важливо, щоб зберігалася певна наступність дискурсивних практик, коли процес освоєння інформації йде розумово та цілеспрямовано, а не інтуїтивно чи емоційно. Не можна забувати, що взаєморозуміння стосується багатьох різних людей, дії яких у комунікативному процесі мають набувати узгоджено осмисленого характеру та орієнтуватися на пошук рішень у тих чи інших життєвих ситуаціях. Іншими словами, ми маємо тут безперечний інтерсуб'єктивний процес, коли основне завдання суспільних наук формулює як здобуття впорядкованого знання про соціальну реальність.

У нашому випадку всі ці мотиви однак присутні в темі, причому і ними не обмежується існуючий діапазон однієї-двох дослідницької тематики. Але, називаючи їх, ми підводимо до тієї всеосяжної думки, яка присутня в нинішніх енциклопедичних виданнях: комунікативна дія. Воно не є стратегічним і, проте, спрямоване на загальну для всіх учасників комунікації мету, якою розглядається розуміння.

Істотно не лише те, що взаємодія у всіх сферах життя суспільства та наукових дисциплінах наділяється однаково значущими пріоритетами. Для нашої теми важливі насамперед тенденції їх тлумачення, що закріпилися. Насамперед це комунікативні поведінкові та управлінські мотиви, процесний характер комунікативних дій, сприйняття соціальної реальності як структури з функціями взаємодії. Останні дві позиції, варто згадати, прямо сполучаються з текстом допоребудовного філософського словника, де взаємодія виступає соціальним процесом, що відображає суспільну структуру і виконує в ній функцію.

Література:

1. Александров В. К. Основні наукові підходи щодо публічного управління забезпечення національної стійкості України. Наукові перспективи. № 9 (27). 2022. С. 21—34. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-21-34](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-21-34)
2. Балабаниць А. В. Стратегічні пріоритети безпекової політики України в умовах зовнішньої агресії. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: економіка. Вип. 28. 2024. С. 5—15.
3. Кравченко В. І. Виклики і загрози Україні, її економіці та фінансам у першій третині XXI століття. Ефективна економіка. № 10. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5170>.
4. Лазебник Я. Концепція національної стійкості: український контекст. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. Вип. 56. 2024. С. 223—228. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.251>.
5. Дашніна Ю. Мережева взаємодія суб'єктів в управлінні системою надання адміністративних послуг. Економіка України, 2024. 61 (7 (680)), 35—45. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.07.035>.
6. Легеца Є. Основні теоретичні положення концепції публічних послуг в Україні. Підприємництво, господар-

ство і право, 2016. № 9. С. 81—85.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_9_16.

7. Лощина Л.В., Ковтун Г.І. Теоретичні аспекти публічного адміністрування в контексті українських реформ. Економіка та держава, 2018. № 12. С. 99—104. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.99>

8. Мирна Н., Стасюк О. Теоретичні засади взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства. Теорія та практика державного управління, 2024. 2 (79), С. 165—183. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-08>

9. Мирошниченко А. Надання публічних послуг у період воєнного стану: виклики, адаптація, перспективи. Публічне управління та місцеве самоврядування, 2025. 1. С. 36—41, <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-1-6>.

References:

1. Aleksandrov, V. K. (2022), "Main scientific approaches to public administration to ensure national sustainability of Ukraine", *Naukovi perspektyvy*, vol. 9 (27), pp. 21—34. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-21-34](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-21-34)
2. Balabanyts', A. V. (2024), "Strategic priorities of Ukrainian security policy in the context of external aggression", *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: ekonomika*, vol. 28, pp. 5—15.
3. Kravchenko, V. I. (2016), "The challenges and the threats for Ukraine, its economy and finances in the first third of the XXI century", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5170> (Accessed 25 Feb 2026).
4. Lazebnyk, Ya. (2024), "The Concept of National Resilience: Ukrainian Context", *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya filos.-politolog. studii*, vol. 56, pp. 223—228. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.251>.
5. Danshina, Yu. (2024), "Network interaction of entities in the management of the administrative service-delivery system", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 61 (7), pp. 35—45. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.07.035>.
6. Leheza, E. (2016), "Basic theoretical provisions of the concept of public services in Ukraine", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 9. pp. 81—85. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_016_9_16 (Accessed 27 November 2025).
7. Loshchyna, L.V. and Kovtun, G. I. (2018), "Theoretical aspects of public administration in the context of Ukrainian reforms", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12. pp. 99—104. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.99>.
8. Mirna, N., and Stasyuk, O. (2024), "Theoretical foundations of interaction between public administration bodies and civil society institutions", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (79), pp. 165—183. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-08>
9. Myroshnychenko, A.I. (2025), "Provision of public services during martial law: challenges, adaptation, prospects", *Publiche upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*, vol. 1, pp. 36—41 <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-1-6>.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

I. М. Бавикін,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2437-0935>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.617

ОЦІНКА СТАНУ РИНКУ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

I. Bavykin,
Postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management

ASSESSMENT OF THE MEDICAL DEVICE MARKET STATE AND EFFECTIVENESS OF STATE SAFETY CONTROL IN UKRAINE

Мета статті — проаналізувати структуру ринку медичних виробів в Україні, динаміку реєстрації, виявлені порушення в обігу, а також оцінити готовність системи державного контролю до забезпечення безпеки сучасних ("розумних") медичних виробів.

Дослідження ґрунтується на застосуванні методів статистичного аналізу, контент-аналізу нормативно-правових актів та звітності контролюючих органів, а також порівняльного аналізу даних Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікс-служби) за 2024–2025 роки. Використано звітні матеріали Держліксслужби, дані аналітичних досліджень ринку, а також наукові праці вітчизняних дослідників у сфері публічного управління та обігу медичних виробів.

У статті проведено аналіз структури ринку медичних виробів в Україні, визначено основні тенденції його розвитку в умовах воєнного стану. Проаналізовано динаміку реєстрації медичних виробів, структуру імпорту та вітчизняного виробництва. На основі звітності Держліксслужби за 2024–2025 роки виявлено основні види порушень вимог технічних регламентів під час обігу медичних виробів, класифіковано їх за типами продукції та видами невідповідностей. Особливу увагу приділено оцінці готовності системи державного контролю до забезпечення безпеки сучасних медичних виробів, зокрема програмного забезпечення як медичного виробу (Software as a Medical Device, SaMD), виробів з елементами штучного інтелекту та інтелектуальних медичних систем. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи державного контролю з урахуванням викликів, пов'язаних з цифровізацією охорони здоров'я.

Ринок медичних виробів в Україні демонструє стійкість і здатність до адаптації в умовах воєнного часу. У I кварталі 2025 року обсяг державних закупівель медичних виробів через систему Prozorro зріс на 44% порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Основними проблемами залишаються висока імпортозалежність (особливо в сегменті високотехнологічного обладнання), значний рівень зношеності медичної техніки в закладах охорони здоров'я, а також недостатня ефективність використання наявного обладнання. Результати контрольно-наглядової діяльності Держліксслужби свідчать про зростання кількості виявлених порушень вимог технічних регламентів у сфері обігу медичних виробів, що потребує посилення контролю та вдосконалення механізмів пост-ринкового нагляду. Готовність системи державного контролю до забезпечення безпеки сучасних ("розумних") медичних виробів потребує розвитку методичної бази, підвищення кваліфікації фахівців та впровадження спеціальних процедур оцінки для програмного забезпечення як медичного виробу.

Purpose of the article is to analyze the structure of the medical device market in Ukraine, the dynamics of registration, identified violations in circulation, as well as to assess the readiness of the state control system to ensure the safety of modern ("smart") medical devices.

The study is based on the application of statistical analysis methods, content analysis of regulatory legal acts and reports of supervisory authorities, as well as comparative analysis of data from the State Service of Ukraine on Medicines and Drug Control (SMDC) for 2024–2025. The study uses reporting materials of the SMDC, data from analytical market research, as well as scientific works of domestic researchers in the field of public administration and medical device circulation.

