

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

№ 9 травень 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

№ 9 травень 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 12.05.26 р.
Підписано до друку 12.05.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 93.9.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 1205/2.
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, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 9 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

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

Економіка знань як драйвер структурних трансформацій в Україні 11

Цибуляк А. Г.

Глобальна торгівля в умовах планетарних обмежень: переосмислення ефектів "забруднювального притулку" і "забруднювального ореолу" 15

Ткаленко С. І.

Цифрові валюти в системі фінансової стабільності 23

Погріщук Б. В., Сисоєва І. М., Мартусенко І. В., Погріщук О. Б.

Сучасні торговельні конфлікти як каталізатор переходу до циркулярної економіки: глобальні тенденції та стратегія України 29

Дубініна М. В.

Аудиторські процедури та внутрішній контроль у забезпеченні якості аудиту за суб'єктно-орієнтованого підходу 34

Карп В. С., Резнікова Н. В., Шворак А. О., Подольчук Д. В.

Від фінансово диверсифікованих корпоративних груп до цифрових екосистем: становлення моделі конгломерат 3.0 41

Рудаченко О. О., Коненко В. В., Тарфуєв Ю. О.

Стратегічні підходи до управління ризиками в системі інвестиційного підвищення потенціалу територіальних громад 51

Горин В. П., Костецький В. В.

Цифрові інструменти управління фінансовою безпекою підприємства 57

Коваль В. В., Скурєнівська А. В.

Методика оцінювання варіантів ресурсного забезпечення оборонного сектору як чинник зміцнення економічної безпеки підприємств ОПК 66

Косенко О. П., Кобєлева Т. О., Перефва П. Г.

Моделювання креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем в торгівлі та Е-комерції: функціональний та процесний підходи 72

Мищук Є. В., Зінченко О. А., Астаф'єва К. О.

Управлінські рішення в товарній стратегії підприємств сфери послуг та їх вплив на поведінку персоналу й споживачів у цифровій економіці 78

Абдрахімов Р. А., Сухомлин В. Б., Марков Р. Р., Кириченко В. П., Літвіненко М. В.

Розвиток ризик-орієнтованого управлінського обліку в мережі оптик 88

Головач Н. В., Кришталь Г. О., Брюховецька І. О.

Економічна сутність інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ 94

Князь С. В., Косенко А. В., Ткачова Н. П.

Комерціалізація промислових та університетських інтелектуально-інноваційних розробок як чинник підвищення економічної ефективності комерційної діяльності промислових підприємств 101

Непочатенко А. В., Непочатенко В. А., Томілова-Яремчук Н. О., Задорожна Р. П.

Формування стратегії управління проектними ризиками та змінами в малому і середньому бізнесі на основі бенчмаркінгового та консалтингового підходів 107

Нікішина О. В., Зеркіна О. О.

Інтеграційні тенденції системи ринків зернових і хлібних продуктів України: особливості міжринкової взаємодії та інтеграції до міжнародних ланцюгів вартості 115

Халатур С. М., Водолазська О. А.

Архітектоніка інноваційної системи управління фінансовими ризиками в умовах глобальної нестабільності 123

Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Лищенко О. Г., Зоря О. П., Помуєва В. М.

Цифрова трансформація податкового контролю та адміністрування в умовах розвитку інформаційних систем і технологій податкової системи 131

Меліхова Т. О., Осмятченко В. О., Меліхов Є. В.

Удосконалення обліково-аналітичного та методичного забезпечення внутрішнього контролю грантового фінансування в системі логістичного управління підприємства для підвищення ефективності застосування інформаційних технологій та залучення іноземних коштів для придбання обладнання та запасів 138

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 9 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Ситник І. П., Швед Т. В., Босенко О. С.

Механізми державного стимулювання інновацій у цифровому бізнесі як основа розвитку цифрової економіки 149

Сафонова В. Є., Зось-Кіор М. В., Лемещенко Н. М., Диндин В. А.

Організаційно-економічні механізми та цифрові технології управління інноваційним підприємництвом у середовищі смарт-економіки та агресивного маркетингу 161

Олійник К. Д., Панченко В. Г.

Механізми відтворення цифрової нерівності в умовах глобальних цифрових трансформацій: стратифікаційний і багатовимірний підхід 168

Скопенко Н. С., Голобородько В. П., Тимченко О. І.

Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості 175

Мединська Н. В., Лабенко О. М., Гуменяк Р. І.

Сучасний стан фінансування природно-заповідного фонду України в умовах воєнного часу 181

Височан О. С., Василюшин Т. В.

Облікова інтерпретація поняття "бізнес-резильєнтність" 186

Варава А. М., Барадакова С. І.

Стратегічне управління діяльністю комерційного банку у контексті впровадження ESG-концепції 191

Татенко М. Ю., Гордополов В. Ю.

Штучний інтелект в аудиті зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання 198

Єрмошкіна О. В., Зекезя'єв І. Ф.

Фінансування діяльності підприємств для повоєнної відбудови України в контексті Ісламських моделей партнерства 204

Біляк Ю. В.

Моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання в умовах економічних конфліктів 210

Безпалько І. Р.

Проблема побудови нової системи логістики через удосконалення міжнародного маркетингу 219

Бегун С. І., Шматковська Т. О., Перетятко А. А., Подзізей О. О.

Моделювання впливу цифровізації на макроекономічні показники за допомогою економетричних моделей в системі прийняття управлінських рішень 223

Жайворонок І. Р.

Концепція mixed-use development у містах України: економічний ефект та вплив на міську інфраструктуру 229

Салоїд С. В.

Розвиток лідерського потенціалу менеджера: системно-циклічна модель формування компетенцій, комунікацій та стратегій професійного зростання (LCI-підхід) 236

Любчак І. С.

Фінансова безпека держави в умовах соціально-економічних трансформацій 244

Присяжнюк О. Ф., Місевич М. А., Плотнікова М. Ф.

Адміністративний менеджмент у системі цифровізації транспортно-логістичних процесів: інтеграція з операційним рівнем 249

Бардась В. М.

Фіскальні виміри лісогосподарювання в контексті інвестиційного забезпечення лісового сектора України 255

Михайленко О. Г.

Інтелектуалізація управління глобальними ланцюгами постачання в умовах цифрової трансформації світової економіки 265

Каницур І. Г.

Цифрові інструменти та HR-аналітика в управлінні персоналом в умовах невизначеності 277

Бутенко Д. С., Тимошенко К. В.

Особливості управління людськими ресурсами торговельного підприємства в умовах турбулентного середовища 283

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 9 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Вергун М. О.

Моделі та методи кількісного аналізу наукової активності викладачів у системі вищої освіти 290

Гайбура Ю. А.

Оцінка ділової активності м'ясопереробного підприємства та ефективності використання його ресурсів 297

Савченко С. М.

Управління чисельністю персоналу в умовах глобалізації та автоматизації виробництва: тенденції та шляхи підвищення ефективності 304

Колесник Т. В., Дрозд П. Ю., Шептуха А. М., Юрченко С. В.

Формування системи управління інноваційним підприємництвом на основі організаційно-економічних механізмів та інформаційних технологій смарт-економіки 312

Кулініч Т. В., Рубан О. О., Кампов Н. С.

Етичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності та їхній вплив на репутацію компаній 319

Шевченко Б. О., Дашевська Д. С.

Технології та енергоефективність у системі забезпечення економічної безпеки: теоретичні засади та практичні аспекти 326

Жарікова О. Б., Безкровний В. П.

Інвестиційно-фінансове забезпечення розвитку енергетичного сектору України як стратегічна основа економічної трансформації, енергетичної безпеки та сталого післявоєнного відновлення держави 334

Панасюк О. В., Чевжик А. С.

Аудит фінансової звітності як інструмент підвищення інвестиційної привабливості підприємства 340

Параниця Н. В., Теліщук М. М., Перефва П. Р.

Детермінанти та оцінка конкурентоспроможності регіонів України: сучасні виклики глобалізації 346

Власенко Т. О., Степаньков Р. С.

Адаптивний механізм управління виробничими процесами аграрних підприємств в умовах невизначеності 351

Непокупна Т. А., Гетало І. С.

Фінансова поведінка домогосподарств в умовах невизначеності: інтеграція теоретико-концептуальних підходів 358

Березовський Р. Ю., Пащенко В. А., Велюнський Д. А.

Циркулярні інновації в ланцюгах постачань як драйвер стратегічного розвитку підприємства 364

Єсаулов Ю. В.

Неперервна інноваційна освіта як фактор розширеного відтворення людського капіталу в умовах економіки знань 369

Черних Б. О., Тютюнник В. С., Цюпа А. Р.

Безпекові аспекти самоменеджменту працівників інноваційного підприємства в умовах диджиталізації та посилення соціальної відповідальності 376

Шалухіна В. В.

Зарубіжний досвід організації муніципального управління в кризових умовах 383

Мамедлі А.

United24 як інструмент економічної дипломатії: мобілізація інвестицій для національного відновлення 390

Богданець Б. Б.

Архітектура смарт-управління персоналом банківських інституцій у контексті розвитку фінтех-екосистем та інноваційної економіки 396

Ганайлюк Ю. А., Касперський П. Г., Кульпа І. О.

Монополізація цифрових платформ у контексті конкуренції та регулювання 401

Гром В. Ю.

Методичні підходи до систематизації показників продовольчої безпеки України 407

Рибальченко С. В.

Синергія інноваційного розвитку та економічної безпеки суб'єктів господарювання 413

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 9 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Державне управління

Гуторов О. І., Шведун В. О.

Фундаментальні принципи побудови архітекτονіки інноваційних процесів в агропромисловому виробництві 419

Кравченко М. В.

Публічне управління сталим розвитком: соціогуманітарний вимір 425

Негрич М. М., Близнюк А. С.

Інститут державно-приватного партнерства як інструмент державної економічної політики 433

Андрющенко К. А., Лезіна А. В.

Інститут лобізму як інструмент взаємодії публічної влади та бізнесу 438

Лаврук О. В., Лаврук В. В., Лаврук Н. А.

Інноваційні механізми взаємодії держави, бізнесу та громади в умовах клієнтоорієнтованого врядування 442

Попело О. В., Довга А. І.

Механізм публічного управління формуванням національного іміджу України 449

Зінко М. А., Карковська В. Я.

Організаційно-економічне забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні: кращі світові практики 456

Серьогіна Н. О., Новосядлий Д. В.

Публічно-приватне партнерство як механізм стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва на регіональному рівні 467

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

Формування системи стратегічного управління інноваційним та інвестиційним розвитком регіонів України 476

Яневська Т. М.

Удосконалення інструментарію оцінювання кадрового потенціалу медичних працівників в системі публічного управління охороною здоров'я 481

Ємець В. В.

Інструменти відновлення місцевої економіки України у повоєнний період 486

Цимбаленко Я. Ю.

Сінергія механізмів трансформації корпоративної культури публічної служби в умовах становлення цифрового суспільства 493

Ковальов В. Г., Критенко О. О.

Напрямки удосконалення державного управління ринком аграрних послуг України в умовах євроінтеграції та воєнних викликів 500

Толмачов О. А., Родченко І. Ю., Марущенко К. Ю., Вельган О. О., Могиль О. О.

Сприяння реалізації соціально-економічної політики забезпечення військовослужбовців на регіональному рівні 507

Мирошниченко А. І., Смаглюк В. В.

Гендерна рівність у місцевому самоврядуванні як складова ефективного публічного управління в Україні 516

Овдін О. В.

Періодизація демографічної політики в Україні у роки незалежності (1991—2026 рр.) 521

Доценко Т. А., Штиршов О. М.

Етичне лідерство як інструмент впливу на реалізацію публічно-управлінської діяльності 528

Дзюрах Ю. М., Куцяк Р. І.

Оцінювання кібербезпекової спроможності громад: емпіричний аналіз та управлінські обмеження 535

Скок П. О., Андрющенко А. Д.

Вплив комунікативних факторів на розвиток екосистеми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу 542

Хоменко С. В.

Аналіз сучасного стану та тенденцій сфери надзвичайних ситуацій 546

Шинкаренко В. О.

Концептуальна 3D-модель сегментування цільової аудиторії у системі маркетингових комунікацій органів публічної влади 551

Жихар Г. Д.

Механізми інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері інформаційної безпеки держави 558

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 9 / 2026

CONTENTS:

Economy

Datsii O., Bratus G., Kalina I.

KNOWLEDGE ECONOMY AS A DRIVER OF STRUCTURAL TRANSFORMATIONS IN UKRAINE 11

Tsybuliak A.

GLOBAL TRADE UNDER PLANETARY CONSTRAINTS: RECONSIDERING THE "POLLUTION HAVEN" AND "POLLUTION HALO" EFFECTS 15

Tkalenko S.

DIGITAL CURRENCIES IN THE FINANCIAL STABILITY SYSTEM 23

Pohrishchuk B., Sysoieva I., Martusenko I., Pohrishchuk O.

MODERN TRADE CONFLICTS AS A CATALYST FOR THE TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY: GLOBAL TRENDS AND UKRAINE'S STRATEGY 29

Dubinina M.

AUDIT PROCEDURES AND INTERNAL CONTROL IN ENSURING AUDIT QUALITY UNDER A SUBJECT-ORIENTED APPROACH 34

Karp V., Reznikova N., Shvorak L., Podolchuk D.

FROM FINANCIALLY DIVERSIFIED CORPORATE GROUPS TO DIGITAL ECOSYSTEMS: THE EMERGENCE OF THE CONGLOMERATE 3.0 MODEL 41

Rudachenko O., Konenko V., Tararuiiev Iu.

STRATEGIC APPROACHES TO RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF INVESTMENT-DRIVEN ENHANCEMENT OF THE POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES 51

Horyn V., Kostetskyi V.

DIGITAL TOOLS FOR MANAGING ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY 57

Koval V., Skurinevska L.

METHODOLOGY FOR EVALUATING OPTIONS FOR RESOURCE PROVISION OF THE DEFENSE SECTOR AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX 66

Kosenko O., Kobieliieva T., Pererva P.

MODELING THE CREATIVE POTENTIAL OF INNOVATIVE INFORMATION SYSTEMS IN TRADE AND E COMMERCE: FUNCTIONAL AND PROCESS APPROACHES 72

Mishchuk Ie., Zinchenko O., Astafieva K.

MANAGERIAL DECISIONS IN THE PRODUCT STRATEGY OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON THE BEHAVIOR OF PERSONNEL AND CONSUMERS IN THE DIGITAL ECONOMY 78

Abdriakhimov R., Sukhomlin V., Markov R., Kyrychenko V., Lytvynenko M.

DEVELOPMENT OF RISK-ORIENTED MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE OPTICAL NETWORK 88

Holovach N., Kryshtal H., Briukhovetska I.

ECONOMIC ESSENCE OF INVESTMENT POTENTIAL OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS 94

Kniaz S., Kosenko A., Tkachova N.

COMMERCIALIZATION OF INDUSTRIAL AND UNIVERSITY INTELLECTUAL AND INNOVATIVE DEVELOPMENTS AS A FACTOR IN INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' COMMERCIAL ACTIVITY 101

Nepochatenko A., Nepochatenko V., Tomilova-Yaremchuk N., Zadorozhna R.

DEVELOPING A STRATEGY FOR MANAGING PROJECT RISKS AND CHANGE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES BASED ON BENCHMARKING AND CONSULTING APPROACHES 107

Nikishyna O., Zerkina O.

INTEGRATION TRENDS IN THE SYSTEM OF MARKETS GRAIN AND BREAD PRODUCTS IN UKRAINE: FEATURES OF INTER-MARKET INTERACTION AND INTEGRATION INTO INTERNATIONAL VALUE CHAINS 115

Khalatur S., Vodolazska O.

ARCHITECTONICS OF AN INNOVATIVE FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEM AMIDST GLOBAL INSTABILITY 123

Bolduiev M., Bolduieva O., Lyshchenko O., Zorya O., Pomulieva V.