The article analyzes the structure of the medical device market in Ukraine, identifies the main trends of its development under martial law. The dynamics of medical device registration, the structure of imports and domestic production are analyzed. Based on the SMDC reports for 2024–2025, the main types of violations of technical regulation requirements during the circulation of medical devices are identified and classified by product types and types of non-conformities. Special attention is paid to assessing the readiness of the state control system to ensure the safety of modern medical devices, in particular software as a medical device (SaMD), products with artificial intelligence elements and intelligent medical systems. The directions for improving the state control system taking into account the challenges associated with the digitalization of health care are substantiated.

The medical device market in Ukraine demonstrates resilience and adaptability in wartime conditions. In the first quarter of 2025, the volume of public procurement of medical devices through the Prozorro system increased by 44% compared to the same period in 2024. The main problems remain high import dependence (especially in the segment of high-tech equipment), a significant level of wear and tear of medical equipment in health care institutions, as well as insufficient efficiency in the use of available equipment. The results of the SMDC control and supervisory activities indicate an increase in the number of identified violations of technical regulation requirements in the field of medical device circulation, which requires strengthening control and improving post-market surveillance mechanisms. The readiness of the state control system to ensure the safety of modern ("smart") medical devices requires the development of a methodological framework, improvement of specialists' qualifications and the introduction of special assessment procedures for software as a medical device.

Ключові слова: медичні вироби, ринок медичних виробів, державний контроль, Держлікслужба, технічне регулювання, пост-ринковий нагляд, порушення в обігу, програмне забезпечення як медичний виріб (SaMD), штучний інтелект.

Key words: medical devices, medical device market, state control, State Service of Ukraine on Medicines and Drug Control (SMDC), technical regulation, post-market surveillance, circulation violations, Software as a Medical Device (SaMD), artificial intelligence.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Забезпечення безпеки медичних виробів є важливою складовою системи публічного управління у сфері охорони здоров'я. Від якості та безпеки медичних виробів безпосередньо залежить ефективність лікувально-діагностичного процесу, а також життя і здоров'я пацієнтів. В Україні функції державного контролю у цій сфері покладено на Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба), яка здійснює реєстрацію медичних виробів, ринковий нагляд, контроль за дотриманням вимог технічних регламентів, а також моніторинг побічних подій.

В умовах воєнного стану ринок медичних виробів в Україні зазнав суттєвих змін. Збільшився попит на вироби для лікування поранених, реабілітаційне обладнання, мобільні діагностичні системи. Водночас ускладнилася логістика, змінилася структура імпорту, зросло навантаження на систему державного контролю. Крім того, стрімкий розвиток цифрових технологій в медицині, зокрема поява програмного забезпечення як медичного виробу (SaMD) та інтелектуальних систем з елементами штучного інтелекту, створює нові виклики для системи державного контролю безпеки.

У зв'язку з цим актуалізується потреба в комплексному аналізі стану ринку медичних виробів в Україні, оцінці ефективності державного контролю безпеки, а також визначенні напрямів удосконалення системи управління з урахуванням сучасних викликів.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблематика стану ринку медичних виробів та ефективності державного контролю досліджується вітчизняними науковцями в контексті публічного управління охороною здоров'я, технічного регулювання та фармацевтичного ринку.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад державного управління у сфері охорони здоров'я зробили В.М. Мартиненко, який обґрунтував концептуальні підходи до формування державно-управлінських рішень у соціальній сфері [3], та С.М. Серьогін, який досліджував механізми забезпечення ефективності публічного адміністрування [5].

Питанням технічного регулювання та оцінки відповідності медичних виробів присвячено праці О.П. Шпака, який проаналізував особливості застосування євро-

пейських підходів в Україні [7], та Ю.О. Шевченка, який досліджував гармонізацію українського законодавства з правом Європейського Союзу [6]. Особливу увагу привертають дослідження М.М. Білінської, присвячені адміністративним процедурам у сфері охорони здоров'я [1], та Л.А. Гаєвської, яка розглядала питання ліцензування господарської діяльності в медичній сфері [2].

Аналітичні дослідження ринку медичних виробів в Україні проводяться консалтинговими компаніями, зокрема Pro-Consulting [4] та Proxima Research, які надають дані про обсяги ринку, структуру імпорту та динаміку споживання. Офіційна звітність Держлікслужби є важливим джерелом інформації про результати контролюючої діяльності [8].

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є аналіз структури ринку медичних виробів в Україні, динаміки реєстрації, виявлених порушень в обігу, а також оцінка готовності системи державного контролю до забезпечення безпеки сучасних ("розумних") медичних виробів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринок медичних виробів в Україні в умовах воєнного стану демонструє стійкість і здатність до адаптації. Попри економічну турбулентність та складну логістичну ситуацію, державні закупівлі медичних виробів не припинилися, а в окремих сегментах навіть зросли [2].

Заданими аналітичних досліджень, у І кварталі 2025 року медичні установи України через систему Prozorro закупили медичних виробів на суму понад 9,2 млрд грн, що на 44% більше, ніж за аналогічний період 2024 року (6,36 млрд грн) [2]. Це свідчить про активну участь держави у фінансуванні медицини навіть під час війни. Найбільший попит спостерігається у сегментах: вироби для лабораторної діагностики (піпетки, пробірки, реагенти); шприци, катетери, медичні рукавички; тести для інфекційного скринінгу; вироби для реанімації; медичні ліжка та мобільне обладнання [2].

В аптечному сегменті спостерігається помірне зростання попиту на медичні вироби. За даними аналітичної системи "PharmXplorer", у 2024 році обсяги роздрібного продажу медичних виробів у грошовому вираженні зросли, хоча у натуральному вираженні зафіксовано певне зниження [5]. Найвищі показники спостерігаються у групах: перев'язувальні матеріали; глюкометри та тест-смужки; медичні термометри; засоби для догляду за хронічними хворими [2].

Аналіз структури імпорту медичних виробів свідчить про високу імпортозалежність українського ринку. Україна активно імпортує продукцію з Європейського Союзу, Китаю, Туреччини та США. За останні 12 місяців імпорт із Китаю зріс на 28% — зокрема за рахунок одноразових виробів та лабораторного приладдя [2]. Продукти, що мають європейські сертифікати (CE mark), швидко проходять процедури відповідності в Україні.

Вітчизняне виробництво медичних виробів в умовах війни зазнало значних втрат. Багато підприємств призупинили діяльність через загрозу та зруйновані логістичні ланцюги. За даними дослідження ринку медичних рукавичок, проведеного Pro-Consulting, у 2022—

2023 роках спостерігалось значне зниження виробництва та експорту [4]. Проте вже у 2023 році підприємства почали адаптуватися до нових умов: поліпшення логістики дозволило відновити виробництво, а попит на медичні вироби знову зріс [4].

Споживання медичних рукавичок у 2024 році становило 83% від рівня 2021 року, незважаючи на скорочення чисельності населення на 26% [4]. Це свідчить про зростання навантаження на систему охорони здоров'я та збільшення споживання на одну особу. Основним драйвером ринку стали бойові дії та потреби медичних установ, зокрема в хірургічних рукавичках для лікування поранених [4].

Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба) здійснює державний контроль за дотриманням вимог законодавства щодо забезпечення якості та безпеки медичних виробів на всіх етапах обігу, а також державний ринковий нагляд за дотриманням вимог технічних регламентів [1].

За результатами діяльності Держлікслужби у 2024 році проведено 269 планових перевірок характеристик продукції та 225 позапланових перевірок. Загалом перевірено характеристики 13546 одиниць продукції [8]. За результатами перевірок виявлено 322 одиниці продукції, що не відповідають встановленим вимогам, з яких 306 — медичні вироби та 16 — медичні вироби для діагностики *in vitro* [8].

У 2025 році територіальними органами Держлікслужби здійснено 31 планову перевірку характеристик продукції за 31 місцем розповсюдження. За результатами планових перевірок у 14 суб'єктів господарювання виявлені невідповідності медичних виробів вимогам технічних регламентів [3]. В рамках здійснених планових заходів перевірено 7689 медичних виробів, 419 медичних виробів для діагностики *in vitro* та 464 косметичних виробів [3].