DIGITAL TRANSFORMATION OF TAX CONTROL AND ADMINISTRATION BASED ON THE DEVELOPMENT OF INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES OF THE TAX SYSTEM 131

Melikhova T., Osmiyatchenko V., Melikhov Ye.

IMPROVING ACCOUNTING, ANALYTICAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR INTERNAL CONTROL OF GRANT FUNDING IN THE ENTERPRISE'S LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM TO INCREASE THE EFFICIENCY OF THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND ATTRACT FOREIGN FUNDS FOR THE PURCHASE OF EQUIPMENT AND SUPPLIES 138

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 9 / 2026

CONTENTS:

Economy

Sytnyk I., Shved T., Bosenko O.

GOVERNMENT MECHANISMS FOR STIMULATING INNOVATION IN DIGITAL BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT 149

Safonova V., Zos-Kior M., Lemeshchenko N., Dyndyn V.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS AND DIGITAL TECHNOLOGIES FOR MANAGING INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE SMART ECONOMY ENVIRONMENT AND AGGRESSIVE MARKETING 161

Oliinyk K., Panchenko V.

MECHANISMS OF REPRODUCING DIGITAL INEQUALITY IN THE CONDITIONS OF GLOBAL DIGITAL TRANSFORMATIONS: A STRATIFICATION AND MULTIDIMENSIONAL APPROACH 168

Skopenko N., Holoborodko V., Tymchenko O.

TOOLS FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES 175

Medynska N., Labenko O., Humeniak R.

CURRENT STATUS OF FINANCING THE NATURE RESERVE FUND OF UKRAINE IN WARTIME CONDITIONS 181

Vysochan O., Vasylyshyn T.

ACCOUNTING INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF "BUSINESS RESILIENCE" 186

Varava L., Baradakova S.

ESG-CONCEPT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK ACTIVITIES 191

Tatenko M., Hordopolov V.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE AUDIT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF BUSINESS ENTITIES 198

Yermoshkina O., Zekeriaiev I.

FINANCING THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES FOR THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ISLAMIC PARTNERSHIP MODELS 204

Biliak Y.

MODELING THE FINANCIAL BEHAVIOR OF ECONOMIC ENTITIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC CONFLICT 210

Bezpalko I.

THE PROBLEM OF BUILDING A NEW LOGISTICS SYSTEM THROUGH IMPROVING INTERNATIONAL MARKETING 219

Begun S., Shmatkovska T., Peretyatko L., Podzizei O.

MODELING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON MACROECONOMIC INDICATORS USING ECONOMETRIC MODELS IN THE MANAGEMENT DECISION-MAKING SYSTEM 223

Zhayvoronok I.

CONCEPT OF MIXED-USE DEVELOPMENT IN UKRAINIAN CITIES: ECONOMIC EFFECT AND IMPACT ON URBAN INFRASTRUCTURE 229

Saloid S.

DEVELOPMENT OF MANAGERIAL LEADERSHIP POTENTIAL: A SYSTEM-CYCLICAL MODEL FOR BUILDING COMPETENCIES, COMMUNICATION, AND PROFESSIONAL GROWTH STRATEGIES (LCI APPROACH) 236

Liubchak I.

FINANCIAL SECURITY OF THE STATE IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS 244

Prysiazniuk O., Mysevych M., Plotnikova M.

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE DIGITALIZATION OF TRANSPORT AND LOGISTICS PROCESSES: INTEGRATION WITH THE OPERATIONAL LEVEL 249

Bardas V.

FISCAL ASPECTS OF FORESTRY IN THE CONTEXT OF INVESTMENT SUPPORT FOR UKRAINE'S FORESTRY SECTOR 255

Mykhailenko O.

INTELLECTUALIZATION OF GLOBAL SUPPLY CHAINS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE GLOBAL ECONOMY 265

Kantsur I.

DIGITAL TRANSFORMATION AND HR ANALYTICS IN PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY 277

Butenko D., Tymoshenko K.

SPECIFIC FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT A TRADE ENTERPRISE IN A TURBULENT ENVIRONMENT 283

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 9 / 2026

CONTENTS:

Economy

Verhun M.

MODELS AND METHODS OF QUANTITATIVE ANALYSIS OF SCIENTIFIC ACTIVITY OF TEACHERS
IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM 290

Haibura Yu.

COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF A MEAT-PROCESSING ENTERPRISE 297

Savchenko S.

PERSONNEL WORKFORCE MANAGEMENT UNDER GLOBALISATION AND PRODUCTION AUTOMATION:
TRENDS AND WAYS TO IMPROVE EFFICIENCY 304

Kolesnyk T., Drozd P., Sheptukha A., Yurchenko S.

FORMATION OF AN INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT SYSTEM BASED ON ORGANIZATIONAL
AND ECONOMIC MECHANISMS AND INFORMATION TECHNOLOGIES OF THE SMART ECONOMY 312

Kulinich T., Ruban O., Kampov N.

ETHICAL ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THEIR IMPACT ON CORPORATE REPUTATION 319

Shevchenko B., Dashevska D.

TECHNOLOGIES AND ENERGY EFFICIENCY IN THE FRAMEWORK OF ECONOMIC SECURITY:
THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS 326

Zharikova O., Bezkrivnyi V.

INVESTMENT AND FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ENERGY SECTOR AS A STRATEGIC
BASIS FOR ECONOMIC TRANSFORMATION, ENERGY SECURITY, AND SUSTAINABLE POST-WAR RECOVERY
OF THE STATE 334

Panasyuk O., Chevzyk A.

FINANCIAL STATEMENT AUDITING AS A TOOL FOR ENHANCING A COMPANY'S INVESTMENT ATTRACTIVENESS 340

Paranytsia N., Telishchuk M., Pererva P.

DETERMINANTS AND ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN REGIONS: CURRENT CHALLENGES
OF GLOBALIZATION 346

Vlasenko T., Stepankov R.

ADAPTIVE MECHANISM FOR MANAGING PRODUCTION PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER
CONDITIONS OF UNCERTAINTY 351

Nepokupna T., Hetalo I.

HOUSEHOLD FINANCIAL BEHAVIOR UNDER UNCERTAINTY: INTEGRATION OF THEORETICAL
AND CONCEPTUAL APPROACHES 358

Berezovskyi R., Pashchenko V., Veliunskiy D.

CIRCULAR INNOVATIONS IN SUPPLY CHAINS AS A DRIVER OF ENTERPRISE STRATEGIC
DEVELOPMENT 364

Yesaulov Y.

LIFELONG INNOVATIVE EDUCATION AS A FACTOR IN THE EXPANDED REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL
IN THE KNOWLEDGE ECONOMY 369

Chernykh B., Tiutiunnyk V., Tsiupa A.

SECURITY ASPECTS OF SELF-MANAGEMENT OF EMPLOYEES OF AN INNOVATIVE ENTERPRISE
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND INCREASED SOCIAL RESPONSIBILITY 376

Shalukhina V.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN ORGANIZING MUNICIPAL GOVERNANCE DURING CRISES 383

Mammadli A.

UNITED24 AS AN INSTRUMENT OF ECONOMIC DIPLOMACY: INVESTMENT MOBILIZATION FOR NATIONAL
RECOVERY 390

Bogdanets B.

ARCHITECTONICS OF SMART PERSONNEL MANAGEMENT OF BANKING INSTITUTIONS IN THE CONTEXT
OF THE DEVELOPMENT OF FINTECH ECOSYSTEMS AND THE INNOVATIVE ECONOMY 396

Hanailiuk Y., Kasperskyi P., Kulpa I.

MONOPOLIZATION OF DIGITAL PLATFORMS IN THE CONTEXT OF COMPETITION AND REGULATION 401

Hrom V.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE SYSTEMATIZATION OF FOOD SECURITY INDICATORS
IN UKRAINE 407

Rybalchenko S.

THE SYNERGY BETWEEN INNOVATIVE DEVELOPMENT AND ECONOMIC SECURITY
OF BUSINESS ENTITIES 413

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 9 / 2026

CONTENTS:

Public administration

Gutorov O., Shvedun V.

FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF BUILDING THE ARCHITECTURE OF INNOVATIVE PROCESSES IN AGRICULTURAL PRODUCTION 419

Kravchenko M.

PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: SOCIO-HUMANITARIAN DIMENSION 425

Negrych M., Blyznyuk A.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP INSTITUTE AS AN INSTRUMENT OF STATE ECONOMIC POLICY 433

Andriushchenko K., Liezina A.

INSTITUTE OF LOBBYING AS A TOOL FOR INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY AND BUSINESS 438

Lavruk O., Lavruk V., Lavruk N.

INNOVATIVE MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE, BUSINESS, AND COMMUNITY
UNDER CLIENT-ORIENTED GOVERNANCE 442

Popelo O., Dovha A.

THE MECHANISM OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE FORMATION OF UKRAINE'S NATIONAL IMAGE 449

Zinko M., Karkovska V.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE CHANGE MANAGEMENT
SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION: BEST INTERNATIONAL PRACTICES 456

Serohina N., Novosiadlyi D.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AS A MECHANISM FOR STIMULATING SME DEVELOPMENT AT THE REGIONAL LEVEL 467

Zykun N., Husiatynska A., Syrota O.

FORMATION OF A SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE AND INVESTMENT DEVELOPMENT
IN THE REGIONS OF UKRAINE 476

Yanevska T.

IMPROVING THE TOOLS FOR ASSESSING THE PERSONNEL POTENTIAL OF HEALTHCARE WORKERS
IN THE PUBLIC HEALTH MANAGEMENT SYSTEM 481

Yemets V.

INSTRUMENTS FOR THE RECOVERY OF UKRAINE'S LOCAL ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD 486

Tsymbalenko Y.

SYNERGY OF MECHANISMS FOR THE TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICE CORPORATE CULTURE
IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL SOCIETY FORMATION 493

Kovalov V., Krytenko O.

DIRECTIONS FOR IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION OF THE AGRICULTURAL SERVICES MARKET OF UKRAINE
IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND WAR CHALLENGES 500

Tolmachov O., Rodchenko I., Marushchenko K., Velhan O., Mogyl O.

FACILITATING THE IMPLEMENTATION OF SOCIO-ECONOMIC POLICY FOR THE PROVISION OF SERVICEMEN
AT THE REGIONAL LEVEL 507

Myroshnychenko A., Smaglyuk V.

GENDER EQUALITY IN LOCAL GOVERNMENT AS A COMPONENT OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE 516

Ovdin O.

PERIODIZATION OF DEMOGRAPHIC POLICY IN UKRAINE DURING THE PERIOD OF INDEPENDENCE (1991—2026) 521

Dotsenko T., Shtyrov O.

PUBLIC ADMINISTRATION AND ETHICAL LEADERSHIP AS AN INSTRUMENT OF INFLUENCE
ON THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC MANAGEMENT ACTIVITIES 528

Dziurakh Yu., Kukliak R.

ASSESSMENT OF CYBERSECURITY CAPACITY OF COMMUNITIES: EMPIRICAL ANALYSIS AND MANAGERIAL CONSTRAINTS 535

Skok P., Andriushchenko A.

THE INFLUENCE OF COMMUNICATIVE FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF THE ECOSYSTEM
OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY AND CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS 542

Khomenko S.

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND TRENDS IN THE FIELD OF EMERGENCIES 546

Shynkarenko V.

CONCEPTUAL 3D MODEL OF TARGET AUDIENCE SEGMENTATION IN THE MARKETING COMMUNICATIONS
SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITIES 551

Zhikhar G.

MECHANISMS OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS
IN THE FIELD OF STATE INFORMATION SECURITY 558

УДК 330.341.1:001.895

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: 10.32702/2306-6814.2026.9.11

ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК ДРАЙВЕР СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ

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

KNOWLEDGE ECONOMY AS A DRIVER OF STRUCTURAL TRANSFORMATIONS IN UKRAINE

У статті досліджено роль економіки знань як ключового драйвера структурних трансформацій національної економіки України в умовах повоєнної відбудови та євроінтеграції. Розкрито сутність економіки знань як системного феномену, що охоплює зміни у виробничих відносинах, технологічному базисі та інституційному середовищі. Обґрунтовано, що перехід до економіки знань вимагає докорінної перебудови структури національного господарства, де пріоритетними стають наукоємні галузі, сфера послуг, інформаційно-комунікаційні технології та креативна економіка. Проаналізовано сучасний стан структурних трансформацій в Україні, виявлено ключові диспропорції, зокрема домінування сировинних та низькотехнологічних секторів, недостатній рівень інноваційної активності підприємств, низьку частку наукоємної продукції в експорті. Визначено, що структурна перебудова економіки України має базуватися на відновлювально-реконструктивній моделі, яка враховує необхідність одночасного прискореного повернення до господарського життя зруйнованих об'єктів, технологічної модернізації діючих підприємств та інтеграції в глобальне конкурентне середовище. Доведено, що інституційне забезпечення розвитку економіки знань в Україні потребує створення ефективних механізмів приватно-державного партнерства у функціонуванні знаннєвого простору, трансформації досягнень науки і техніки до інклюзивності суспільного середовища, застосування штучного інтелекту в освітньому просторі, формування віртуальних знаннєвих платформ та інтеграції вітчизняних здобутків у світогосподарський простір. Розглянуто роль креативної економіки як складової економіки знань, що охоплює креативні індустрії (ІТ, дизайн, медіа, архітектуру, рекламу, моду), які здатні генерувати додану вартість на основі інтелектуальної власності та творчого потенціалу. Обґрунтовано необхідність формування цілісного механізму захисту та комер-

ціалізації об'єктів інтелектуальної власності, інтегрованого в державну науково— технічну та інноваційну політику. Визначено пріоритети розвитку економіки знань в Україні, структуровані за галузевим та інституційним принципами: розвиток людського капіталу через підвищення якості освіти та створення умов для безперервного навчання; створення ефективної системи комерціалізації результатів наукових досліджень; інтеграція вітчизняної науки та освіти до європейського науково— освітнього простору; розвиток креативних індустрій та інформаційно— комунікаційних технологій; формування інноваційних кластерів та технопарків; впровадження системи управління знаннями на підприємствах. Аргументовано, що головним ресурсом відновлення й інтеграції України у глобальну економіку знань є не природні багатства, а освічені, креативні та підприємливі люди.

The article examines the role of the knowledge economy as a key driver of structural transformations of the national economy of Ukraine in the context of post— war reconstruction and European integration. The essence of the knowledge economy as a systemic phenomenon covering changes in production relations, technological base and institutional environment is revealed. It is substantiated that the transition to the knowledge economy requires a radical restructuring of the national economy, where knowledge— intensive industries, services, information and communication technologies, and the creative economy become priorities. The current state of structural transformations in Ukraine is analyzed, key disproportions are identified, in particular the dominance of raw material and low— tech sectors, insufficient level of innovative activity of enterprises, low share of knowledge— intensive products in exports. It is determined that the structural restructuring of Ukraine's economy should be based on a restorative— reconstructive model that takes into account the need for simultaneous accelerated return to economic life of destroyed facilities, technological modernization of existing enterprises and integration into the global competitive environment. It is proved that the institutional support for the development of the knowledge economy in Ukraine requires the creation of effective mechanisms of private— state partnership in the functioning of the knowledge space, transformation of scientific and technical achievements to the inclusiveness of the social environment, the use of artificial intelligence in the educational space, the formation of virtual knowledge platforms and the integration of domestic achievements into the global economic space. The role of the creative economy as a component of the knowledge economy, covering creative industries (IT, design, media, architecture, advertising, fashion), which are able to generate added value based on intellectual property and creative potential, is considered. The necessity of forming a holistic mechanism for the protection and commercialization of intellectual property objects integrated into the state science, technology and innovation policy is substantiated. The priorities for the development of the knowledge economy in Ukraine, structured according to sectoral and institutional principles, are identified: development of human capital through improving the quality of education and creating conditions for lifelong learning; creation of an effective system for commercializing the results of scientific research; integration of domestic science and education into the European scientific and educational space; development of creative industries and information and communication technologies; formation of innovative clusters and technology parks; implementation of knowledge management systems in enterprises. It is argued that the main resource for the recovery and integration of Ukraine into the global knowledge economy is not natural wealth, but educated, creative and enterprising people.

Ключові слова: економіка знань, структурні трансформації, креативна економіка, людський капітал, національна інноваційна система, повоєнна відбудова, інтелектуальна власність.

Key words: knowledge economy, structural transformations, creative economy, human capital, national innovation system, post— war reconstruction, intellectual property.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Трансформація сучасного суспільства пов'язана з переходом найбільш розвинених країн до економіки, заснованої на знаннях. Фундаментом цієї економіки є невідчутна цінність (intangible value), що реалізується в нематеріальних активах. За даними Світового банку, у 192 країнах на частку людського капіталу припадає в середньому 64% загального багатства, на частку фізичного капіталу — 16%, на частку природного капіталу — 20%. У розвинених країнах цей показник є знач-

но вищим. У країнах з економікою, заснованою на знаннях, цінність корпорацій, організацій та окремих особистостей безпосередньо пов'язана з інтелектуальним капіталом. Саме інтелектуальним капіталом визначається ефективність і конкурентоспроможність суб'єктів на різних рівнях. Ставши реальним ресурсом нового суспільства, знання поляризували його за раніше невідомими лініями та кардинально змінили весь механізм відтворення. Якщо в умовах індустріального суспільства коштовні копалини, готова продукція продаються в інші

країни, то країну — виробника вони залишають назавжди. Суб'єкт, який генерує нові знання, навпаки, не виснажує свої здібності, свої ресурси, а розвиває їх. Знання, втілені в технології, програмне забезпечення, можна продати скільки завгодно разів, це не зменшить можливості їх творців і надалі користуватися ними. Для України перехід від сировинної економіки до інноваційної економіки, заснованої на знаннях, є стратегічним завданням, яке можна вирішити лише на основі глибокого теоретичного осмислення змісту нової фази економічного розвитку суспільства, розкриття притаманних їй суперечностей та конструктивної співпраці держави зі спільнотами вчених і фахівців в освітній сфері, підприємств, інших верств суспільства.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблеми формування та розвитку економіки знань досліджуються в працях багатьох вітчизняних учених. Значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад економіки знань зробили Ю. Харченко, яка дослідила інституційне забезпечення становлення економіки знань в Україні [1]; О. Шевченко та С. Степаненко, які проаналізували інституційне забезпечення розвитку економіки знань як передумову ефективної територіальної організації господарства України в контексті повоєнної відбудови регіональних господарських систем [2]; О. Пальчук, яка обґрунтувала необхідність переходу від сировинної моделі розвитку України до моделі, заснованої на людському капіталі, інноваціях та економіці знань [3]. Серед зарубіжних дослідників слід відзначити фундаментальні роботи Д. Белла, М. Кастельса, Ф. Махлупа, Й. Шумпетера, які заклали основи розуміння постіндустріального суспільства та ролі знань у сучасному економічному розвитку. Водночас проблеми структурних трансформацій під впливом економіки знань в умовах України, особливо в контексті повоєнної відбудови, потребують подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування ролі економіки знань як драйвера структурних трансформацій в Україні, визначення основних напрямів та пріоритетів переходу до економіки знань у контексті повоєнної відбудови та євроінтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економіка знань — це тип економіки, в якому виробництво, поширення, накопичення, споживання знань відіграють вирішальну роль у забезпеченні довгострокового сталого економічного розвитку. Вона являє собою якісно нову систему використання та впровадження знань у практичне життя. Своєрідність сучасної епохи полягає в тому, що "виробництво знань" перетворилося на самостійну, велику, провідну галузь економіки, яка живить усі інші галузі. Це виробництво поставлене на потік і саме використовує індустріальні методи не лише в прикладних галузях, а й у фундаментальній науці. Звідси — величезна і зростаюча роль університетів, наукових інститутів, лабораторій та наукових центрів великих компаній.

Як зазначає Ю. Харченко, відмінною рисою нової фази технологічного розвитку людства є підвищена увага до знання, оскільки останнє дедалі більше проявляється у формі безпосередньої продуктивної сили [1]. Інновації провокують позитивні структурні зміни в економіці та суспільстві, впливають на продуктивність економіки, сприяють її конкурентоспроможності в глобальному середовищі та забезпечують сталі темпи регіонального розвитку в майбутньому. Водночас, як зазначає авторка, протягом багатьох років в Україні не було ефективної інноваційної стратегії, яка б задовольняла всі категорії сучасних новаторів та експертні спільноти [1].

У контексті структурних трансформацій особливо значення набуває аналіз сучасного стану української економіки. Як свідчать дослідження, в останні десятиліття науково-технічні сектори промисловості за більшістю показників займали найменшу частку в структурі української економіки, тоді як сектори оптової та роздрібної торгівлі, аграрний сектор та сировинні сектори промисловості активно розвивалися [8]. Це свідчить про наявність глибоких структурних диспропорцій, які потребують подолання.

О. Шевченко та С. Степаненко зазначають, що повоєнна відбудова регіональних господарських систем має базуватися на відновлювально-реконструктивній моделі та враховувати необхідність одночасного прискореного повернення до господарського життя зруйнованих та пошкоджених об'єктів, технологічної модернізації діючих підприємств та структурних перетворень у складі регіональної економіки з одночасним інтегруванням її в глобальне конкурентне середовище [2]. Таких завдань економіка жодної країни світу з часів Другої світової війни донині не розв'язувала. Домогтися таких перетворень можна лише через невідкладний перехід до знаннєвої економіки, яка базується на сучасних досягненнях науки і техніки, що мають інвестиційно-інноваційну основу та широко використовують інформаційно-комунікаційні технології.

Важливу роль у структурних трансформаціях відіграє креативна економіка як складова економіки знань. Креативна економіка охоплює галузі, засновані на індивідуальному творчості, навичках та таланті, які мають потенціал для створення робочих місць та добробуту через генерацію та використання інтелектуальної власності. До креативних індустрій належать: реклама, архітектура, ринок мистецтва та антикваріату, ремесла, дизайн, мода, кіно, відео, фотографія, музика, виконавські мистецтва, видавнича справа, програмне забезпечення, телебачення і радіо, відеоігри. Як зазначає О. Пальчук, головним ресурсом відновлення й інтеграції України у глобальну економіку знань є не природні багатства, а освічені, креативні та підприємливі люди [3].

Світовий досвід засвідчує той факт, що забезпечення економічного розвитку, ґрунтуючись на економіці знань, вимагає створення та впровадження відповідних інституціональних механізмів, які зможуть суттєво вплинути на ступінь активізації інноваційної діяльності й забезпечити практичне впровадження її результатів [2]. В Україні у довоєнний період дещо посилювався вплив економіки знань на суспільний розвиток завдяки приватно-

державному партнерству у функціонуванні знаннєвого простору, трансформації досягнень науки і техніки до інклюзивності суспільного середовища, застосуванню штучного інтелекту в освітньому просторі, формуванню віртуальних знаннєвих платформ та інтеграції вітчизняних здобутків у світогосподарський простір [2]. Протягом останніх років в Україні започаткувалися інституціональні механізми економіки знань переважно в усіх вказаних напрямках, що сприяло в довоєнний період певній активізації науково-технічної та інноваційної діяльності.

Одним із ключових напрямів структурних трансформацій є реформування освіти та науки. Реформи освіти та науки повинні бути пов'язані зі структурою економіки України. Потрібно визначити пріоритетні сектори / галузі економічного розвитку. Освіта і наука мають стати пріоритетними секторами, оскільки вони є елементом економіки знань. Цілі та завдання, внутрішні реформи та розвиток освіти та науки мають бути орієнтовані на зафіксовану структуру української економіки [8]. В умовах переходу до економіки знань має бути підготовлене нове покоління викладачів, які повинні передусім опанувати нові технології в умовах масової інформатизації суспільства [1].

ВИСНОВКИ

Економіка знань виступає ключовим драйвером структурних трансформацій в Україні. Перехід до економіки знань вимагає докорінної перебудови структури національного господарства, де пріоритетними стають наукоємні галузі, сфера послуг, інформаційно-комунікаційні технології та креативна економіка. Інституційне забезпечення розвитку економіки знань в Україні потребує створення ефективних механізмів приватно—державного партнерства, трансформації досягнень науки і техніки до інклюзивності суспільного середовища, застосування штучного інтелекту в освітньому просторі, формування віртуальних знаннєвих платформ та інтеграції вітчизняних здобутків у світогосподарський простір. Пріоритетами розвитку економіки знань в Україні є: розвиток людського капіталу через підвищення якості освіти та створення умов для безперервного навчання; створення ефективної системи комерціалізації результатів наукових досліджень; інтеграція вітчизняної науки та освіти до європейського науково—освітнього простору; розвиток креативних індустрій та інформаційно—комунікаційних технологій; формування інноваційних кластерів та технопарків; впровадження системи управління знаннями на підприємствах. Головним ресурсом відновлення й інтеграції України у глобальну економіку знань є не природні багатства, а освічені, креативні та підприємливі люди.

Література:

1. Харченко Ю.П. Інституційне забезпечення становлення економіки знань в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (32). С. 65—78.
2. Шевченко О.В., Степаненко С.В. Інституційне забезпечення розвитку економіки знань як передумова ефективної територіальної організації господарства України. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1 (26). С. 45—58.

3. Пальчук О. Перехід від сировинної економіки до економіки знань: людський капітал як ключ до процвітання України. Світ фінансів. 2025. № 4. С. 39—53.

References:

1. Kharchenko, Yu.P. (2022), "Institutional ensuring the establishment of the knowledge economy in Ukraine", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, Vol. 4 (32), pp. 65—78.
2. 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.
3. 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.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Прорецензовано / Revised: 29.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



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

A. Tsybuliak,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of International Economics,
Business and Management, Ukrainian-American Concordia University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9601-0391>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.15

GLOBAL TRADE UNDER PLANETARY CONSTRAINTS: RECONSIDERING THE "POLLUTION HAVEN" AND "POLLUTION HALO" EFFECTS

А. Г. Цибуляк,

д. е. н., професор кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та менеджменту,
Українсько-Американський університет "Конкордія"

ГЛОБАЛЬНА ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ ПЛАНЕТАРНИХ ОБМЕЖЕНЬ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ
ЕФЕКТІВ "ЗАБРУДНЮВАЛЬНОГО ПРИТУЛКУ" І "ЗАБРУДНЮВАЛЬНОГО ОРЕОЛУ"

The aim of the article is to theoretically rethink the effects of "pollution haven" and "pollution halo" in the context of planetary boundaries by substantiating a multidimensional analytical framework in which "global trade" serves as a mechanism for redistributing environmental pressure across planetary boundary dimensions, sectors, and countries. The article argues for a shift in analytical optics from a territorially limited interpretation of "international trade" to a systemic understanding of "global trade," encompassing the functioning of transnational production networks and global value chains, along with the associated flows of resources, energy, materials, and environmental burdens. It is shown that under such conditions, the environmental consequences of production and consumption are formed within a single global economic system, and the key empirical and conceptual problem becomes the gap between the place of production and the place of consumption, between territorial environmental indicators and the actual environmental footprint of final demand.

The theoretical core of the study is the integration of the concept of planetary boundaries into trade analysis, thereby moving from a one-dimensional focus on carbon emissions to a multidimensional account of pressure on biophysical processes. The classic dichotomy between the "pollution haven" and the "pollution halo" has been shown to take on a different meaning within planetary constraints: the "pollution haven" manifests itself as a systemic transfer of pressures to particular boundaries, including biogeochemical nitrogen and phosphorus fluxes, land-use change, freshwater resources, biodiversity loss, and the accumulation of "novel entities" in production chains, while the "pollution halo" implies a reduction in the intensity of these pressures through technological and institutional channels associated with the diffusion of cleaner technologies, environmental management standards, certification, and supply chain requirements.

It is shown that the positive and negative effects of trade are not mutually exclusive, but coexist within the framework of global production and consumption relations: the technique effect can reduce resource intensity and emissions per unit of output, but the scale effect and composition effect can offset these benefits due to the growth of demand and specialization in environmentally intensive sectors. Three analytical steps of the study are argued: the transition from the national to the global level of environmental performance assessment, the sectoral decomposition of pressure on planetary boundaries, and the combination of technological and institutional dimensions of regulation, which determines the role of standards and trade rules in containing the "pollution haven effect" and strengthening the "halo effect".

Мета статті полягає у теоретичному переосмисленні ефектів "забруднювального притулку" і "забруднювального ореолу" в умовах планетарних обмежень шляхом обґрунтування багатовимірної аналітичної рамки, у межах якої "глобальна торгівля" постає механізмом перерозподілу екологічного тиску між вимірами планетарних меж, секторами та країнами. У статті обґрунтовано необхідність зміщення аналітичної оптики від територіально обмеженого трактування "міжнародної торгівлі" до системного розуміння "глобальної торгівлі", що охоплює функціонування транснаціональних виробничих мереж, глобальних ланцюгів створення вартості та пов'язаних із ними потоків ресурсів, енергії, матеріалів і екологічного навантаження. Показано, що за таких умов екологічні наслідки виробництва і споживання формуються у межах єдиної глобальної економічної системи, а ключовою емпіричною та концептуальною проблемою стає розрив між місцем виробництва і місцем споживання, між територіальними екологічними показниками і фактичним екологічним слідом кінцевого попиту.

Теоретичним ядром дослідження визначено інтеграцію концепції планетарних меж в аналіз торгівлі, що забезпечує перехід від одновимірного підходу, зведеного до вуглецевих викидів, до багатовимірного опису тиску на біофізичні процеси. Доведено, що класична дихотомія між "ефектом притулку" і "ефектом ореолу" набуває іншого змісту у межах планетарних обмежень: "забруднювальний ореол" означає зниження інтенсивності тиску через технологічні та інституційні канали, пов'язані з дифузією чистіших технологій, стандартами екологічного менеджменту, сертифікацією та вимогами до ланцюгів постачання.

Показано, що позитивні і негативні ефекти торгівлі не є взаємовиключними, а співіснують у межах глобальних виробничих і споживчих зв'язків: технологічний ефект може знижувати ресурсомісткість і викиди на одиницю продукції, однак ефект масштабу і структурний ефект здатні нівелювати ці переваги через зростання обсягів попиту і спеціалізацію на екологічно інтенсивних секторах. Запропоновано трьохетапне оцінювання: перехід від національного до глобального рівня оцінювання екологічної результативності, секторальна декомпозиція тиску на планетарні межі та поєднання технологічного й інституційного вимірів регулювання, що визначає роль стандартів і торговельних правил у стримуванні "ефекту притулку" та підсиленні "ефекту ореолу".

Доведено, що в умовах зростання гео економічної конкуренції торгівля дедалі більше виконує функції управління екологічним простором, а торговельна політика трансформується з інструменту лібералізації в механізм екологічного регулювання. У цьому контексті концепт "політики руйнівної кулі" інтерпретується як демонтаж моделі глобалізації, де екологічні витрати залишалися зовнішніми щодо торговельних режимів, і як перехід до конкуренції за можливість перерозподілу тиску в межах планетарних обмежень. Зроблено висновок, що екологічна стійкість не може оцінюватися виключно за територіальними показниками, оскільки національні поліпшення здатні відображати зміну географії і структури тиску, а не його глобальне скорочення. Окреслено, що перспективи подальших досліджень пов'язані з визначенням таких комбінацій стандартів, технологічних режимів і торговельних правил, які забезпечують не лише перерозподіл, а реальне зниження глобального екологічного тиску в межах планетарних обмежень.