З порушеннями вимог технічних регламентів виявлено 18 видів медичної продукції 76 партій 34 виробників. Найбільш проблемними категоріями виявилися пристрої та матеріали стоматологічні — 31 партія шести виробників; апарати слухові — 17 партій двох виробників; голки одноразового застосування — 4 партії двох виробників; реагенти лабораторні діагностичні — 4 партії одного виробника [3].

За результатами перевірок у 2025 році винесено 5 постанов про накладання штрафних санкцій на загальну суму 306000 грн [3]. Вжито обмежувальні (коригувальні) заходи щодо 378 одиниць продукції, з яких 282 — обмеження надання продукції на ринку, 4 — заборона надання продукції на ринку, 92 — вилучення продукції з обігу [8].

Загальний аналіз виявлених порушень дозволяє класифікувати їх за наступними категоріями: порушення вимог до маркування (невідповідність інформації на етикетці вимогам технічних регламентів, відсутність необхідних позначок); порушення вимог до упаковки (пошкодження, невідповідність матеріалів); порушення вимог до технічної документації (відсутність або неповнота документів, що підтверджують відповідність); наявність протермінованої продукції (виявлено у 13 суб'єктів господарювання 14 видів 29 партій) [3].

Стрімкий розвиток цифрових технологій в медицині створює нові виклики для системи державного контролю безпеки медичних виробів. Особливої уваги потребують програмне забезпечення як медичний виріб (Software as a Medical Device, SaMD) та інтелектуальні системи з елементами штучного інтелекту (ШІ).

Особливості таких виробів полягають у тому, що вони не є матеріальними об'єктами, їх функціонування залежить від якості програмного коду та навчальних даних, вони здатні до самонавчання та зміни поведінки в процесі експлуатації. Це потребує принципово інших підходів до оцінки відповідності, реєстрації та пост-ринкового нагляду порівняно з традиційними медичними виробами.

У міжнародній практиці, зокрема в документах Міжнародного форуму регуляторів медичних виробів (IMDRF), розроблено підходи до класифікації SaMD на основі оцінки ризику з урахуванням значимості інформації, що надається програмним забезпеченням для прийняття медичних рішень, та стану здоров'я або ситуації, в якій використовується SaMD [6].

Для забезпечення безпеки інтелектуальних медичних систем критичне значення має оцінка якості алгоритмів за допомогою спеціальних метрик. До основних метрик оцінки якості ШІ-систем належать: чутливість (здатність алгоритму достовірно визначати наявність факту); специфічність (здатність алгоритму достовірно визначати відсутність факту); точність (здатність алгоритму приходити до правильних висновків щодо всього обсягу досліджених випадків); комплексна метрика ROC AUC, яка дозволяє об'єктивно оцінити роботу алгоритму в наочній формі [6].

В Україні наразі відсутня спеціалізована нормативно-правова база для оцінки відповідності та контролю безпеки SaMD та ШІ-систем медичного призначення. Існуючі вимоги Технічних регламентів [9] не враховують специфіку програмних виробів, зокрема здатність до самонавчання та необхідність постійного моніторингу безпеки протягом усього життєвого циклу.

Оцінка готовності системи державного контролю до сучасних медичних виробів дозволяє визначити наступні проблемні аспекти: відсутність методичних рекомендацій щодо проведення експертизи SaMD; недостатня кваліфікація фахівців у сфері оцінки програмного забезпечення; відсутність спеціальних процедур для систем з безперервним навчанням; нерозробленість механізмів пост-ринкового моніторингу для цифрових виробів.

Однією з важливих проблем, що впливає на якість медичної допомоги, є неефективне використання наявного медичного обладнання. За даними аналітичних досліджень, значна частина медичної техніки в закладах охорони здоров'я має високий ступінь зношення, а в окремих випадках простоює через відсутність кваліфікованого персоналу або нераціональне планування роботи.

Аналіз причин простою діагностичного обладнання свідчить про наявність системних проблем в управлінні ресурсами закладів охорони здоров'я. Серед основних причин простою: відсутність або тимчасова відсутність медичного персоналу (хвороба, навчання, атестація); технічна несправність та необхідність ремон-

ту; відсутність пацієнтів або показань до застосування; нестача витратних матеріалів; невведення обладнання в експлуатацію; невідповідність приміщень.

Особливо гостро ця проблема постає в умовах воєнного часу, коли медичне обладнання має використовуватися з максимальною ефективністю для забезпечення потреб як цивільного населення, так і військовослужбовців. Неефективне використання обладнання призводить до економічних втрат, зниження доступності медичної допомоги та погіршення її якості.

На основі проведеного аналізу можна визначити наступні напрями вдосконалення системи державного контролю безпеки медичних виробів в Україні:

1. Посилення ринкового нагляду: підвищення ефективності планових та позапланових перевірок, збільшення охоплення суб'єктів господарювання, вдосконалення механізмів виявлення порушень вимог технічних регламентів.

2. Розвиток системи пост-ринкового нагляду: запровадження ефективних механізмів моніторингу побічних подій, пов'язаних з використанням медичних виробів; створення національної бази даних про інциденти; гармонізація з міжнародними системами обміну інформацією.

3. Адаптація до сучасних викликів: розробка спеціальних процедур оцінки відповідності для програмного забезпечення як медичного виробу (SaMD) та систем з елементами штучного інтелекту; створення методичних рекомендацій для проведення експертизи таких виробів; підвищення кваліфікації фахівців.

4. Оптимізація використання медичних виробів: впровадження систем моніторингу завантаженості обладнання; створення механізмів перерозподілу обладнання між закладами охорони здоров'я; розвиток систем технічного обслуговування та ремонту.

5. Гармонізація з міжнародними стандартами: імплементація вимог Регламенту (ЄС) 2017/745 про медичні вироби (MDR) та Регламенту (ЄС) 2017/746 про медичні вироби для діагностики *in vitro* (IVDR); врахування рекомендацій IMDRF щодо класифікації та клінічної оцінки SaMD.

ВИСНОВКИ

Ринок медичних виробів в Україні в умовах воєнного стану демонструє стійкість і здатність до адаптації. У I кварталі 2025 року обсяг державних закупівель медичних виробів через систему Prozorro зріс на 44% порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Найбільший попит спостерігається у сегментах виробів для лабораторної діагностики, одноразових виробів, тестів для інфекційного скринінгу, виробів для реанімації та мобільного обладнання.

Основними проблемами ринку залишаються висока імпортозалежність (особливо в сегменті високотехнологічного обладнання), значний рівень зношеності медичної техніки в закладах охорони здоров'я (до 80% у деяких категоріях), а також недостатня ефективність використання наявного обладнання (простої через відсутність персоналу, технічну несправність, нестачу витратних матеріалів).

Результати контрольно-наглядової діяльності Держлікслужби свідчать про зростання кількості виявлених

порушень вимог технічних регламентів у сфері обігу медичних виробів. У 2024-2025 роках найбільше порушень виявлено серед стоматологічних матеріалів та інструментів, апаратів слухових, голок одноразового застосування, реагентів лабораторних діагностичних. Основними видами невідповідностей є порушення вимог до маркування, упаковки, технічної документації, а також наявність протермінованої продукції.

Готовність системи державного контролю до забезпечення безпеки сучасних ("розумних") медичних виробів потребує суттєвого розвитку. Відсутність спеціалізованої нормативно-правової бази для оцінки відповідності програмного забезпечення як медичного виробу (SaMD) та систем з елементами штучного інтелекту, недостатня кваліфікація фахівців, нерозробленість механізмів пост-ринкового моніторингу для цифрових виробів створюють ризики для безпеки пацієнтів.

Подальший розвиток системи державного контролю потребує посилення ринкового нагляду, розвитку системи пост-ринкового моніторингу побічних подій, адаптації до викликів цифровізації охорони здоров'я, а також гармонізації з міжнародними стандартами, зокрема регламентами ЄС та рекомендаціями IMDRF.