Key words: global trade, international trade, international markets, imperative, economic development, regulation, modernization, competition, liberalization, relocation, multinational corporations, greening, environmental standards, restrictions, barriers, green trade, energy resources, carbon footprint, trade policy, value chains, international cooperation, wrecking ball policies, pollutant haven effect, pollutant halo effect.

Ключові слова: глобальна торгівля, міжнародна торгівля, міжнародні ринки, імператив, економічний розвиток, регулювання, модернізація, конкуренція, лібералізація, релокація, ТНК, екологізація, екологічні стандарти, обмеження, бар'єри, зелена торгівля, енергетичні ресурси, вуглецевий слід, торгова політика, ланцюги вартості, міжнародне співробітництво, політики руйнівної кулі, ефект забруднювального притулку, ефект забруднювального ореолу.

PROBLEM STATEMENT

The relevance of the study lies in deepening the relationship between trade processes and biophysical constraints on development, thereby extending the

analysis of trade's environmental impact beyond the classical analysis of interstate exchange. In the modern economy, production, consumption, and the movement of

resources are organized in complex transnational production networks, within which the environmental consequences of economic activity are distributed across countries, sectors, and components of the Earth system. Under such conditions, the traditional use of the term "international trade" does not fully reflect the true scale and nature of the processes that drive global environmental pressure. The study uses the concept of "global trade" as an analytical category that covers not only the interstate exchange of goods and services, but also the functioning of global value chains, transnational production networks, and the associated flows of resources, energy, and materials. This approach allows us to consider trade as a component of a single global economic system, within which pressure on planetary boundaries is formed and redistributed. It is in this system that the gap between the place of production and the place of consumption, between territorial environmental indicators and the actual ecological footprint of final demand, arises.

The use of the concept of "global trade" is also driven by the need to reconcile economic analysis with the concept of planetary boundaries, which describes the aggregate biophysical limitations on the functioning of the world economy. Since these boundaries are supranational and do not coincide with state borders, assessing the impact of trade processes on the environment requires moving from a territorially limited approach to a systemic global analysis. In this context, global trade is seen as a mechanism for redistributing environmental pressure between different components of the world economy and different dimensions of planetary limitations.

This approach allows us to rethink the traditional dichotomy of the "pollution haven" and "pollution halo" effects and consider them as interconnected manifestations of a single process of global redistribution of the environmental burden. This determines the study's scientific relevance and necessitates the development of a multidimensional analytical framework that reflects the modern role of trade in the interaction between economic development and planetary environmental constraints. In the following, the term "trade" is used in the sense of "global trade", since the analysis covers not only interstate exchange, but also transnational production networks and the associated flows of resources and environmental pressure. Additional relevance to the study is provided by the shift in the global political economy to the regime of "wrecking-ball politics", within which trade and technological tools are increasingly used to dismantle regimes of interdependence and redistribute access to resources and "ecological space". Under these conditions, the impact of trade on the environment acquires not only a technical and environmental, but also a geoeconomic meaning, which reinforces the need for a multidimensional interpretation of the effects of the "pollution haven" and "pollution halo" across planetary boundaries".

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

In modern scientific literature, the relationship between global trade and the environment is increasingly viewed through the prism of the structural restructuring of the world economy amid growing environmental constraints.

Trade is interpreted not only as a mechanism for the exchange of goods and services, but also as a channel for the redistribution of resources, environmental costs, and technological advantages between countries. Attention is paid to the impact of environmental regulation on international competitiveness and the spatial configuration of production, which creates the prerequisites for the relocation of environmentally intensive sectors to jurisdictions with less stringent standards [1]. In this context, the concept of a "green" economy is developing as a systemic response to the limited natural resources and the need to reconcile economic development with environmental limits [2].

Within this evolution, the metaphor of "wrecking-ball politics" is increasingly used, reflecting the transition from the assumption of neutrality or openness to practices in which trade, standards, and market-access rules encode the struggle for control over the flows of resources, technologies, and environmental costs. In this logic, "pollution haven" and "pollution halo" should be interpreted as interrelated modalities of the redistribution of environmental pressure within global value chains. Analysis of global value chains shows that the environmental consequences of production are concentrated in certain segments of production networks, while the main added value may be generated in other regions [3]. Methodological approaches to the analysis of the development of the "green" economy as a socio-ecological-economic system emphasize the need for directed, regular, and irreversible changes in the structure of production, exchange, and consumption. In this logic, international trade is considered a mechanism capable of both accelerating ecological modernization and reproducing global disparities in the use of natural resources, depending on the institutional and technological parameters of economies [4; 5]. At the same time, the digital transformation of the global economy is considered a factor in changing the structure of international exchange and resource use [6]. In works devoted to global risks and the new configuration of the world economy, it is emphasized that environmental constraints are becoming a determining factor in the formation of competitive advantages and development strategies [7; 8]. The issue of global asymmetries of development refers to the uneven distribution of environmental burdens across the world economy [9]. In studies of the environmental imperatives of globalization, the relationship between the transnationalization of production, international trade, and the use of natural resources is emphasized [10; 11]. Understanding modern macroeconomic transformations and crisis processes underscores the growing role of environmental factors in shaping a new model of global development [12]. The greening of global production and trade is considered a systemic process that determines new parameters of international specialization and market access conditions [13; 14; 15]. The generalization of scientific approaches allows us to conclude that global trade under planetary constraints functions as a mechanism for redistributing ecological space and resources [16—20]. Rethinking the effects of the "pollution haven" and "pollution halo" involves moving from analyzing the impact of trade on emissions to studying the struggle for

control over resources, technologies, and environmental standards that shape the new configuration of the world economy.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of the article is to theoretically rethink the effects of "pollution haven" and "pollution halo" in the context of planetary boundaries by substantiating a multidimensional analytical framework that views global trade as a mechanism for redistributing environmental pressure across the dimensions of planetary boundaries.

THE PAPER'S MAIN BODY

The impact of global trade on environmental performance is the subject of extensive scientific debate: research focuses on both the positive effects of integration into the global economy and the negative effects of expanding production and trade. Two opposing interpretations have emerged within this discussion. On the one hand, the "pollution haven hypothesis" is substantiated. It is based on the idea that countries with less stringent environmental standards have a comparative advantage in producing environmentally intensive products. Trade liberalization under such conditions can stimulate the relocation of resource-intensive, polluting industries to jurisdictions with softer regulations. The negative effect manifests through scale and composition effects: the total volume of production increases, specialization in raw materials and energy-intensive industries increases, and consumption of water, land, energy, and chemical resources increases. In this logic, global trade appears as a mechanism for redistributing environmental burdens in favor of consumers in developed countries and to the detriment of producers in countries with lower levels of regulation. On the other hand, the hypothesis of the "pollution halo effect" is substantiated. International integration contributes to the diffusion of cleaner technologies, increased productivity, and the introduction of environmental management standards.

The positive effect arises through the technique effect: transnational corporations and global value chains spread more efficient production practices, certification standards, and emission-control systems. Growing export revenues increase the demand for a better environment, and institutional pressure from international markets forces companies to integrate environmental criteria into development strategies. In this interpretation, trade acts as a channel for environmental modernization.

For a long time, the discussion revolved mainly around carbon emissions and other gases, that is, within a one-dimensional approach to environmental impact. However, modern research shows that this is not enough to understand the real scale of the environmental consequences of global trade. This is where the need arises to interpret the hypotheses of the "pollution haven effect" and the "pollution halo effect" through the prism of planetary boundaries. Planetary boundaries describe critical biophysical processes, including biogeochemical fluxes of nitrogen and phosphorus, land-use change, freshwater resources, biodiversity loss, climate change, and the impacts of new synthetic substances, so-called "novel

entities." If we consider global trade through this multidimensional lens, it becomes clear that the "refuge effect" manifests itself not only in the growth of CO₂ emissions, but in the systemic export of pressures to specific boundaries: more intensive fertilizer use and disruption of biogeochemical cycles, expansion of agricultural land and land use change, increased water stress, and the accumulation of chemicals in production chains. At the same time, the "pollution halo" can be reduced through technological innovations, more efficient resource use, and the introduction of standards that limit negative impacts on land, water, and biodiversity. Thus, classical hypotheses acquire a multidimensional character: instead of analyzing a single indicator, a picture of pressure redistribution across the components of the Earth system is formed.

A gradual transition from a unidimensional to a multidimensional analysis allows us to reach a more general conclusion. The positive effects and negative effects of international trade do not exist in isolation. They interact within a single system of global production and consumption relations. Technological improvements can reduce emissions per unit of output, but global demand growth can increase overall environmental pressure. Relocating production can reduce local emissions in the importing country but increase the burden on land and water in the exporting country. Trade creates a complex system of cross-effects, in which benefits and costs are distributed asymmetrically.

In developing this idea, it is appropriate to focus on three analytical steps. The first step is to move from the national to the global level of analysis. A country's environmental performance can no longer be assessed solely based on territorial indicators. Consumption in high-income countries generates pressure on land, water, and biogeochemical cycles in exporting countries. In this way, ecological interdependence is formed, which requires a rethinking of responsibility. The second step is to decompose the pressures into sectors. Different sectors have different impacts on planetary boundaries. Agriculture is a key driver of biogeochemical fluxes and land-use change, energy determines climate pressures, and the chemical industry is associated with the accumulation of new entities. Global trade connects these sectors into global chains, which means that the impact is multiplicative. The third step is to combine the institutional and technological dimensions. If trade is seen as a tool for environmental transformation, then environmental standards, certification, supply chain requirements, and border climate adjustments become elements of global regulation. In this case, the positive halo effect can be enhanced by political mechanisms, while the negative shelter effect is limited by harmonized standards.

In essence, developing the discussion from the dichotomy "does trade harm the environment or not?" to an analysis of the multidimensional redistribution of environmental pressure allows us to establish a new research framework. In this framework, global trade is considered a central node of the interaction of economic interests and planetary constraints, and its regulation becomes a key tool for ensuring the environmental sustainability of global development. We emphasize the

following: in the classical model of the national economy, environmental performance is assessed according to the territorial principle: emissions, resource use, and environmental degradation within the state border are considered. This approach was adequate for economies with relatively closed production cycles. However, the globalization of production has radically changed this logic, as today a significant share of goods undergoes multiple stages of processing across different countries.

The second analytical node concerns the sectoral structure. The impact of global trade on the environment is not homogeneous. Agriculture is a key driver of disruption to biogeochemical flows and of land-use change. Energy determines the climate dimension. Water-intensive industries affect freshwater resources. The chemical industry creates pressure on the frontier of novel entities. If the analysis focuses only on carbon emissions, other dimensions are ignored. However, global trade can reduce carbon intensity in one sector while increasing pressure on land or water in another. Therefore, a multidimensional approach shows that a positive effect in the climate dimension can be accompanied by a negative effect in the biodiversity or water resources dimension. The third analytical node concerns the asymmetry between countries with different income levels. Empirical studies show that high-income countries are key drivers of demand that shape global environmental pressures. At the same time, middle— and low-income countries often act as suppliers of resource-intensive products. This means that global trade shapes a structure of environmental interdependence within which benefits and costs are distributed unevenly.

This conceptualization allows us to proceed to assessing the interaction between positive and negative effects. Technological effects can reduce resource intensity and emissions per unit of output, supporting the "pollution halo" hypothesis. However, simultaneous growth in production scale and global demand can offset these technological advantages. Economies of scale can offset the achievement of increased efficiency. The above shows that the positive and negative effects of global trade are not mutually exclusive. They coexist and interact within the global economic system. This interaction explains why empirical studies yield mixed results. Different effects may dominate in different sectors, regions, and dimensions of planetary boundaries.

If global trade redistributes environmental pressures between countries and planetary boundaries, who is responsible for exceeding these limits? Should responsibility be determined by the territorial principle or by the principle of final consumption? And how does the role of trade policy change in conditions when environmental consequences become a central factor of economic strategy? These are the questions that translate the analysis into the political plane and open the next block of theorizing — about how the global redistribution of environmental pressures changes the content and instruments of modern trade policy. The global redistribution of environmental pressures is gradually changing the functions of trade policy. If in previous decades it was primarily considered an instrument of trade liberalization and barrier reduction, now it is increasingly acquiring the features of an environmental regulatory mechanism. The

inclusion of climate and resource criteria in trade regimes means that access to markets and competitive advantages are increasingly determined not only by price and productivity, but also by the environmental intensity of production.

In this logic, trade policy begins to serve as a mechanism for managing flows of environmental burdens. Countries seek to reduce domestic pressure on the environment while maintaining the stability of resource and intermediate product supply. This creates a new configuration of interests: issues of energy security, access to water, land, critical minerals, and decarbonization technologies are combined with issues of trade competitiveness. It is in this context that we can talk about the emergence of environmentally motivated trade policy. Carbon adjustment mechanisms for imports, requirements for product carbon footprints, environmental certification standards, and rules for traceability of supply chains are shaping a new institutional landscape. They are aimed not only at reducing emissions but also at redistributing global environmental pressure. Countries with high standards seek to avoid importing environmentally intensive products without compensation mechanisms, while exporting countries face the need to adapt production to new requirements.

This means that the classic discussion about the positive and negative effects of global trade takes on a new dimension. The positive effect can manifest itself in stimulating technological modernization and increasing the environmental efficiency of production. The negative effect can be amplified by increasing barriers to exports for countries that lack sufficient resources for rapid environmental transformation. As a result, environmental policy becomes a factor in the structural differentiation of the world economy. At the same time, global value chains remain a key channel of interdependence. Even under conditions of increased regulation, countries cannot completely abandon mutual trade in resources, energy, and technology. This creates a situation of double dependence: economies seek to reduce external environmental risks, but at the same time remain dependent on imports of resources and components. In such conditions, strategic decisions on trade policy are increasingly linked to assessments of environmental consequences and of access to planetary boundaries.

The transition to a regime of "wrecking-ball politics" means that environmental criteria cease to be external to trade regimes and become an element of competition for access to resources, decarbonization technologies, and "ecological space". Under such conditions, the analysis of the effects of "pollution haven" and "pollution halo" requires simultaneous consideration of technological, institutional, and geoeconomic channels of redistribution of pressure on planetary boundaries. It is this transformation that allows us to move on to a broader conceptual conclusion.

Global trade is becoming a mechanism for managing not only flows of goods and capital but also environmental pressures. Its regulation is increasingly determined by states' desire to optimize their positions within the global system of environmental constraints. In this sense, trade policy becomes part of a broader geoeconomic strategy

aimed at ensuring access to resources, technologies, and ecological space. This allows us to pose the following question of the lecture: if global trade creates a system of ecological interdependence and stratification, can individual countries achieve environmental sustainability without changing the structure of global trade flows? The answer to this question opens the next logical block: the limits of national environmental strategies in a globally integrated economy.

Rethinking the effects of the "polluting haven" and "polluting halo" in conditions of planetary constraints inevitably leads the study to the question of the limits of national strategies of environmental sustainability. If global trade is seen as a system of redistribution of environmental pressures, then the environmental performance of individual countries cannot be assessed in isolation from their position in global production and consumption relations. In the classical model of economic policy, environmental sustainability is interpreted as the result of domestic regulatory decisions. The state sets emission standards, limits resource use, and stimulates the introduction of cleaner technologies, thereby shaping its own trajectory of environmental transformation. However, in the context of global trade, which operates within planetary constraints, such logic proves insufficient.

Global production networks create a situation in which the environmental consequences of economic activity are distributed across countries and sectors. Domestic reductions in emissions or resource consumption may be accompanied by increased imports of products with high environmental intensity. In this case, the "pollution haven" effect manifests as a spatial shift in pressure on planetary boundaries, while the "pollution halo" effect may manifest as the spread of technologies and standards that reduce the intensity of this pressure. Both effects coexist and interact within the global system, determining the real outcomes of environmental policies. This means that environmental sustainability can no longer be considered solely as a function of national regulation. It becomes a derivative of the configuration of global trade and the distribution of environmental burdens within the world economy. A country can improve its own territorial performance, but remain integrated into global chains that generate high levels of pressure on biogeochemical cycles, water resources, or biodiversity in other regions. In this case, achieving local stabilization does not mean reducing the global burden on planetary boundaries.

That is why rethinking the effects of "pollution haven" and "pollution halo" requires a shift from a territorially limited analysis to a systemic consideration of global trade as an institutional mechanism for managing environmental pressure. Within this framework, national strategies for environmental transformation should be assessed, taking into account the structure of exports and imports, the position in global value chains, and the nature of external demand. In turn, this changes the content of trade policy. It ceases to be a neutral instrument for liberalizing exchange and increasingly serves to regulate access to ecological space. Carbon footprint requirements, supply chain traceability standards, and restrictions on the use of resource-intensive technologies are shaping a new architecture of global regulation. Within this architecture,

states seek to reduce domestic environmental pressures without losing access to resources and markets, which reinforces the interdependence between trade and environmental policies.

CONCLUSIONS

The theoretical contribution of the article is to substantiate the multidimensional interpretation of the effects of the "pollution haven" and "pollution halo" through the concept of planetary boundaries. It is shown that the classical dichotomy of these effects is analytically insufficient when the assessment is narrowed to emissions, whereas the transition to planetary boundaries allows us to describe the redistribution of pressure across different biophysical dimensions and the channels of its spatial and sectoral movement. This shifts the discussion from the question of trade's sign on the environment to the configuration and channels of its redistribution of environmental pressure. We have established that the theoretical rethinking of the effects of the "pollution haven" and "pollution halo" within the concept of planetary boundaries demonstrates the limitations of traditional one-dimensional optics reduced to emissions alone. The proposed multidimensional framework shifts the focus of the discussion from the sign of the environmental impact of trade to the configuration of pressures on different planetary boundaries and the mechanisms of their spatial and sectoral redistribution.

The conditions of planetary constraints change the content of the effects themselves. The "pollution haven" manifests itself as the transfer of pressures to individual boundaries, including biogeochemical flows, land use, freshwater, and "novel entities," while the "pollution halo" manifests itself as the reduction of the intensity of these pressures through technological and institutional channels. Both effects are interpreted not as mutually exclusive alternatives, but as interrelated modalities of global trade within the same system of limited biophysical resources.

In this framework, global trade appears not as a neutral mechanism of exchange but as an institutional mechanism for managing environmental pressures. This creates grounds for revising standard notions of environmental performance and sustainability, since national achievements may reflect changes in the geography and structure of pressures rather than their real reduction at the global level. The imperativeization of environmental factors in trade regulation is shaping a new political economy in which market access rules increasingly encode access to "ecological space." In this context, "wrecking-ball politics" is interpreted as the dismantling of the previous model of globalization, in which environmental costs remained external to trade regimes, and as a shift toward competition over the possibility of redistributing pressures within planetary boundaries. This means that further research should focus on what combinations of standards, technological regimes, and trade rules ensure not only redistribution, but also a reduction in global environmental pressures. Within planetary constraints, global trade appears not as a source of unambiguously positive or negative consequences, but as a mechanism for the distribution and redistribution of environmental space among actors in the global economy.

Література:

1. Грод М. Міжнародне кліматичне фінансування: на шляху до побудови дієвого інституційного механізму розвитку зеленої та циркулярної економіки. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 118—126. DOI: 10.32702/2306-6792.-2024.12.118.
2. Грод М., Резнікова Н. Регуляторні пастки циркулярної економіки в політиці переходів ЄС до сталості: проблеми ідентифікації джерел фінансування Нового європейського консенсусу з розвитку та Європейського зеленого курсу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 16. С. 49—57. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.16.49.
3. Грод М., Резнікова Н. Фінансові та інвестиційні інструменти сприяння циркулярній економіці: сталий розвиток і кліматична нейтральність як тригери озеленення міжнародних ринків капіталу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 3 (318). С. 249—259. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-318-3-39.
4. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401>.
5. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Нова норма світової економіки: зміст та ключові ознаки глобальних ризиків у контексті неозалежності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 5—10.
6. Резнікова Н., Тарасенко Л. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.4.31.
7. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань та ін. К.: НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BAU/7990/1/strategiya_staloho.pdf.
8. Філяк М., Аредов В. Сталий розвиток як соціально-економічна модель "виграш-виграш": контексти окремих країн та рекомендації для України. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 61—65. DOI: 10.32782/mer.2024.104.08.
9. Allen C., Clouth S. Green economy, green growth, and low-carbon development — history, definitions and a guide to recent publications. *UNDESA: A guidebook to the Green Economy*, 2012. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/GE%20Guidebook.pdf>
10. Allen C., Metternicht G., Wiedmann T. Prioritising SDG targets: Assessing baselines, gaps and interlinkages. *Sustainability Science*. 2018. Vol. 14, №2. Pp. 421—438. DOI: 10.1007/s11625-018-0596-81.
11. Breuer A., Janetschek H., Malerba D. Translating sustainable development goal (SDG) interdependencies into policy advice: Sustainability. Bonn, Germany: MDPI German Development Institute (DIE), 2019.
12. Collste D., Pedercini M., Cornell S. E. Policy coherence to achieve the SDGs: Using integrated simulation models to assess effective policies. *Sustainability Science*. 2017. Vol. 12. Pp. 921—931. DOI: 10.1007/s11625-017-0457-x.
13. Declaration on the Right to Development. New York: United Nations, 1986. URL: https://legal.un.org/avl/pdf/ha/drd/drd_ph_e.pdf.
14. From MDGs to SDGs: What are the Sustainable Development Goals? URL: <https://www.local2030.org/library/251/From-MDGs-to-SDGs-What-are-the-Sustainable-Development-Goals.pdf>.
15. International Sustainable Development Law: Principles, Practice & Prospects. Second Preparatory Committee Meeting for the World Summit on Sustainable Development 2002. New York, 28 January to 8 February, 2002. URL: <https://www.cisd.org/wp-content/uploads/2018/05/International-sustainable-development-law-2002.pdf>.
16. Le Blanc D. Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*. 2015. Vol. 23. Pp. 176-187. DOI: 10.1002/sd.1582.
17. Medvedieva M., Yedeliev R., Reznikova N., Nannavov A., Grydasova G. European strategy for achieving climate neutrality and analysis of legal instruments for its implementation. *Social & Legal Studies*. 2024. Vol. 7, № 2. Pp. 64—74. DOI: 10.32518/sals2.2024.64.
18. Mensah J. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*. 2019. Vol. 5, №1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311886-2019.1653531>.
19. 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. *Journal of Strategic Economic Research*. 2022. № 6 (11). Pp. 9—20. DOI: 10.30857/2786-5398.2022.6.6.
20. Sustainable development GOALS. UNDP. SDGs Booklet. 24 p. URL: https://www.dev-practitioners.eu/media/key_documents/SDGs_Booklet_Web_En.pdf.

References:

1. Hrod, M. (2024), "International climate financing: Towards building an effective institutional mechanism for the development of the green and circular economy", *Ahrosvit*, vol. 12, pp. 118—126. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.118.
2. Hrod, M. and Reznikova, N. (2023), "Regulatory traps of the circular economy in the EU transition policy towards sustainability: Problems of identifying funding sources for the New European Consensus on Development and the European Green Deal", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 49—57. DOI: 10.32702/2306-6814.-2023.16.49.
3. Hrod, M. and Reznikova, N. (2023), "Financial and investment instruments for promoting the circular economy: Sustainable development and climate neutrality as triggers for greening international capital markets", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3 (318), pp. 249—259. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-318-3-39.
4. Zaitseva, L. O. (2019), "Components of the concept of sustainable development", *Efektivna ekonomika*, vol.

11, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?-op=1&z=7401> (Accessed 20 March 2026).

5. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2017), "The new norm of the world economy: Content and key features of global risks in the context of neodependence", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 5—10.

6. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "Modern trends in international trade and international capital flows under new challenges to global cooperation", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. DOI: 10.32702/2307-2105.-2024.4.31.

7. Yakymenko, I. L., Petrashko, L. P. and Dyman, T. M., (2022), *Stratehiia staloho rozvytku: Yevropejs'ki horyzonty [Sustainable development strategy: European horizons. Textbook]*, NUFT, Kyiv, Ukraine, Available at: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf (Accessed 20 March 2026).

8. Filiak, M. and Aredov, V. (2024), "Sustainable development as a win-win socio-economic model: Contexts of individual countries and recommendations for Ukraine", *Mechanism of an Economic Regulation*, vol. 2 (104), pp. 61—65. DOI: 10.32782/mer.2024.104.08.

9. Allen, C. and Clouth, S. (2012), "Green economy, green growth, and low-carbon development — history, definitions and a guide to recent publications", *UNDESA: A guidebook to the Green Economy*. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/GE%20Guidebook.pdf> (Accessed 20 March 2026).

10. Allen, C., Metternicht, G. and Wiedmann, T. (2018), "Prioritising SDG targets: Assessing baselines, gaps and interlinkages", *Sustainability Science*, vol. 14, no. 2, pp. 421—438. DOI: 10.1007/s11625-018-0596-81.

11. Breuer, A., Janetschek, H. and Malerba, D. (2019), *Translating sustainable development goal (SDG) interdependencies into policy advice*, Sustainability. MDPI German Development Institute (DIE), Bonn, Germany.

12. Collste, D., Pedercini, M. and Cornell, S. E. (2017), "Policy coherence to achieve the SDGs: Using integrated simulation models to assess effective policies", *Sustainability Science*, vol. 12, pp. 921-931. DOI: 10.1007/s11625-017-0457-x.

13. United Nations (1986), "Declaration on the Right to Development", Available at: https://legal.un.org/avl/pdf/ha/drd/drd_ph_e.pdf (Accessed 20 March 2026).

14. Woodbridge, M. (2015), "From MDGs to SDGs: What are the Sustainable Development Goals?", Available at: <https://www.local2030.org/library/251/From-MDGs-to-SDGs-What-are-the-Sustainable-Development-Goals.pdf> (Accessed 20 March 2026).

15. Centre for International Sustainable Development Law (2002), "International Sustainable Development Law: Principles, Practice & Prospects", Second Preparatory Committee Meeting for the World Summit on Sustainable Development, Available at: <https://www.cisd.org/wp-content/uploads/2018/05/International-sustainable-development-law-2002.pdf> (Accessed 20 March 2026).

16. Le Blanc, D. (2015), "Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets", *Sustainable Development*, vol. 23, pp. 176—187. DOI: 10.1002/sd.1582.

17. Medvedieva, M., Yedeliev, R., Reznikova, N., Nanavov, A. and Grydasova, G. (2024), "European strategy

for achieving climate neutrality and analysis of legal instruments for its implementation", *Social & Legal Studies*, vol. 7 (2), pp. 64—74. DOI: 10.32518/sals2.-2024.64.

18. Mensah, J. (2019), "Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review", *Cogent Social Sciences*, vol. 5 (1). DOI: 10.1080/23311886.2019.1653531.

19. 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", *Journal of Strategic Economic Research*, vol. 6 (11), pp. 9—20. DOI: 10.30857/2786-5398.2022.6.6.

20. UNDP (2015), *Sustainable development GOALS, SDGs Booklet*, Available at: https://www.dev-practitioners.eu/media/key_documents/SDGs_Booklet_Web_En.pdf. (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

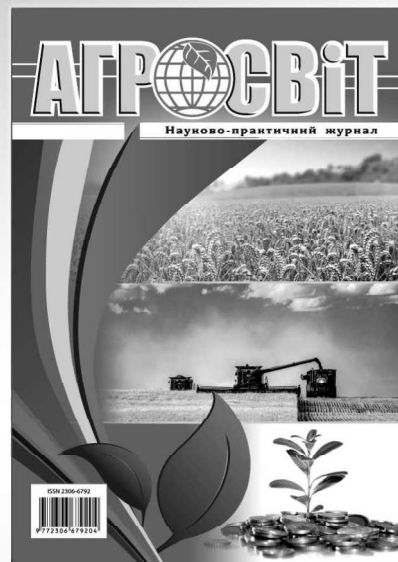
Прорецензовано / Revised: 29.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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. І. Ткаленко,
д. е. н., професор, професор кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0385-846X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.23

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

S. Tkalenko,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of European Economics and Business
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0385-846X>

DIGITAL CURRENCIES IN THE FINANCIAL STABILITY SYSTEM

У статті досліджено роль цифрових валют центральних банків (CBDC) у контексті забезпечення фінансової стабільності та модернізації сучасної фінансової системи в умовах глобальної цифровізації економіки. Увагу приділено аналізу передумов виникнення CBDC, які пов'язані зі зростанням ролі фінансових технологій, поширенням криптовалют і зниженням частки готівкових розрахунків. Узагальнено міжнародний досвід впровадження цифрових валют центральних банків, зокрема практики Китаю, ЄЦБ, США та України, що дозволяє охарактеризувати різні підходи до їх проєктування та регулювання. У роботі проаналізовано основні переваги CBDC, визначено ключові ризики впровадження цифрових валют, зокрема кіберризики та загрози інформаційній безпеці. Розглянуто концепцію екосистеми CBDC, яка включає взаємодію центрального банку, комерційних банків, користувачів та цифрової платіжної інфраструктури. Показано, що ефективне впровадження цифрових валют можливе лише за умови збалансованого регуляторного підходу, який забезпечує одночасно інноваційність та фінансову стабільність. Зроблено висновок, що цифрові валюти центральних банків є стратегічним інструментом розвитку фінансових систем у цифрову епоху, однак їх вплив на фінансову стабільність потребує подальшого комплексного наукового дослідження.

The article examines the role of central bank digital currencies (CBDCs) in the context of ensuring financial stability and modernizing the contemporary financial system under conditions of global economic digitalization. The theoretical and applied aspects of the development of digital currencies, as well as their impact on the transformation of payment infrastructure and the banking sector, are explored.

Particular attention is paid to the analysis of the prerequisites for the emergence of CBDCs, which are associated with the growing role of financial technologies, the proliferation of cryptocurrencies, and the declining share of cash transactions. The international experience of implementing central bank digital currencies is generalized, including the practices of China (e-CNY), the European Central Bank (digital euro), the United States, and Ukraine, which makes it possible to characterize different approaches to their design and regulation.

The study analyzes the key advantages of CBDCs, including increased efficiency of payment systems, reduced transaction costs, faster settlements, expanded financial inclusion, and enhanced monetary control. At the same time, the main risks associated with the implementation of digital currencies are identified, such as potential disintermediation of the banking sector, concentration of financial resources within the central bank, as well as cyber risks and information security threats.

The concept of the CBDC ecosystem is also considered, encompassing the interaction between the central bank, commercial banks, users, and digital payment infrastructure. It is demonstrated that the effective implementation of digital currencies is possible only under a balanced regulatory approach that simultaneously ensures innovation and financial stability. It is concluded that central bank digital currencies represent a strategic instrument for the development of financial systems in the digital era; however, their impact on financial stability requires further comprehensive scientific research.

Ключові слова: цифровізація, фінансова стабільність, фінансові технології, цифрові валюти, CBDC, криптовалюта, ризики, банківська система, монетарна політика.

Key words: digitalization, financial stability, financial technologies, digital currencies, CBDC, cryptocurrency, risks, banking system, monetary policy.

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

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки та зростаючої політико-фінансової нестабільності відбувається глибока трансформація фінансових відносин. Цей процес супроводжується посиленням ролі фінансових технологій, подальшим розвитком криптовалют та активним впровадженням інноваційних платіжних інструментів. Одним із найбільш показових проявів таких змін є становлення та розвиток цифрових валют центральних банків (CBDC), які розглядаються як новітня форма грошей, що емітовані державними монетарними інституціями у цифровому форматі. Підвищений інтерес до CBDC зумовлений потребою адаптації фінансових систем до умов цифрової економіки, зокрема в контексті скорочення використання готівки, поширення безготівкових платежів і зростання конкуренції з боку приватних цифрових активів.