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. Pro-Consulting (2025), Ринок медичних та спеціалізованих рукавичок України: споживання у 2024 році — 83% від рівня 2021 року. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-medicinskih-i-specializovanyh-perchatok-ukrainy-potreblenie-v-2024-godu-83-ot-urovnya-2021> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Proxima Research (2025), Тенденції розвитку фармацевтичного ринку у 2025 р. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/perspektyvy-rozvytku-farmacevtychnogo-rynku-2025/> (дата звернення: 22.03.2026).
6. Серьогін С.М. Ефективність публічного адміністрування: теоретико-методологічні засади. Київ: НАДУ, 2018. 296 с.
7. Шевченко Ю.О. Гармонізація законодавства України у сфері медичних виробів із правом Європейського Союзу. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 256 с.
8. Шпак О.П. Технічне регулювання та оцінка відповідності в Україні: європейський вектор. Київ: Юридична думка, 2021. 272 с.
9. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (2025), Звіт про підсумки діяльності Служби у 2025 році. URL: https://www.dls.gov.ua/for_subject/zvit-pro-pidsumki-diyalnosti-služby-u-2/ (дата звернення: 22.03.2026).
10. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (2025), Результати заходів державного ринкового нагляду в 2025 році. URL: https://www.dls.gov.ua/for_subject/rezultaty-zahodiv-derzhavnoho-rynko-3/ (дата звернення: 22.03.2026).

www.dls.gov.ua/for_subject/rezultaty-zahodiv-derzhavnoho-rynko-3/ (дата звернення: 22.03.2026).

11. 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-p> (дата звернення: 22.03.2026).

References:

1. Bilynska, M. M. (2021), *Administrativni protsedury u sferi okhorony zdorovia: teoretyko-pravovyi aspekt* [Administrative procedures in the field of health care: theoretical and legal aspect], Vydavnychiy dim "Profesional", Kyiv, Ukraine.
2. Haievska, L. A. (2020), *Litsenzuvannia hospodarskoi diialnosti v Ukraini: publichno-pravove rehuliuвання* [Licensing of economic activity in Ukraine: public law regulation], Feniks, Odesa, Ukraine.
3. Martynenko, V. M. (2019), *Derzhavno-upravliniski rishennia v sotsialnii sferi: teoriia ta metodolohiia* [Public administration decisions in the social sphere: theory and methodology], Pravo, Kharkiv, Ukraine.
4. Pro-Consulting (2025), "The market of medical and specialized gloves in Ukraine: consumption in 2024 — 83% of the 2021 level", available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-medicinskih-i-specializovanyh-perchatok-ukrainy-potreblenie-v-2024-godu-83-ot-urovnya-2021> (accessed 22.03.2026).
5. Proxima Research (2025), "Trends in the development of the pharmaceutical market in 2025", available at: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/perspektyvy-rozvytku-farmacevtychnogo-rynku-2025/> (accessed 22.03.2026).
6. Serohin, S. M. (2018), *Efektivnist publichnoho administruvannia: teoretyko-metodolohichni zasady* [Effectiveness of public administration: theoretical and methodological foundations], NADU, Kyiv, Ukraine.
7. 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.
8. Shpak, O. P. (2021), *Tekhnichne rehuliuвання ta otsinka vidpovidnosti v Ukraini: yevropeiskyi vektor* [Technical regulation and conformity assessment in Ukraine: European vector], Yurydychna dumka, Kyiv, Ukraine.
9. State Service of Ukraine on Medicines and Drug Control (2025), "Report on the results of the Service's activities in 2025", available at: https://www.dls.gov.ua/for_subject/zvit-pro-pidsumki-diyalnosti-služby-u-2/ (accessed 22.03.2026).
10. State Service of Ukraine on Medicines and Drug Control (2025), "Results of state market surveillance measures in 2025", available at: https://www.dls.gov.ua/for_subject/rezultaty-zahodiv-derzhavnoho-rynko-3/ (accessed 22.03.2026).
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution "Technical Regulation on Medical Devices", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2013-p> (accessed 22.03.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.03.26

Процеженовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

В. І. Івкін,
аспірант, Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6265-1085>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.622

АГРОВОЛЬТАІКА В СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИКИ

V. Ivkin,
Postgraduate student, Vernadsky Taurida National University

AGROVOLTAICS IN THE SYSTEM OF THE MODERN ENERGY DECENTRALIZATION STRATEGY

Сучасна енергетика у світі зазнає змін, пов'язаних із глобальним переходом. Цей процес передбачає масове впровадження кліматично нейтральних технологій, ефективне використання ресурсів, цифровізацію технологічних процесів та інші трансформації, орієнтовані на розбудову низьковуглецевих економік багатьох країн світу. До основних глобальних трендів розвитку енергетичного сектору входять декарбонізація, децентралізація та діджиталізація. У статті досліджено процеси трансформації енергетичної системи України в умовах повномасштабної війни, проаналізовано концепцію децентралізації як стратегічний пріоритет відновлення та підвищення енергетичної безпеки. Розглянуто переваги розподіленої генерації, роль відновлюваних джерел енергії та енергетичних спільнот. Окрему увагу приділено агровольтаїці, як перспективній технології подвійного використання земель — для виробництва продовольства та електроенергії, що дозволить забезпечити продовольчу та енергетичну безпеку країни. Окреслено основні проблеми, які необхідно вирішити для широкомасштабного впровадження агровольтаїки в Україні.

Modern energy in the world is undergoing changes associated with the global transition. This process involves the mass introduction of climate-neutral technologies, efficient use of resources, digitalization of technological processes and other transformations aimed at building low-carbon economies in many countries of the world. The main global trends in the development of the energy sector include decarbonization, decentralization and digitalization.

The purpose of the article is to substantiate the directions of transformation of the energy system of Ukraine, in particular the concept of decentralization as a strategic priority for restoring and increasing the country's energy security

Materials and methods. In the process of research, a complex of general scientific and special methods was applied: system analysis — to identify problems with the functioning of the centralized energy system, the impact of war and to justify the feasibility of implementing a decentralized one; regulatory and legal method — to analyze legislative barriers related to the purpose of land, which hinders the process of implementing agrovoltatics; comparative economic analysis — to study the world experience of implementing decentralized energy, which can be used in Ukraine; institutional approach — to analyze the management and socio-economic structures in the energy sector of Ukraine.

Results. The advantages of distributed generation, the role of renewable energy sources and energy communities are considered. Special attention is paid to agrovoltatics as a promising technology of dual use of land — for food and electricity production, which will ensure the food and energy security of the country. The main problems that need to be solved for the large-scale implementation of agrovoltatics in Ukraine are outlined.

Prospects. Further scientific research should be focused on developing the principles of the state target program for the implementation of agrovoltatics, as an important component of the national strategy for decentralization of energy, and which can to some extent ensure the food and energy security of the country.

Ключові слова: децентралізація енергетики, відновлювані джерела енергії, агровольтаїка, енергетична та продовольча безпека, післявоєнне відновлення села, енергетичні спільноти.

Keywords: energy decentralization, renewable energy sources, agrovoltatics, energy and food security, post-war rural reconstruction, energy communities.

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

У межах сучасної парадигми публічного управління енергетичний сектор виступає одним із основних напрямів в формуванні загальнодержавної енергетичної та продовольчої безпеки. Масована руйнація енергетичної системи України за час повномасштабної військової агресії показала слабкість централізованої моделі енергозабезпечення країни та доводить необхідність переходу на альтернативні джерела енергії і децентралізацію всієї енергетичної системи країни. Децентралізована модель, яка надає перевагу місцевому виробництву енергії, дозволить Україні не тільки відновити, але й значно покращити свою енергетичну систему, роблячи її незалежною від зовнішніх викликів.