Науковим завданням є аналіз впливу цифрових валют на стійкість фінансових інститутів та фінансову стабільність загалом. Результати дослідження Понка Дж. і Тароко С. демонструють, що базова модель цифрових валют функціонує як цифровий аналог готівки і не спричиняє дезінтермедіації, тобто масового вилучення депозитів із банків з метою їх переведення в інші фінансові інструменти [1]. Це пояснюється тим, що цифрові валюти Центрального банку (ЦБ) здебільшого заміщують фізичну готівку у сфері платіжних операцій. Крім

того, ефективна реалізація механізмів екстреної ліквідної підтримки, що забезпечують обслуговування транзакцій із використанням CBDC, сприяють усуненню передумов для виникнення банківської паніки. Це досягається завдяки своєчасному наданню достатнього рівня ліквідності тим банкам, що тимчасово стикаються з її дефіцитом, без негативного впливу на інвестиційну діяльність. Отже, належним чином спроектована CBDC може сприяти підвищенню фінансової стабільності в умовах безготівкової економіки, одночасно мінімізуючи ризики як поступової, так і раптової дезінтермедіації. Практичне завдання полягає у розробці ефективної моделі впровадження CBDC, а саме створення такої архітектури цифрової валюти, яка мінімізує ризики для банківської системи і сприяє фінансовій стабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрових валют та цифровізація фінансової сфери перебуває у центрі уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників. Ця проблематика є відносно новою у XXI ст., й має стрімкий розвиток. Так, цифрові валюти центральних банків, криптовалютний ландшафт, діджиталізація у фінансовій сфері досліджувався в наукових працях багатьох вітчизняних вчених таких, як Блашук-Дев'яткіна Н. З. [1], Грицай С. [2], Козюк В. [3], Хуторна М. та ін. [4], Чернишова О. та ін [5], тощо. Серед іноземних дослідників слід виділити праці Абад Дж та ін. [6], Понк Дж, Тароко С. [7], Патель М. та ін [8], Ланквіст А. та ін. [9], тощо.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНОЇ РАНІШЕ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Попри активний розвиток цифрових валют центральних банків, технологій пов'язаних з цифровізацією і зростання кількості пілотних проєктів, відсутній єдиний науково обґрунтований підхід до оцінки їхнього впливу на фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються механізми трансформації банківської системи під впливом масового впровадження CBDC, включно з можливим відтоком депозитів із комерційних банків до центрального банку, що може змінити структуру ліквідності та послабити кредитну функцію банківського сектору. Також відкритим є питання ефективного балансу між забезпеченням фінансової стабільності та збереженням монетарної гнучкості центральних банків в умовах цифровізації грошового обігу, хоча частково ці питання досліджує Козик В. [3] та ін. Окремої уваги потребує проблема кібербезпеки та стійкості цифрових валют до технологічних і кібератак, що безпосередньо впливають на довіру до фінансової системи. Таким чином, ключова наукова прогалина полягає у відсутності комплексної моделі, яка б дозволяла оцінити взаємозв'язок між впровадженням цифрових валют і довгостроковою фінансовою стабільністю з урахуванням макроекономічних, інституційних і технологічних факторів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі впливу цифрових валют, зокрема цифрових валют центральних банків (CBDC), на функціонування фінансової системи та її стійкість в умовах цифровізації економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сьогодні цифрові валюти центральних банків у наукових дослідженнях та офіційних документах провідних міжнародних інституцій розглядаються як один із ключових інструментів модернізації платіжної інфраструктури, що здатний істотно підвищити її ефективність, надійність і доступність.

Цифрові валюти здатні забезпечити швидкі, стандартизовані та інтегровані платежі в межах єдиної інфраструктури, зберігаючи при цьому роль центрального банку як основи грошової системи. Так, ЄС готується до випуску цифрового євро у 2029 році, за умови прийняття співзаконодавцями Регламенту про запровадження цифрового євро у 2026 році [10; 11]. Системи платіжних систем, мережі цифрових валют та системи CBDC можуть забезпечити підвищення ефективності для економіки [8, С. 1]. Кожна система може забезпечувати миттєві та ефективні платежі, потенційно знижуючи вартість платежів, доступних ширшому колу населення, та підтримуючи подальшу цифровізацію економіки. Правильно спроектовані CBDC можуть підвищити конкуренцію, інноваційність і ефективність платіжних ринків, зменшуючи фрагментацію існуючих пла-

тижних рішень і усуваючи неефективні посередницькі ланки.

У контексті зростання популярності криптовалют у світі уряди різних країн активізували розробку власних цифрових валют, насамперед із метою посилення контролю над грошовими потоками та підвищення ефективності фінансового регулювання. Зокрема, у березні 2022 року адміністрація Дж. Байдена підписала виконавчий указ, спрямований на розвиток відповідальних інновацій у сфері цифрових активів, у якому дослідження та розробка можливих варіантів проєкування і впровадження цифрової валюти центрального банку США були визначені як пріоритетний напрям державної політики. Натомість у 2025 році адміністрацією Д. Трампа було ухвалено рішення про призупинення всіх поточних робіт, пов'язаних із CBDC, що фактично зробило США однією з небагатьох країн, які офіційно відмовилися від активного розвитку цього інструменту.

ЄЦБ у жовтні 2023 року офіційно оголосив про запуск проєкту "цифрове євро", метою якого є формування нормативно-технічної основи для можливого впровадження CBDC в єврозоні. У цьому контексті цифрові валюти центральних банків розглядаються як потенційний компромісний інструмент між традиційною фінансовою системою та цифровими активами, що поєднує технологічні переваги блокчейн-рішень із інституційною підтримкою держави.

У свою чергу, Китай ще у 2017 році розпочав реалізацію проєкту "Електронні платежі цифровою валютою" (DCEP), який згодом отримав назву e-CNY, у межах стратегії розвитку високотехнологічного сектору та модернізації платіжної інфраструктури. У квітні 2020 року було проведено пілотне тестування цифрового юаня в низці міст, у межах якого комерційні банки здійснювали внутрішні операції, зокрема конвертацію готівкових коштів у цифрову форму, перевірку залишків рахунків і проведення платежів.

В Україні Національний банк здійснює дослідження можливості впровадження національної цифрової валюти з 2016 року. Починаючи з 2018 року інтерес до цього напрямку суттєво посилюється, що було пов'язано з ініціюванням розгляду проєкту цифрової валюти на основі технології блокчейн та проведенням успішного пілотного експерименту з електронною гривнею. У 2022 році було підтверджено продовження робіт над CBDC навіть в умовах повномасштабної військової агресії, що підкреслює стратегічну важливість даного напрямку для фінансової системи держави.

Впровадження цифрових валют центральних банків посилює можливості монетарного регулювання та може сприяти зменшенню попиту на високоризикові фінансові активи. CBDC потенційно забезпечують скорочення транзакційних витрат, пришвидшення проведення розрахунків, а також розширення рівня фінансової інклюзії шляхом підвищення доступності фінансових послуг для ширших соціально-економічних груп населення. Таким чином, CBDC розглядаються "як інструмент, що дозволяє державам



Рис. 1. Екосистема CBDC

Джерело: розроблено автором самостійно.

відновлювати та посилювати контроль над грошовим обігом в умовах цифрової трансформації економіки, водночас формуючи державну альтернативу нестабільним або недостатньо регульованим криптоактивам" [12].

Одним із ключових аргументів на користь CBDC є зміцнення фінансової стабільності та операційної стійкості платіжних систем. У дослідженнях МВФ зазначається, що CBDC створюють нову інфраструктуру, яка має бути захищена від кіберризиків, але водночас може зменшити залежність від окремих приватних платіжних провайдерів. Екосистема CBDC є величезною, складною та взаємопов'язаною, вона включає учасників, які знаходяться поза межами компетенції центрального банку [13, С. 1]. Екосистема CBDC зі зв'язками наведена рис. 1.

Важливо зазначити, що архітектура побудована так, щоб CBDC доповнювала, а не витісняла банківську систему, зберігаючи баланс між інноваціями та фінансовою стабільністю. Водночас запровадження CBDC зумовлює значні макроекономічні та інституційні трансформації, зокрема в контексті реалізації грошово-кредитної політики та підтримання фінансової стабільності. Ряд наукових досліджень вказує на те, що CBDC здатні модифікувати канали трансмісії монетарної політики, впливати на структуру банківського сектору та обсяги депозитної бази, а також сприяти формуванню нових підходів до управління ліквідністю [6].

Як платіжний інструмент у цифровій формі, CBDC піддаються цифровим ризикам, а також ризикам платіжних систем. До потенційних ризиків впровадження цифрових валют центральних банків також відносять імовірність порушення стабільності банківського сектору, надмірну концентрацію фінансових ресурсів у центральному банку, а також зростання кіберзагроз і проблем у сфері інформаційної безпеки. Водночас за умови належного дизайну та ефективного регуляторного забезпечення CBDC можуть виступати дієвим інструментом підтримання фінансової стабільності та підвищення загальної ефектив-

ності функціонування економічної системи в умовах цифрової трансформації.

Цифрові ризики охоплюють широкий спектр загроз та вразливостей, пов'язаних з використанням цифрових технологій та ініціатив цифрової трансформації. Вони знаходяться на перетині людей, процесів, технологій та зовнішніх і внутрішніх даних в межах її ланцюга постачання. Кібербезпека зазвичай управляється за трьома основними принципами, які також називаються "Тріадою ЦРУ" або принципами довіри до інформаційної безпеки. Вона складається з [13, С. 3]:

(1) конфіденційності, тобто дані видимі та доступні лише авторизованим користувачам та для певних цілей;

(2) цілісності, тобто дані є точними та повними. Необхідно забезпечити цілісність даних, що знаходяться в стані спокою та в русі, а також коду чи логіки, що використовуються для їх обробки;

(3) доступності, тобто система та дані доступні та можуть використовуватися за потреби, а також функціонують належним чином. Контроль доступності повинен поширюватися на всі базові компоненти та взаємозв'язки, які можуть спричинити перебої або затримки очікуваного обслуговування.

Також слід визначити, що CBDC розглядаються як інструмент розширення фінансової інклюзії. Наукові дослідження підкреслюють, що цифрові валюти можуть забезпечити універсальний доступ до цифрових платежів для населення, включаючи групи з обмеженим доступом до традиційних банківських послуг. У контексті ЄЦБ цифрове євро прямо позиціонується як інструмент, що забезпечує загальнодоступність центральнобанківських грошей у цифровій формі, підтримуючи доступність і рівність у платіжній системі для всіх користувачів. Цифровій валюті надають перевагу в тому, що користувачам може не знадобитися банківський рахунок, і можуть запропонувати більш доступну точку входу до ширшої фінансової системи. CBDC може мати аналогічні переваги, як цифрові валюти, як точка входу до ширшої фінансо-

вої системи [9]. CBDC, як суспільне благо (і без мети отримання прибутку), також може бути спеціально розроблена для обслуговування населення, яке недостатньо обслуговувалося або мало забезпечене банківськими послугами [8, С. 10].

Отже, на сучасному етапі розвиток цифрових валют центральних банків набув глобального масштабу. Понад 137 країн світу здійснюють дослідження або впровадження відповідних інструментів, тоді як десятки держав перебувають на стадії пілотних проєктів або підготовки до запуску [14]. Міжнародна практика демонструє, що CBDC знаходяться на різних стадіях життєвого циклу — від експериментальних розробок до повноцінного функціонування в національних платіжних системах. Лише незначна частина країн уже впровадила цифрові валюти центральних банків, тоді як переважна більшість активно проводить тестування або розробку таких рішень, що свідчить про їх стратегічне значення для подальшої модернізації фінансової системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрові валюти центральних банків є одним із ключових інструментів трансформації сучасної фінансової системи, що поєднує інноваційні технологічні рішення з традиційними функціями державного грошово-кредитного регулювання. Їх поява є закономірною відповіддю на процеси цифровізації економіки, розвиток приватних цифрових активів та зміну структури платіжних відносин. CBDC розглядаються як інструмент модернізації платіжної інфраструктури; механізм підвищення ефективності та швидкості платежів; засіб зміцнення фінансової стабільності через зниження системних ризиків; технологія розширення доступу до фінансових послуг; елемент цифрової трансформації грошової системи.

Доведено, що CBDC мають значний потенціал для підвищення ефективності фінансової інфраструктури, зокрема через зниження транзакційних витрат, прискорення розрахунків, підвищення прозорості платежів та розширення доступу населення до фінансових послуг. У цьому контексті цифрові валюти виступають інструментом зміцнення фінансової інклюзії та підвищення загальної продуктивності платіжних систем.

Водночас встановлено, що впровадження CBDC супроводжується низкою макроекономічних та інституційних викликів. Окрему загрозу становлять кіберризик та вразливості цифрової інфраструктури, що потребує посиленої уваги до питань інформаційної безпеки.

Важливим результатом дослідження є визначення того, що ефективність CBDC як інструменту фінансової стабільності значною мірою залежить від їх архітектури та регуляторного дизайну. Збалансована модель, яка не витісняє банківську систему, а доповнює її, є ключовою умовою мінімізації системних ризиків і забезпечення стабільного функціонування фінансового сектору.

Отже, цифрові валюти центральних банків можуть стати важливим елементом сучасної фінансової архітектури та інструментом її модернізації, однак їх впровадження потребує комплексного підходу до оцінки ризиків, розробки регуляторних механізмів та подальших міждисциплінарних досліджень. Таким чином, у сучасному науковому та інституційному дискурсі CBDC виступають не просто новою формою грошей, а стратегічним інструментом трансформації платіжної інфраструктури, який поєднує технологічні інновації з цілями фінансової стабільності, ефективності та інклюзивності.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу CBDC на довгострокову фінансову стабільність, розробці моделей взаємодії між центральними та комерційними банками в умовах цифрової валюти, а також оцінці ефективності різних архітектурних рішень цифрових валют у різних економічних системах.

Література:

1. Блашук-Дев'яткіна Н. З., Фольтович Д. Р. Вплив цифрових валют центральних банків на міжнародну фінансову систему. *Бізнес-Інформ*. 2024. №8. С. 347—356. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-347-356>
2. Грицай С. О. Перспективи та тенденції появи CBDC в Україні: проєкт "е-гривня". *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 1. С. 354—359. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/80>
3. Козюк В. Монетарний суверенітет: діджиталізація та трилема CBDC. *Журнал європейської економіки*. 2024. № 1 (88). С. 4—32. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/2eaa3b51-980e-4ad5-a41c-5ecde05585ca/content>
4. Хуторна М. Е., Запорожець С. В., Ткаченко Ю. П. Цифрові валюти центральних банків: світові тренди та перспективи в Україні. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 123—134. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-12>
5. Чернишова О. Б., Возняковська К. А., Башлай С. В. Світовий досвід розвитку цифрових валют центральних банків і його впровадження в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-87>
6. Abad J., Nuno G, Thomas C. CBDC and the operational framework of monetary policy. *Journal of Monetary Economics*. 2025. Vol. 151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2025.103762>
7. Ponce J., Taroco S. CBDC's design implications for financial stability. *Latin American Journal of Central Banking*. 2026. Vol. 7. Is. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2025.100188>
8. Patel M., Kasiyanto S., and Reslow A. Positioning Central Bank Digital Currency in the Payments Landscape. October 2024. 46 p. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2024/english/ftnea2024006.pdf>
9. Lannquist A., and Tan B. Central Bank Digital Currency's Role in Promoting Financial Inclusion. *IMF. Fintech Note*. 2023/011, International Monetary Fund, Washington, DC.

10. ECB. Eurosystem moving to next phase of digital euro project. 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.pr251030~8c5b5beef0.en.html>

11. ECB. The Eurosystem's comprehensive payments strategy. 2026. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/pubbydate/2026/html/ecb.eurosystem-comprehensivepaymentsstrategy202603.en.html>

12. Ткаленко С.І., Літвін Н.М. Вплив криптовалют на міжнародну фінансову стабільність: ризики і протидії. Ефективна економіка. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.14%20>

13. Bharath A., Paduraru A., and Gaidosch T. Cyber Resilience of the Central Bank Digital Currency Ecosystem. 2024. 53 p. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2024/english/ftnea2024003.pdf>

14. Central Bank Digital Currency Tracker. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker>

References:

1. Blaschuk-Devyatkina, N. Z., Foltovych, D. R. (2024), "The impact of central bank digital currencies on the international financial system", *Business-Inform*, vol. 8, pp. 347—356.

2. Hrytsai, S. O. (2024), "Prospects and trends of the emergence of CBDC in Ukraine: the "e-hryvnia" project", *Legal scientific electronic journal*, vol. 1, pp. 354—359.

3. Kozyuk, V. (2024), "Monetary sovereignty: digitalization and the CBDC trilemma", *Journal of European Economics*, vol. 1 (88), pp. 4—32, available at: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/2eaa3b51-980e-4ad5-a41c-5ecde05585ca/content> (Accessed 05 April 2026).

4. Khutorna, M. E., Zaporozhets, S. V., and Tkachenko, Y. P. (2021), "Digital currencies of central banks: global trends and prospects in Ukraine", *Social economy*, vol. 61, pp. 123—134.

5. Chernyshova, O. B., Voznyakovska, K. A., and Bashlai, S. V. (2021), "World experience in the development of digital currencies of central banks and its implementation in Ukraine", *Economy and Society*, vol. 33.

6. Abad, J., Nuno, G, Thomas, C. (2025), "CBDC and the operational framework of monetary policy", *Journal of Monetary Economics*, vol. 151.

7. Ponce, J., Taroco, S. (2026), "CBDC's design implications for financial stability", *Latin American Journal of Central Banking*, vol. 7, is. 1.

8. Patel, M., Kasiyanto, S., and Reslow A. (2024), "Positioning Central Bank Digital Currency in the Payments Landscape", available at: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2024/english/ftnea2024006.pdf> (Accessed 05 April 2026).

9. Lannquist, A., and Tan, B. (2023), "Central Bank Digital Currency's Role in Promoting Financial Inclusion", *IMF, Fintech Note*, vol. 011, Washington, DC.

10. ECB (2025), "Eurosystem moving to next phase of digital euro project", available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.pr251030~8c5b5beef0.en.html> (Accessed 05 April 2026).

11. ECB (2026), "The Eurosystem's comprehensive payments strategy", available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/pubbydate/2026/html/ecb.eurosystem-comprehensivepaymentsstrategy202603.en.html>

europa.eu/press/pubbydate/2026/html/ecb.eurosystem-comprehensivepaymentsstrategy202603.en.html (Accessed 05 April 2026).

12. Tkachenko, S.I., Litvin, N.M. (2025), "The impact of cryptocurrencies on international financial stability: risks and countermeasures", *Effective economy*, no. 8.

13. Bharath, A., Paduraru, A., and Gaidosch, T. (2024), "Cyber Resilience of the Central Bank Digital Currency Ecosystem", available at: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2024/english/ftnea2024003.pdf> (Accessed 05 April 2026).

14. Atlantic Council (2026), "Central Bank Digital Currency Tracker", available at: <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker> (Accessed 05 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 17.04.26

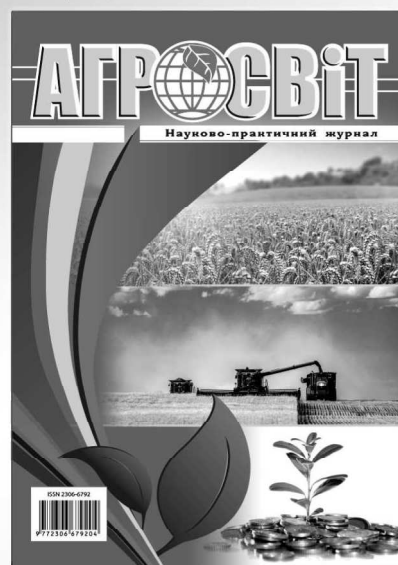
Прорецензовано / Revised: 29. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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

УДК 339.5:330.15:502.131.1(477)

*Б. В. Погрішук,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки, обліку та оподаткування,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6974-1083>*

*І. М. Сисоєва,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки, обліку та оподаткування,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0567-1658>*

*І. В. Мартусенко,
к. геогр. н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3953-9903>*

*О. Б. Погрішук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9513-0585>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.29

СУЧАСНІ ТОРГОВЕЛЬНІ КОНФЛІКТИ ЯК КАТАЛІЗАТОР ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ

*B. Pohrishchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation,
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University*

*I. Sysoieva,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation,
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University*

*I. Martusenko,
PhD in Geography, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation,
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University*

*O. Pohrishchuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation,
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University*

MODERN TRADE CONFLICTS AS A CATALYST FOR THE TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY: GLOBAL TRENDS AND UKRAINE'S STRATEGY

У статті представлено всебічний аналіз торговельних війн як складного й багатогранного явища, що дедалі частіше проявляється у світовій економічній системі на тлі глобальної нестабільності. Автором розглянуто ключові економічні та політичні передумови виникнення торговельних конфліктів між провідними країнами світу, зокрема між США та Китаєм, а також проаналізовано їхні коротко- й довгострокові наслідки для міжнародної торгівлі. Особливу увагу

приділено впливу торговельних протистоянь на економіки країн, що розвиваються, з акцентом на специфіку українського контексту, зумовленого війною, залежністю від експорту сировини та потребою у диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків.

В роботі наголошено, що сучасні торговельні війни набули нової якості, поєднуючи економічні санкції, тарифні бар'єри та технологічне суперництво. Встановлено, що національний протекціонізм, який активізується в умовах глобальних криз, часто вступає в конфлікт із принципами відкритої економіки, що посилює фрагментацію світового ринку. Окремо проаналізовано ефективність діяльності міжнародних економічних інституцій, зокрема СОТ, у врегулюванні торговельних суперечок.

Наукова новизна статті полягає в інтеграції економічного, політичного та безпекового підходів до вивчення торговельних війн. Практична значущість результатів полягає у визначенні можливих напрямів політики для країн, що прагнуть мінімізувати негативні наслідки торговельних конфліктів і забезпечити стійкість власної економіки в умовах турбулентного глобального середовища.

The article provides a comprehensive analysis of trade wars as a complex and multidimensional phenomenon that is increasingly shaping the modern global economic system under conditions of growing instability and uncertainty. The study examines the key economic, political, and strategic determinants of trade conflicts among leading world economies, with particular attention to the United States — China confrontation, and evaluates their short— and long-term implications for international trade, global value chains, and market stability.

Special emphasis is placed on the impact of trade conflicts on developing economies, which are more vulnerable to external shocks. The Ukrainian context is analyzed with regard to wartime challenges, dependence on raw material exports, disruption of logistics, and the need to diversify foreign economic relations. It is argued that these factors simultaneously increase economic risks and create incentives for structural transformation.

The paper demonstrates that modern trade wars go beyond traditional tariff disputes and increasingly involve economic sanctions, non-tariff restrictions, and technological rivalry. The intensification of national protectionism during global crises is shown to contradict the principles of open markets and contribute to the fragmentation of the global economy.

The effectiveness of international economic institutions, particularly the World Trade Organization, in resolving trade disputes is critically assessed. The study highlights their limited capacity to prevent escalation among major economies.

The scientific novelty lies in integrating economic, political, and security approaches. The practical significance consists in identifying policy directions aimed at strengthening economic resilience, supporting domestic value-added production, and facilitating the transition to a circular economy model in a turbulent global environment. The findings also underline the importance of international cooperation and coordinated policy responses in addressing the challenges posed by escalating trade conflicts.

Ключові слова: торговельні війни, глобальна економіка, циркулярна економіка, протекціонізм, міжнародна торгівля, СОТ, Україна, геоекономічна напруга, зовнішньоекономічна стратегія.

Key words: trade wars, global economy, circular economy, protectionism, international trade, WTO, Ukraine, geoeconomic tensions, foreign economic strategy.

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

У сучасному світі, де глобалізація охоплює всі сфери суспільного життя, міжнародна торгівля виступає од-

ним із ключових чинників економічного зростання та взаємозалежності між країнами. Проте останні десятиліття відзначаються зростанням напруги в торговельних відносинах між провідними економіками, що дедалі частіше набуває форм так званих торговельних війн. Це явище порушує стабільність глобальних ринків, створює

додаткові бар'єри для вільної торгівлі, посилює інфляційний тиск і знижує довіру до багатосторонніх інституцій.

Проблема торговельних війн є багатовимірною та складною, оскільки охоплює не лише економічні, а й політичні, стратегічні та безпекові аспекти. У контексті світових криз — зокрема, пандемії COVID-19, повномасштабної війни Росії проти України, а також кліматичних викликів — економічна нестабільність, спровокована торговельними конфліктами, стає особливо загрозливою. Вона ставить під сумнів ефективність традиційних механізмів регулювання світової торгівлі та вимагає переосмислення ролі національного протекціонізму у відкритій економіці.

З наукової точки зору, виникає необхідність глибшого вивчення причин, форм та наслідків торговельних війн, з урахуванням нових тенденцій в геоekonomіці. Практичне ж завдання полягає у розробці стратегій, що дозволять країнам мінімізувати шкоду від торговельних конфліктів і сформувати більш стійку економічну модель співпраці в умовах зростаючої глобальної напруженості.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика торговельних війн останнім часом привертає підвищену увагу з боку вітчизняних та зарубіжних науковців, з огляду на її безпосередній вплив на динаміку світової економіки та політичну архітектуру міжнародних відносин. Зокрема, у працях таких дослідників, як Д. Родрік (Dani Rodrik) [1] та П. Кругман (Paul Krugman) [2], акцентовано на протиріччі між відкритими ринками та зростаючим прагненням держав до економічного суверенітету. Їхні висновки свідчать про трансформацію класичних уявлень про глобалізацію та ефективність вільної торгівлі.

У межах аналізу торговельного конфлікту між США та Китаєм значний внесок зробили й інші дослідники [3; 4; 5], які вказують на довгострокову структурну напругу між економічними моделями двох країн. Їхні праці пояснюють, що тарифна ескалація є не лише економічним інструментом, а й елементом стратегічного стримування.

У статті Я.П. Радченка та А.С. Завербного досліджено особливості торговельних війн в умовах глобалізації та їхній вплив на економічну безпеку України. Автори акцентують увагу на проблемних аспектах, які виникають для країн з відкритою економікою, зокрема на зростанні зовнішніх загроз, залежності від експорту та нестабільності світових ринків. У роботі проаналізовано як економічні, так і геополітичні фактори торговельних конфліктів, а також обґрунтовано необхідність формування стратегічного підходу до зовнішньоекономічної політики України в умовах посилення глобальної конкуренції [7].

Незважаючи на значний обсяг наявних публікацій, багато аспектів торговельних війн залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, бракує міждисциплінарного підходу до вивчення економіко-політичних наслідків таких конфліктів для країн, що розвиваються. Саме це зумовлює потребу в подальшому аналізі даної теми з урахуванням сучас-

них викликів — зокрема енергетичних криз, війни в Україні та зростаючої фрагментації світових альянсів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз причин виникнення та наслідків торговельних війн у контексті сучасних глобальних економічних процесів, а також виявлення їхнього впливу на стабільність світової економіки. Особливу увагу приділено дослідженню стратегій держав у межах торговельних конфліктів, оцінці ролі міжнародних економічних інституцій у регулюванні таких суперечок, а також визначенню можливих шляхів мінімізації негативних ефектів торговельних протистоянь для національних економік.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Торговельні війни як явище не є абсолютно новим для економічної історії. У різні періоди вони слугували інструментом протекціонізму та засобом тиску на конкурентів. Проте в умовах глобалізації, коли національні економіки взаємопов'язані через спільні виробничі й фінансові ланцюги, масштаби й наслідки таких конфліктів набули принципово нового характеру. Торговельні протистояння тепер зачіпають не лише країни-учасниці, а й увесь світовий економічний простір.

Серед основних чинників, які спонукають держави вдаватися до торговельних воєн, можна виокремити:

- прагнення захистити внутрішнього виробника від конкуренції з боку дешевшого імпорту;

- спроби зменшити негативне сальдо платіжного балансу;

- політичні та геостратегічні мотиви, зокрема тиск на країни-суперники;

- боротьбу за технологічне лідерство, яка часто супроводжується звинуваченнями у промисловому шпигунстві та порушенні прав інтелектуальної власності.

Таким чином, торговельна війна є не лише економічним протистоянням, а й проявом боротьби за глобальний вплив.

В умовах загострення геоekonomічної конкуренції та трансформації глобальних ланцюгів вартості особливої актуальності набуває кількісна оцінка масштабів торговельних обмежень. Динаміка запровадження тарифних бар'єрів і санкцій відображає не лише зростання протекціоністських настроїв, а й глибші структурні зміни світової економіки, пов'язані з боротьбою за ресурси, технологічне лідерство та економічну безпеку. Узагальнені в таблиці 1 дані за 2010—2025 рр. демонструють поступову ескалацію обмежувальних заходів, що свідчить про перехід від моделі відкритої глобалізації до більш фрагментованої системи міжнародної торгівлі. Така тенденція водночас стимулює держави до переосмислення моделей розвитку, зокрема до впровадження принципів циркулярної економіки як механізму підвищення стійкості, зменшення імпортозалежності та формування замкнених виробничих циклів.

Аналіз наведених у таблиці 1 даних свідчить про стійку тенденцію до посилення протекціоністських та санкційних інструментів у глобальній торговельній системі протягом 2010—2025 рр. Якщо у 2010 році було запроваджено лише 87 нових тарифних обмежень, то у 2024 році їх кількість зросла до 354, а за попередніми оцінками у 2025 році перевищила 380—400 заходів. Ще більш показовою є динаміка санкцій: від 1 230 нових обмежень у 2010 році до понад 15 240 у 2024 році та орієнтовно понад 17 тисяч у 2025 році. Така ескалація свідчить про трансформацію торговельних конфліктів із поодиноких тарифних суперечок у комплексні гео-економічні протистояння, що поєднують фінансові, технологічні та секторальні інструменти впливу. Поступове нарощування обмежень відображає поглиблення фрагментації світового ринку, зниження ефективності багатосторонніх механізмів регулювання та зростання ролі економічної безпеки у формуванні національних стратегій. Водночас така динаміка стимулює держави до переосмислення моделей участі у глобальних ланцюгах вартості, активізації політики імпортозаміщення, локалізації виробництва та впровадження принципів циркулярної економіки як інструменту підвищення стійкості в умовах зростаючої міжнародної турбулентності.

Україна в умовах сучасних торговельних конфліктів перебуває у складному, але стратегічно важливому становищі. Національна економіка традиційно характеризується високою часткою експорту у ВВП (до 2022 року — близько 40—45%), а також домінуванням сировинної продукції у структурі зовнішніх поставок. Станом на 2021 рік понад 70% товарного експорту формували зернові культури, олія, чорні метали та залізна руда. Така спеціалізація підвищує залежність від кон'юнктури світових ринків, тарифних бар'єрів і нетарифних обмежень. У 2022 році обсяги експорту товарів скоротилися приблизно на 35-40% порівняно з попереднім роком через логістичні обмеження та порушення традиційних маршрутів постачання. Водночас у 2023—2024 роках спостерігалось поступове відновлення зовнішньоторговельної діяльності завдяки диверсифікації транспортних коридорів та розширенню економічної інтеграції з Європейським Союзом. Частка ЄС у структурі українського експорту зросла до понад 55—60%, що свідчить про переорієнтацію торговельних потоків та посилення регіоналізації.