В переході на відновлювані джерела енергії залишаються актуальними дослідження питань щодо розвитку та впровадження інноваційних моделей використання саме сонячної енергетики. Значення сонячної енергетики з кожним роком зростає, оскільки це один із найбільш доступних та екологічно чистих видів енергії. Водночас особливої уваги потребує вивчення перспектив використання сонячної енергії в аграрному секторі. Дослідження такої інноваційної моделі використання сонячної енергетики як агровольтаїка набуває особливої актуальності, оскільки це новий підхід до виробництва сонячної енергії, який передбачає поєднання сонячних панелей з сільськогосподарським виробництвом. Цей інноваційний підхід сприяє виробництву продуктів харчування або біомаси, а також виробництву чистої енергії, поєднуючи сільське господарство та сонячною енергією, що підвищує продуктивність земель, сприяє більш стійкому та прибутковому агробізнесу, а також дозволяє забезпечувати місцеві громади екологічною електроенергією. Для реалізації цього енергетичного потенціалу потрібен постійний діалог між аграріями, енергетичними компаніями, державою та інвесторами.

Таким чином, наукові дослідження мають бути зосереджені на розробці засад державної цільової програми впровадження агровольтаїки, як важливої складової вітчизняної стратегії децентралізації енергетики, яка може певною мірою забезпечити продовольчу та енергетичну безпеку країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження як вітчизняних так і зарубіжних науковців у сфері відновлюваної енергети-

ки спрямовані на вирішення ключових проблем енергетичної галузі країни, таких як енергетична безпека та децентралізація енергопостачання. Особливої актуальності такі наукові доробки набули в період військової агресії. Так, енергетичній незалежності України присвячені дослідження іноземних партнерів. Зокрема, Міжнародне енергетичне агентство (IEA) в своєму звіті "Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System" окреслює стратегічний шлях до відбудови та модернізації енергетичного сектору України [1]. Серед вітчизняних науковців слід відзначити дослідників Інституту відновлюваної енергетики НАНУ, які у своїй роботі під загальною редакцією Кудрі С. О., аналізують економічні аспекти впровадження саме сонячної енергетики [2]. Науковці Конеченкова А. та Омельченко В. досліджують сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни та доводять, що на сьогодні, вітрова, сонячна, біо, мала гідро та воднева енергетики є запорукою енергетичної безпеки та незалежності держав, а її собівартість є значно нижчою за викопне паливо [3]. У своїх наукових роботах Орел Ю. Л. та Ричка Р. Ю. піднімають питання публічного управління залучення територіальних громад до розвитку сонячної енергетики [4]. Башинська Ю. І. вивчає можливості розвитку відновлюваної енергетики, як чинника забезпечення сталого розвитку громад в контексті Європейського зеленого курсу на прикладі громад західного регіону України [5]. Питанню відновлення енергетичного потенціалу країни, втраченого внаслідок російської агресії, шляхом створення нової децентралізованої потужності на базі малих виробників присвячені дослідження Письменної У. Є., Кривда О. В., Трипольської Г. С. [6]. В наукових статтях Завербного А. С., Кісь М. Я., Білоуса Ю. Б. проаналізовано проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлюваної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди [7]. Останнім часом значний інтерес дослідників та практиків привертають інноваційні бізнес-моделі у сфері сонячної енергетики, які впроваджуються в аграрне виробництво. Дослідження такої інноваційної моделі використання сонячної енергетики як агровольтаїка та основних засад її впровадження в агробізнесі викладені в роботах Литовченко В., Бакай Ю. Ю., Жукова І. М. та практиків Асоціації агровольтаїки України [8–10].

Водночас, комплексні дослідження безпосередньо технології агровольтаїки, як важливої складової в реорганізації сучасної стратегії децентралізації енергетики країни, ще знаходяться на початковому етапі. Тому виникає необхідність вивчення передового світового досвіду, дослідження наукових наробок вітчизняних

науковців, що дозволить сформувати основні засади впровадження агровольтаїки в загальну децентралізовану енергетичну систему країни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування напрямків трансформації енергетичної системи України, зокрема саме концепції децентралізації, як стратегічного пріоритету відновлення та підвищення енергетичної безпеки країни та визначення агровольтаїки, яка має стати складовою в сучасній системі децентралізації енергетики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Глобальний розвиток світової економіки суттєво впливає на конструктивні зміни в сучасній енергетиці. Основні глобальні тренди розвитку енергетичного сектору це декарбонізація, децентралізація та діджиталізація. Міжнародне агентство з відновлюваних джерел енергії (IRENA) в своїх нормативних документах наголошує, що в найближчі десятиліття відновлювані джерела енергії будуть відігравати ключову роль у декарбонізації енергетичного сектору. Україна також визначила свою власну енергетичну стратегію, яка має амбітні завдання щодо перебудови енергетики. Так, "Довгостроковою стратегією низьковуглецевого розвитку України до 2050 року" зазначається, що Україні цілком під силу та економічно доцільно до 2050 року досягти 82% частки відновлюваних джерел енергії у загальному виробництві електроенергії [11]. Однак військова агресія внесла суттєві корективи у функціонування енергетичної інфраструктури, по-перше, акцентувавши активізацію процесу її модернізації та, по-друге, визначила необхідність проведення модернізації в умовах постійного відновлення існуючих енергетичних об'єктів, які жорстко пошкоджені ворогом, з метою недопущення енергетичного колапсу в країні. До того ж, значна частина сектору відновлюваної енергетики, зокрема сонячної, опинилася під окупацією. За офіційними даними, пошкоджено близько 40% українських енергетичних об'єктів, а населення зіткнулося з нестачею електроенергії [5].

Водночас війна також показала слабкість існуючої централізованої моделі енергетики. Такий план енергосистеми був прийнятий ще в 1940-х роках в Радянському Союзі і не передбачав ізолюваної роботи енергосистеми України, що в сьогоdnішніх умовах створило значні складнощі з енергетичною безпекою в країні. Слід зауважити, що IEA (International Energy Agency) — Міжнародне енергетичне агентство, розглядає сучасні кризові умови в енергетиці в Україні як можливість побудувати нову архітектуру енергетики, засновану на розподілених енергоресурсах — сонячній, вітровій, біоенергетиці, системах накопичення енергії (BESS) і мікромережах. Війна підкреслила критичну важливість переходу на альтернативні джерела енергії та розвиток внутрішнього виробництва електроенергії для зменшення зовнішньої залежності та підвищення енергетичної безпеки країни.

Одним із важливих напрямів такої модернізації енергосистеми країни є головний вектор — децентралізація. Йдеться про велику кількість порівняно невеликої генерації у збалансованих обсягах, яка буде розподілена по всій території країни і, зокрема, ближче до її споживачів. Саме така модель робить енергосистему більш надійною, стійкою до пошкоджень внаслідок військових дій. Загалом, стійка енергосистема характеризується тим, що в кризових умовах (екстремальні погодні явища, технологічний збій, руйнації внаслідок військових дій тощо) продовжує працювати та має можливість як скоріше відновлювати роботу після збоїв, спричинених такими діями. Крім того, децентралізації енергетики в Україні має багато інших переваг (табл. 1).

Децентралізована модель, яка надає перевагу місцевому виробництву енергії, дозволить Україні не тільки відновити, але й значно покращити свою енергетичну систему, роблячи її незалежною від зовнішніх викликів. Крім того при будівництві такої енергетики буде використовуватися індивідуальний підхід до кожного регіону та розширяться джерела енергії, не покладаючись тільки на одне альтернативне, а поєднуючи їх для отримання найбільш ефективного результату.

Слід зауважити, що Міжнародне енергетичне агентство (IEA) представило свій звіт — "Посилення України шляхом децентралізації енергетичної системи. Дорожня карта збільшення використання розподілених енергетичних ресурсів в Україні до 2030 року", в якому пропонує шлях до відновлення та модернізації енергетичного сектору України, враховуючи сучасні виклики щодо постійної руйнації існуючої енергосистеми [1].

Таблиця 1. Ключові аспекти децентралізації енергетики в Україні

Децентралізація енергетики:	Ключові аспекти	
	<i>Розподілена генерація:</i> вироблення електроенергії здійснюється невеликими, численними енергетичними установками, які зазвичай розташовані близько до споживачів.	
	<i>Підвищення стійкості:</i> зменшує вразливість енергосистеми до руйнувань агресором в умовах війни, оскільки пошкодження одного об'єкта не призведе до повного знеструмлення. Стійка, безпечна енергосистема передбачає побудову системи невеликих електростанцій. Робота великої електростанції не є монополієм постачання електроенергії на відповідній території.	
	<i>Конкурентний ринок:</i> створення великої кількості електростанцій створить конкурентний енергетичний ринок, який буде більш прозорий та створить підґрунтя для зниження тарифів	
	<i>Системи зберігання енергії:</i> дозволяють накопичувати надлишкову енергію в періоди високого виробництва для подальшого використання, що дозволяє забезпечувати стабільність постачання електроенергії споживачам	
	<i>Високоєфективні технології:</i> значна частина вітчизняних енергогенеруючих потужностей потребує модернізації. Модернізація відбувалася недостатніми темпами і тому об'єкти енергетики в більшості низько технологічні. Децентралізація енергетики сприятиме технологічному оновленню та впровадженню інноваційних рішень.	
	<i>Впровадження у воєнний час:</i> децентралізація стає пріоритетом для забезпечення енергетичної безпеки та швидкого відновлення зруйнованих об'єктів енергетики	
	<i>Запровадження цифровізації в управління мережами:</i> цифровізація сприяє розвитку «розумних мереж», які можуть ефективно керувати розподілом енергії від багатьох джерел.	
	<i>Вигоди для громад:</i> громади місцевого самоврядування встановлюють власні енергетичні потужності, сприяють розвитку приватного енергетичного бізнесу на території громад, що дозволяє їм генерувати енергію для власних потреб.	

Джерело: сформовано автором на основі [1, 10].

Згідно з пропозиціями цього звіту Україна до 2030 року повинна реалізувати п'ять ключових напрямів: розвиток розподіленої генерації, особливо проектів сонячної та біоенергетики; впровадження BESS для балансування енергосистеми; формування місцевих енергетичних спільнот та мікромереж; стимулювання споживачів, які одночасно виробляють енергію; реформу ринку електроенергії для інтеграції децентралізованих ресурсів у системні послуги. Реалізація такого інвестиційного плану потребуватиме 15-23 млрд доларів. Проте в такому разі постає важливе питання, чи готова енергетика України йти сьогодні шляхом децентралізації. Слід зазначити, що питання децентралізації енергетики постало не тільки в сучасних воєнних умовах, цей процес триває вже давно. Зокрема, ще в 2017 році прийнятою енергетичною стратегією України на період до 2035 року "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність" були поставлені завдання щодо децентралізації енергетики та диверсифікації джерел первинної енергії [12]. Завдання щодо децентралізації енергетики були також підтверджені прийнятою Урядом у 2023 році Енергетичною стратегією України на період до 2050 року, згідно з якою децентралізація генерації електроенергії має відбуватися по всій території країни для поліпшення стійкості та надійності енергозабезпечення [11]. Загалом, навіть в умовах війни, протягом 2022—2023 років в Україні введено понад 650 МВт нових потужностей відновлюваної енергетики, з яких: 371 МВт це фотоелектричні станції; 227 МВт — вітрові електростанції; 50 МВт — об'єкти біоенергетики; 1 МВт — малі гідроелектростанції [12, 13]. Крім того, за останні десять років, завдяки впровадженню моделі "зеленого" тарифу, в Україні відбулося значне зростання енергетичних об'єктів, які виробляють електричну енергію з використанням енергії сонця. Процес децентралізації енергетики триває, хоча й не потужними темпами.

В питанні децентралізації енергетики Україна спирається на досвід провідних країн світу. Аналіз сучасного стану електроенергетичних систем у різних країнах показав, що у більшості країн в функціонуванні потужностей відновлюваної енергетики переважає децентралізована система та існує конкуренція між виробниками електроенергії. Європейські країни найбільш активно впроваджуються децентралізовану систему енергопостачання. За даними Української асоціації відновлюваної енергетики, в країнах Європейського союзу децентралізована енергетика виробляє близько 10% електроенергії від загального обсягу її виробництва. Слід відзначити, що найбільше такої енергетики має Данія, яка становить 50% від загального обсягу. Енергетична політика США також спрямована на її децентралізацію і на сьогодні введено в дію більше 12 млн малих енергетичних установок. Прийняття владою відповідних нормативних документів сприяли розвитку такого напрямку енергетичної галузі. Так, у Європейському союзі з цього питання була прийнята Директива ЄС 2004/8/ЄС від 11.02.2004 "Про розвиток когенерації на основі корисного тепла на внутрішньому енергетичному ринку", США прийняли План Розвитку Розподіленої генерації, а в Австралії була затверджена Програма з реформування енергетики [14].

Рівень децентралізації енергосистеми певної краї-

ни відслідковується за індексом енергетичної трилеми (World Energy Trilemma Index). Це щорічний рейтинг оцінює ефективність енергетичної політики країн за трьома ключовими вимірами: енергетична безпека, доступність (справедливість) та екологічна сталість і розробляється Світовою енергетичною радою (WEC) з 2010 року. За даними 2021 року Україна посіла 43 місце за цим індексом [15].

Слід звернути увагу на те, що децентралізацію енергетики доцільно розглядати як спільне завдання для уряду, місцевої влади, бізнесу та споживачів. На рівні влади — це формування енергетичної стратегії децентралізації, фінансова підтримка відповідних програм. На місцевому рівні — це заходи із зменшення енергоспоживання та втілення програм децентралізації, оскільки саме тут формується запит на нові енергетичні умови та ініціатива щодо їх втілення. За час війни на громади суттєво негативно вплинули перебої з постачанням електроенергії і програми щодо втілення програм нової енергетичної генерації стали першочерговим їх завданням.

Вирішення цих завдань формує і новий рівень участі громад у формуванні нової енергетичної системи країни, а саме новим вектором розвитку можуть стати енергетичні спільноти громад. Енергетичні спільноти громад — це об'єднання громадян, органів місцевого самоврядування, малого та середнього бізнесу для створення генерації для власного споживання та продажу надлишків енергії. До того ж енергетичні спільноти — це не тільки генерація, а нова модель енергетичної демократії, де замість залежності від єдиної централізованої енергетичної системи формується гнучка, стійка мережа локальних енергетичних систем. Як наслідок, впровадження енергетичної децентралізації сприятиме підвищенню економічного рівня регіонів та якості життя в громадах. Приклад таких спільнот є в Європейському Союзі, діяльність яких регулюється, зокрема Директивами ЄС 2018/2001 про сприяння використанню ВДЕ та 2019/944 про правила внутрішнього ринку електроенергії [14]. Україна тільки починає формування нормативного поля для таких об'єднань.

Розглядаючи загальні засади децентралізації енергетики водночас слід звернути увагу на одного з потужних споживачів електроенергії, а саме аграрний сектор. Аграрний сектор є одним із найбільших споживачів електроенергії, яка потрібна у всіх його підгалузях: землеробстві, тваринництві, роботі елеваторів тощо. Відновлювана енергетика, а саме власна генерація для українського агробізнесу це, зокрема: економія та прогнозованість витрат, оскільки буде відсутня залежність від можливої зміни тарифів в централізованій енергетичній системі; стабільність постачання електроенергії, адже, наприклад, сонячні генерації дозволяють агрофірмі частково або повністю працювати автономно навіть при знеструмленні; збільшення можливості доступу до міжнародних ринків, оскільки, використання чистої енергії зробить українську агропродукцію більш конкурентоспроможною на європейських ринках, де екологічні стандарти стають дедалі суворішими; додатковий прибуток, оскільки надлишки електроенергії можна продавати в мережу. Аграрні підприємства отримують можливість не лише виробляти електроенергію для себе, а й заробляти на ній. Бізнес змінює ставлення до

енергії: з витратної статті вона перетворюється на стратегічний актив, що формує прибутковість, стійкість і конкурентоспроможність.

Водночас, на сьогодні кількість сільськогосподарських земель, доступних для використання, обмежена, тому має сенс подвоїти їх призначення та використовувати наявні землі для виробництва як продуктів харчування, так і енергії. Сонячна енергія, як чисте, дешеве та екологічно безпечне джерело енергії, відповідає суспільним потребам. Плюси сонячної енергії полягає в тому, що вона безкоштовна, нешкідлива для довкілля. Агровольтаїка — це новий підхід до виробництва сонячної енергії, який передбачає поєднання сонячних панелей з сільськогосподарським виробництвом, такими, наприклад, як рослинництво та випасання худоби. Інтегруючи сонячні панелі з іншими видами землекористування, агровольтаїка прагне максимізувати ефективність використання земель та ресурсів. Сонячні панелі забезпечують вироблення екологічно чистої енергії, одночасно пропонуючи такі переваги, як тінь, зниження випаровування води та зниження температури для рослин, що вирощуються або тварин. Цей інноваційний підхід сприяє виробництву продуктів харчування або біомаси, а також виробництву чистої енергії, поєднуючи сільське господарство та сонячну енергію, що підвищує продуктивність земель та сприяє більш стійкому та прибутковому майбутньому агробізнесу. Агровольтаїка відрізняється від інших проектів сонячної енергетики тим, що земля під сонячними панелями та навколо них використовується подвійно (табл. 2).

Сонячне фермерство, або ж агровольтаїка, для України нова справа. Проте досвід країн доводить, що цей напрям фермерства є одним з найперспективнішим, енергонезалежним і досить прибутковим. Слід підкреслити, що для України впровадження агровольтаїки буде сприяти повоєнній відбудові регіонів і, зокрема, сільських громад. Агровольтаїка дозволить створити зони енергетико-продовольчої безпеки (Energy-Food Security Zones) на розмінованих землях. Така модель могла б стати частиною післявоєнної стратегії, поєднавши сонячну генерацію, локальне фермерство та нові робочі місця. Технології агровольтаїки зможуть забезпечити стабільність місцевої енергосистеми і, зокрема, сільську критичну інфраструктуру (водопостачання, школи, лікарні), оскільки надаватимуть громадам надлишково вироблену енергію. Поєднання сільського господарства і сонячної енергетики забезпечить продовольчу та енергетичну безпеку.

Досвід економічно розвинутих країн підтверджує ефективність агровольтаїки як моделі подвійного використання землі. Проте, для масштабного впровадження агровольтаїки потрібно вирішити певні важливі питання. Так, для встановлення агровольтаїчних систем необхідно знайти сільськогосподарські землі, які добре підходять як для сонячних панелей, так і для сільськогосподарської діяльності. Дослідження науковців доводять, що в Україні для впровадження агровольтаїки може бути використано понад 40

млн гектарів сільськогосподарських земель і, крім того, країна має високий потенціал сонячної інсоляції, який становить до 1500 кВт·год/м² на рік.

Крім того, чинним законодавством України не врегульовані питання впровадження технологій агровольтаїки. Так, законодавчо не визначені питання встановлення сонячних енергетичних систем на сільськогосподарських землях. Це, відповідно, стримує інвесторів фінансувати таку прогресивну технологію.

Технологія подвійного використання землі потребує підготовки висококваліфікованих інженерів та агрономів, які розуміються в технології агровольтаїки. У країні відчувається брак таких підготовлених кадрів.

Також одна з основних проблем, пов'язаних з впровадженням агровольтаїки, полягає в тому, що первісна вартість агроелектричних систем є дорогою, оскільки має достатньо складну конструкцію, ніж традиційні сонячні панелі. Фінансові бар'єри можуть перешкоджати широкому впровадженню, особливо серед дрібних фермерів чи регіонів з обмеженими ресурсами. Це стримує розвиток такого ринку агроенергетики і тому потрібні державні механізми фінансування. Можливо слід розширити поле застосування підтриманої Міністерством розвитку громад та територій України ініціативи ЄС "Угода мерів — Схід" (Covenant of Mayors — East, CoM East). Це одна з ключових програм Європейського Союзу, яка спрямована на залучення міст і громад країн Східного партнерства до кліматичної та енергетичної політики ЄС. Це платформа, де міста добровільно беруть на себе зобов'язання боротися зі зміною клімату, підвищувати енергоефективність і розвивати сталу енергетику. На сьогодні основні цілі цієї ініціативи полягають в наступному: боротьба зі зміною клімату (скорочення викидів CO₂; перехід до кліматично нейтрального розвитку); підвищення енергоефективності (модернізація інфраструктури; зменшення споживання енергії); розвиток відновлюваної енергетики (сонячна, вітрова енергія; альтернативні джерела); енергетична безпека (зменшення залежності від імпорту енергоносіїв); адаптація до змін клімату (управління ризиками — посухи, повені, спека). Регіональні органи влади повинні брати

Таблиця 2. Актуальність моделі агровольтаїки для агробізнесу та енергетики

Для агробізнесу:	Для енергетики:
Підвищення врожайності окремих культур завдяки створенню сприятливого клімату: зберігання вологості ґрунту та відсутність перегріву ґрунту тощо.	Додаткова екологічно чиста енергія, забезпечення громад власним джерелом енергії та захист від перебоїв у загальній мережі.
Захист від екстремальних погодних умов, що зменшує ризик втрати врожаю. Сприятиме зменшенню витрат на страхування.	Є частиною децентралізованої енергетичної системи країни, яка формуватиме енергетичну незалежність країни.
Зменшення матеріальних витрат на полив сільськогосподарських культур, оскільки сонячні панелі затіняють посіви та зберігають вологу. Як наслідок — зменшення вартості сільськогосподарської продукції.	Зниження витрат на електроенергію завдяки отримання енергії від сонячних панелей, яка значно дешевша ніж тарифи централізованих мереж.
Використання простору під сонячними панелями для випасу худоби, що дозволяє ефективніше використовувати землю та отримати подвійний результат від однієї ділянки.	Агровольтаїка це подвійне використання землі: для сільського господарства та отримання енергії. Що є ефективніше у порівнянні з використанням звичайних сонячних панелей.

Джерело: сформовано автором на основі [10, 16].

на себе зобов'язання щодо підвищення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії на своїх територіях. Приєднавшись до цієї ініціативи, громада може не тільки підвищувати свою енергетичну безпеку та екологічну ситуацію, але й отримує доступ до різних механізмів фінансової підтримки: ЄБРР (до 75% від суми під низькі відсотки на 25 років); Європейський інвестиційний банк (до 50% від суми під низькі відсотки на 25 років); Глобальний екологічний фонд (GEF) (цільові безповоротні кошти); Агентство США з міжнародного розвитку (отримання грантів); Світовий Банк (отримання грантів); Східноєвропейське Партнерство у сфері енергоефективності та екології (E5P) (отримання грантів) [17].

В Україні працює Фонд декарбонізації, який надає пільгові кредити для встановлення відновлюваної енергії, включаючи сонячні електростанції на сільськогосподарських об'єктах. Фонд — це державна фінансова установа, створена для підтримки проектів, спрямованих на скорочення викидів парникових газів і розвиток низьковуглецевої економіки. Його діяльність є частиною національної стратегії кліматичної політики та переходу до сталого розвитку. Від початку роботи у вересні 2024 року АТ Фонд підтримав 72 проекти із підвищення енергоефективності на 1,56 млрд грн Агровідприємства можуть скористатися і таким фінансуванням) [18].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Україна має унікальний історичний шанс стати першою європейською країною, яка після масштабної кризи побудує енергетику нового покоління — децентралізовану, стійку, екологічну та гнучку. Це не просто технологічне оновлення. Це стратегічний вибір на користь економічного зростання через залучення масштабних інвестицій у "зелений" сектор та розподілену генерацію; енергетичної незалежності від імпортованих енергоносіїв; національної безпеки через розподілену структуру, стійку до атак; європейської інтеграції через відповідність Green Deal та кліматичним цілям ЄС; регіонального розвитку через створення тисяч нових робочих місць у обласних центрах та громадах. Успішного переходу до децентралізованої енергетики в Україні можна досягти завдяки комбінації зазначених вище переваг та з урахування досвіду країн Європи, які уже здійснили відповідні заходи. Агровольтаїка в Україні має перспективи. Адже такий напрям подвійного використання землі дозволить забезпечити продовольчу та енергетичну безпеку, стати важливою складовою в формуванні системи сучасної стратегії децентралізації енергетики. Водночас для реалізації цього потенціалу потрібно вирішити важливі питання щодо взаємодії між аграріями, енергетичними компаніями, державою та інвесторами.

Література:

1. Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System A roadmap for Ukraine's increased use of distributed energy resources towards 2030. International Energy Agency (IEA). 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system>

2. Кудря С.О. Відновлювальні джерела енергіїб монографія. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.

3. Конеченков А., Омельченко В. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sekto-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-dopid-chas-ta-pislya-viyny>.

4. Орел Ю. Л., Ричка Р. Ю. Публічне управління в контексті залучення територіальних громад до розвитку сонячної енергетики: аналіз інноваційних моделей та викликів для України. Актуальні проблеми державного управління. 2023. № 2 (63). С. 44—55. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/issue/view/1402/%D0%90%D0%9F%D0%94%D0%A3-2023-2>

5. Башинська Ю. І. Розвиток відновлюваної енергетики як чинник забезпечення сталого розвитку громад в контексті європейського зеленого курсу. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2025. № 1 (31). С. 57—67. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/763>

6. Письменної У. Є., Кривда О. В., Трипольської Г. С. Розвиток децентралізованих джерел енергії та систем управління попитом на основі домогосподарств-прос'юмерів: оцінка ризиків і заходи сприяння. Економіка та суспільство. 2024 (63). URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4175/4106>

7. Завербний А.С., Кісь М.Я., Білоус Ю.Б. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. Економіка та суспільство. 2023. (51). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2460/23>

8. Литовченко В. Агровольтаїка: технологія екологічно відповідального майбутнього. Стратегічні напрямки розвитку науки, освіти та суспільства: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.(м. Ніжин, 23 квітня 2025 р.). Ніжин. 2025. С. 102—105. URL: https://natc.org.ua/docs/Conferencia/2025/Conferencia_mat_23042025.pdf

9. Бакай Ю. Ю., Жуков І. М. Агровольтаїка як інструмент забезпечення синергії енергетичної та продовольчої безпеки: правові підходи ЄС та перспективи для України. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Юридичні науки". 2025. № 11. URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/juridical/article/view/124/143>

10. Асоціація агровольтаїки України. URL: <https://agrivoltaic.org.ua/trashed/>

11. Енергетична стратегія України на період до 2050 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>

12. Енергетична стратегія України на період до 2035 року "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність". Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text>

13. Дячук О., Чепелєв М., Подолець Р., Г. Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року.

Представництво Фонду ім. Г. Бюлля в Україні. 2017. С. 88. URL: https://energytransition.in.ua/wp-content/uploads/2018/11/Perehid-Ukrainy-na-vidnovlyuvanu-energetyky-do-2050_zvit.pdf

14. Розподілена генерація електроенергії — глобальні тенденції розвитку. Українська асоціація відновлюваної енергетики. 2025. URL: <https://uare.com.ua/novyny/>

15. World Energy Trilemma Index 2021. World Energy Council. 2021. URL: https://www.worldenergy.org/assets/downloads/WE_Trilemma_Index_2021_-_Executive_Summary.pdf

16. Агровольтаїка в Україні: як отримувати врожай та енергію з однієї землі. Sanlarix. 2025. URL: <https://sanlarix.com.ua/agrovoltayika-v-ukrayini/>

17. Угода мерів — східне партнерство. "Covenant of Mayors for Climate&Energy. Eastern Partnership". 2025. URL: <https://com-east.eu/uk/library/oficijnyj-tekst-ugody-meriv-po-klimatu-ta-energiyi/>

18. Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації. URL: <https://fdu.com.ua/activity>

References:

1. International Energy Agency (IEA), (2025), "Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System A roadmap for Ukraine's increased use of distributed energy resources towards 2030", available at: <https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system> (Accessed 05 April 2026).

2. Kudria, S.O. (2020), Vidnovliuvalni dzherela enerhii [Renewable energy sources], Instytut vidnovliuvanoi enerhetyky NANU, Kyiv, Ukraine.

3. Konechenkov, A. and Omelchenko, V. (2022), "Ukraine renewable energy sector before, during and after the war", Ukrainskiy shentr ekonomichnux i politichnux doslidgen im. O. Razumkova, available at: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoji-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny> (Accessed 05 April 2026).

4. Orel Yu. L. and Rychka R. Yu. (2023), "Public management in the context of involving territorial communities in the development of solar energy: analysis of innovative models and challenges for Ukraine", Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia, vol. 2 (63), available at: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/issue/view/1402/%D0%90%D0%9F%D0%94%D0%A3-2023-2> (Accessed 05 April 2026).

5. Bashynska, Yu. I. (2025), "The development of renewable energy as a factor in ensuring sustainable development of communities in the context of the European Green Deal", Naukovyj visnyk IFNTUNH. Seriya: ekonomika ta upravlinnia v naftovij i hazovij promyslovosti, vol. 1 (31), available at: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/763> (Accessed 05 April 2026).

6. Pysmennoi, U. Ye. Kryvda, O. V. and Trypolskoi, H. S. (2024), "Development of decentralized energy sources and demand management systems based on prosumer households: risk assessment and facilitation measures", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 63, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4175/4106> (Accessed 05 April 2026).

7. Zaverbnyj, A.S. Kis, M.Ya. and Bilous, Yu.B. (2023), "Problems and prospects of attracting foreign investment in renewable energy projects in Ukraine in the war and post-war periods", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 51, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2460/2379> (Accessed 05 April 2026).

8. Lytovchenko, V. (2025), "Agrovoltatics: a technology for an environmentally responsible future", Materialy mizhnarodnij naukovo-praktichnoy konferentsii [Strategic directions of development of science, education and society], Nizhyn, Ukraine, pp.102-105, available at: https://natc.org.ua/docs/Conferencia/2025/Conferencia_mat_23042025.pdf (Accessed 05 April 2026).

9. Bakaj, Yu. Yu. and Zhukov, I. M. (2025), "Agrovoltatics as a tool for ensuring synergy between energy and food security: EU legal approaches and prospects for Ukraine", International Scientific Journal "Internauka". Series: "Juridical Sciences", vol.11. <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2025-11>

10. Asotsiatsiia ahrovoltaiiky Ukrainy (2026). available at: <https://agrovoltic.org.ua/trashed/> (Accessed 05 April 2026).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), "Energy Strategy of Ukraine for the period until 2050", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (Accessed 05 April 2026).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "Energy Strategy of Ukraine for the period until 2035 "Security, Energy Efficiency, Competitiveness", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text> (Accessed 05 April 2026).

13. Diachuk, O. Chepeliev, M. and Podolets, R., H. (2017), "Ukraine's transition to renewable energy by 2050", Predstavnytvo Fondu im. H. B'ollia v Ukraini, available at: https://energytransition.in.ua/wp-content/uploads/2018/11/Perehid-Ukrainy-na-vidnovlyuvanu-energetyky-do-2050_zvit.pdf (Accessed 05 April 2026).

14. Ukrainian Renewable Energy Association (2025), "Distributed electricity generation — global development trends", available at: <https://uare.com.ua/novyny/> (Accessed 05 April 2026).

15. World Energy Council (2021), "World Energy Trilemma Index 2021", available at: https://www.world-energy.org/assets/downloads/WE_Trilemma_Index_2021_-_Executive_Summary.pdf (Accessed 05 April 2026).

16. Sanlarix (2025), "Agrovoltatics in Ukraine: how to get harvest and energy from the same land", available at: <https://sanlarix.com.ua/agrovoltayika-v-ukrayini/> (Accessed 05 April 2026).

17. Covenant of Mayors — Eastern Partnership (2025), "Covenant of Mayors for Climate&Energy. Eastern Partnership", available at: <https://com-kjkk-east.eu/uk/library/oficijnyj-tekst-ugody-meriv-po-klimatu-ta-energiyi/> (Accessed 05 April 2026).

18. State Fund for Decarbonization and Energy Efficient Transformation (2026), available at: <https://fdu.com.ua/activity> (Accessed 05 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26