Глобальні торговельні конфлікти та санкційні обмеження у світовій економіці впливають на Україну через зміну цінових трендів, конкуренцію на аграрних ринках, посилення вимог щодо вуглецевого регулювання та технологічних стандартів. Одночасно країна отримала розширений доступ до ринків ЄС, що тимчасово передбачає скасування більшості мит і квот на українські товари [7].

Ескалація торговельних війн призводить до серйозних збоїв у функціонуванні міжнародних ринків. Серед ключових наслідків варто зазначити:

- зростання цін на товари та сировину через підвищення мит і нетарифних бар'єрів;
- порушення глобальних ланцюгів постачання, що ускладнює виробничі процеси;
- відтік капіталу з країн, які втягнуті у конфлікт;
- зниження рівня довіри між учасниками міжнародної торгівлі.

Класичний приклад — торговельна війна між США та Китаєм, що розпочалася у 2018 році. Підвищення та-

Таблиця 1. Динаміка кількості торговельних обмежень у світі (2010—2025 рр.)

Рік	Нові тарифні обмеження	Нові санкції	Лідери за запровадженням
2010	87	1 230	США, ЄС, Китай
2014	112	2 450	США, ЄС, РФ
2018	265	4 300	США, Китай, ЄС
2020	198	6 120	США, ЄС, Іран, РФ
2022	312	11 800	США, ЄС, Канада, Австралія
2024	354	15 240	США, ЄС, Велика Британія, Японія
2025	≈380–400	≈17 000+	США, ЄС, Китай, Велика Британія

Джерело: підготовлено авторами на базі джерел [8; 9].

рифів на сотні мільярдів доларів двостороннього товарообігу спричинило зростання витрат для бізнесу по всьому світу, а також змусило транснаціональні корпорації переглянути свої виробничі та логістичні стратегії.

Європейський Союз опинився у складній ситуації, адже він є одним із найбільших торговельних партнерів як США, так і Китаю. З одного боку, Брюссель зацікавлений у вільній торгівлі, з іншого — змушений реагувати на американський протекціонізм і китайську експансію. Це призводить до ухвалення нових регулятивних заходів, спрямованих на захист європейського ринку та збереження конкурентоспроможності [6].

Україна, як відкрита економіка з орієнтацією на експорт сировинної продукції (металургії, аграрного сектору), відчуває наслідки глобальних торговельних війн опосередковано. Падіння світового попиту на сировину, коливання цін на зернові та метал впливають на експортні доходи та курс національної валюти. Додатковим викликом є геополітична нестабільність, спричинена російською агресією, яка не лише обмежує український експорт до традиційних ринків, але й змушує країну шукати нових торговельних партнерів у ЄС, Азії та Африці. Таким чином, проблема торговельних воєн для України поєднується з безпековими викликами та необхідністю структурних економічних реформ.

Формально вирішення торговельних спорів належить до компетенції Світової організації торгівлі. Однак на практиці інструменти СОТ виявляються мало-ефективними, особливо коли мова йде про протистояння між провідними світовими економіками. Це ставить під сумнів здатність міжнародних інституцій підтримувати баланс інтересів і запобігати ескалації економічних конфліктів. Міжнародний валютний фонд і Світовий банк також наголошують на негативних наслідках протекціонізму, проте їхня роль зводиться здебільшого до аналітики та надання рекомендацій [1].

Сучасні торговельні війни дедалі частіше мають високотехнологічний характер. Йдеться не лише про традиційні товари, а й про напівпровідники, телекомунікаційне обладнання, програмне забезпечення. Боротьба за технологічне домінування фактично створює новий фронт глобального суперництва, що має довгострокові наслідки для інновацій та розвитку цифрової економіки.

Аналіз сучасних тенденцій свідчить, що торговельні війни, ймовірно, залишатимуться інструментом впливу у найближчі десятиліття. Проте їхня динаміка може змінюватися залежно від того, чи зможе світове співтовариство знайти нові механізми багатостороннього співробітництва, які поєднують захист національних інтересів із збереженням принципів

вільної торгівлі. Для країн із відкритою економікою, зокрема для України, пріоритетом має стати диверсифікація ринків збуту, розвиток внутрішньої переробної промисловості та інтеграція до стійких економічних союзів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило визначити торговельні війни як один із ключових факторів, що впливають на динаміку глобальної економіки в умовах зростаючої нестабільності та геоекономічної напруги. Встановлено, що такі конфлікти не лише поглиблюють протиріччя між державами, а й ставлять під сумнів ефективність існуючої системи багатостороннього регулювання міжнародної торгівлі. Торговельні суперечності дедалі частіше переростають у комплексні економіко-політичні протистояння, що зачіпають інтереси широкого кола країн, включно з тими, які не є безпосередніми учасниками конфлікту.

У стратегічному вимірі торговельні війни формують для України подвійний ефект: з одного боку — зростання зовнішніх ризиків та волатильності, з іншого — можливість інтеграції у нові ланцюги доданої вартості. Перехід до циркулярної економіки, розвиток внутрішньої переробки, впровадження ресурсоефективних технологій і скорочення імпортозалежності здатні підвищити економічну стійкість держави та забезпечити формування більш диверсифікованої й конкурентоспроможної моделі зовнішньої торгівлі в умовах глобальної трансформації.

Для України актуальним є пошук власної моделі реагування на зовнішньоекономічні виклики, що виникають унаслідок трансформації глобальної торговельної системи. Пріоритетними завданнями в цьому контексті виступають: диверсифікація зовнішньоторговельних напрямів, розширення присутності на нових ринках, розвиток внутрішнього виробництва з високою доданою вартістю, а також активізація участі у міжнародних економічних ініціативах.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на глибше вивчення впливу торговельних війн на економіку країн, що розвиваються, з урахуванням новітніх викликів — таких як технологічне суперництво, перебудова глобальних ланцюгів постачання, енергетична безпека та цифровізація економіки. Особливої уваги потребує аналіз ефективності міжнародних інституцій у запобіганні ескалації торговельних конфліктів та вироблення нових механізмів глобального співробітництва.

Література

1. Rodrik D. The globalization paradox: democracy and the future of the world economy. — New York: W.W. Norton & Company, 2011. — 346 p.
2. Krugman P., Obstfeld M., Melitz M. International economics: textbook. 12th ed. — London: Pearson Education, 2022. — 804 p.
3. Schneider-Petsinger M., Wang J., Jie Y., Crabtree J. US-China strategic competition: the quest for global technological leadership. — London: Chatham House, 2019. — Available from: <https://www.chathamhouse.org/2019/11/us-china-strategic-competition>.
4. Shan J., Sun F. On the export-led growth hypothesis: the econometric evidence from China // *Applied Economics*. — 2010. — Vol. 30. — P. 1055-1065.

5. Yoo J., Lee J., Kim H. J. US-China competition from a perspective of global product network: trends and implications of industrial competitiveness between countries using product space model // *Journal of International Logistics and Trade*. — 2021. — Vol. 19, No. 4. — P. 197—210.

6. Dukgeun Ahn, Jun Yeop Lee; US-China Trade War and Its Implications on the Global Economy. *Journal of International Logistics and Trade* 31 December 2021; 19 (4): 181—184. <https://doi.org/10.24006/jilt.2021.19.4.181>

7. Радченко Я. П., Завербний А. С. Особливості торговельних воєн за глобалізаційних умов: проблемні аспекти для України // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. — 2024. — № 1 (11). — С. 250—258. — DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.250>.

8. World Trade Organization. Trade Monitoring Reports. Geneva: WTO, 2024. URL: <https://www.wto.org>

9. European Commission. EU Sanctions Map. URL: <https://www.sanctionsmap.eu>

References:

1. Rodrik, D. (2011), *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*, W.W. Norton & Company, NY, USA, available at: <https://wnorton.com/books/the-globalization-paradox> (Accessed 05 April 2026).
2. Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2022), *International Economics: Theory and Policy*, 12th ed., Pearson, London, UK, available at: <https://www.pearson.com/store/p/international-economics-theory-and-policy/P100001155533> (Accessed 05 April 2026).
3. Schneider-Petsinger, M., Wang, J., Jie, Y. and Crabtree J. (2019), *US-China strategic competition: The quest for global technological leadership*, Chatham House, London, UK, Available at: <https://www.chathamhouse.org/2019/11/us-china-strategic-competition> (Accessed 05 April 2026).
4. Shan, J. and Sun, F., (2010), "On the export-led growth hypothesis: The econometric evidence from China", *Applied Economics*, vol. 30, pp. 1055-1065.
5. Yoo, J., Lee, J. and Kim, H. J., (2021), "US-China competition from a perspective of global product network: trends and implications of industrial competitiveness between countries using product space model", *Journal of International Logistics and Trade*, vol. 19 (4), pp. 197—210.
6. Ahn, D., & Lee, J. Y. (2021), "US-China trade war and its implications on the global economy", *Journal of International Logistics and Trade*, vol. 19 (4), pp. 181—184. <https://doi.org/10.24006/jilt.2021.19.4.181>
7. Radchenko, Y. P., & Zaverbnyi, A. S. (2024), "Peculiarities of trade wars in the context of globalization: problem aspects for Ukraine. Management and Entrepreneurship in Ukraine". *Stages of Formation and Development Problems*, vol. (1 [11]), pp. 250—258. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.250>
8. World Trade Organization. (2024), "Trade monitoring report", available at: <https://www.wto.org> (Accessed 05 April 2026).
9. European Commission. (2026), "EU sanctions map", available at: <https://www.sanctionsmap.eu> (Accessed 05 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Процеженовано / Revised: 27.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

М. В. Дубініна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3993-0622>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.34

АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ ТА ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ АУДИТУ ЗА СУБ'ЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

М. Dubinina,
Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of the Department
of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

AUDIT PROCEDURES AND INTERNAL CONTROL IN ENSURING AUDIT QUALITY UNDER A SUBJECT-ORIENTED APPROACH

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади забезпечення якості аудиту фінансової звітності на основі інтеграції аудиторських процедур і внутрішнього контролю в умовах сучасних трансформацій економічного середовища. Доведено доцільність поєднання ризик-орієнтованого та суб'єктно-орієнтованого підходів, що забезпечує адаптацію аудиторських процедур до специфіки діяльності суб'єкта господарювання. Запропоновано класифікацію аудиторських процедур за ступенем їх адаптивності до бізнес-моделі клієнта та розроблено матрицю стратегічного вибору аудиторських процедур залежно від рівня ризику суттєвого викривлення та ефективності внутрішнього контролю. Встановлено, що застосування інтегрованого підходу сприяє підвищенню обґрунтованості аудиторських висновків і ефективності аудиту. Обґрунтовано роль цифровізації та професійного судження аудитора у формуванні сучасної системи забезпечення якості аудиту.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for ensuring the quality of financial statement audit based on the integration of audit procedures and internal control in the context of contemporary economic transformations. It is argued that traditional approaches to auditing, focused on formal compliance with procedures, are insufficient to ensure a high level of audit quality, which necessitates the development of more flexible and adaptive methodological solutions.

The study proves the feasibility of combining the risk-oriented and subject-oriented approaches in auditing. The risk-oriented approach determines the areas of concentration of audit efforts, while the subject-oriented approach ensures the adaptation of audit procedures to the specific features of the entity's activities, its risk environment and internal control system. The integration of these approaches allows forming a comprehensive audit model aimed at improving the effectiveness and reliability of audit conclusions.

A classification of audit procedures according to the degree of their adaptability to the client's business model is proposed, which reflects the transition from standardized to entity-specific procedures. In addition, a matrix of strategic selection of audit procedures depending on the level of risk of material misstatement and the effectiveness of internal control is developed. The proposed matrix allows transforming professional judgment into a structured decision-making algorithm, ensuring consistency between audit strategy, applied procedures and the level of audit evidence obtained.

It is established that modern audit practice demonstrates the importance of a continuous quality management approach, which includes assessment, formulation of recommendations and monitoring of their implementation. The role of digitalization is substantiated, particularly the use of data analytics tools, which expand the capabilities of audit procedures and contribute to the transition to continuous auditing. In this context, the auditor's professional judgment acquires an analytical nature and becomes a key factor in interpreting audit results.

The results obtained confirm that the integration of audit procedures and internal control within a subject-oriented framework ensures a higher level of audit quality and meets current requirements of professional auditing practice.

Ключові слова: якість аудиту, аудит фінансової звітності, суб'єктно-орієнтований підхід в аудиті, внутрішній контроль, аудиторські процедури, професійне судження аудитора.

Key words: audit quality, financial statement audit, subject-oriented approach in auditing, internal control, audit procedures, auditor's professional judgment.

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією бізнесу, глобалізацією фінансових ринків та зростанням невизначеності зовнішнього середовища. Для національної економіки ці процеси відбуваються в умовах структурної перебудови, адаптації до європейських регуляторних вимог та впливу воєнних факторів, що підвищує значення достовірності фінансової звітності та посилює роль аудиту як інституційного механізму формування довіри до фінансової інформації [2].

Водночас розвиток аудиторської діяльності супроводжується посиленням ризиків суттєвих викривлень фінансової звітності, зокрема пов'язаних із шахрайством, ускладненням господарських операцій та зростанням ролі управлінських оцінок. Дослідження свідчать, що традиційні формально-процедурні підходи до організації аудиту не забезпечують достатнього рівня якості аудиторських висновків і потребують методологічного переосмислення [13; 18]. У цих умовах актуалізується необхідність поєднання ризик-орієнтованого та суб'єктно-орієнтованого підходів, що дозволяє більш точно враховувати специфіку діяльності суб'єкта господарювання.

Особливого значення набуває впровадження сучасних міжнародних стандартів управління якістю аудиту, які встановлюють нові вимоги до організації систем управління якістю в аудиторських фірмах та акцентують увагу на проактивному управлінні ризиками [10]. У цьому контексті внутрішній контроль розглядається як базовий елемент забезпечення якості аудиту, оскільки він визначає ефективність ідентифікації ризиків та адекватність аудиторських процедур [3].

Практика застосування зазначених підходів підтверджується результатами діяльності Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. Аналіз наказів за результатами перевірок з контролю якості аудиторських послуг у 2026 році свідчить, що система управління якістю аудиторських фірм оцінюється не лише з позицій формальної відповідності стандартам, але й з точки зору здатності забезпечувати обґрунтовану впевненість у досягненні цілей якості. Зокрема, результати пере-

вірок демонструють як випадки підтвердження належного функціонування системи якості, так і факти невиконання обов'язкових рекомендацій, що засвідчує реальний, а не формальний характер контролю якості аудиту [19].

Додатково зростає значення цифрових технологій в аудиті, зокрема застосування інструментів аналізу даних, що сприяють підвищенню якості аудиторських доказів і зниженню ризику невиявлення викривлень. Водночас їх ефективне використання потребує розвитку професійного судження аудитора та адаптації методологічних підходів. Саме суб'єктно-орієнтований підхід, який передбачає індивідуалізацію аудиторських процедур з урахуванням характеристик підприємства та його ризикового середовища, забезпечує підвищення результативності аудиту та подолання обмежень формалізованих моделей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення якості аудиту фінансової звітності є предметом активних наукових досліджень, що обумовлено зростанням ролі аудиту у формуванні довіри до фінансової інформації. У сучасній науковій літературі відсутня єдина інтерпретація поняття "якість аудиту", що ускладнює її формалізацію та оцінювання. Зокрема, у роботі А. О. Семененця обґрунтовано багатовимірний характер цієї категорії, яка поєднує процесні та результативні аспекти аудиторської діяльності [13]. Проте механізми практичної імплементації цих підходів у системі аудиторських процедур залишаються недостатньо деталізованими.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад аудиту здійснено в контексті гармонізації національної практики з міжнародними стандартами. У працях М. М. Василюк та співавторів наголошується на необхідності інтеграції вимог міжнародних стандартів у процес аудиту фінансової звітності, що сприяє підвищенню якості інформації та її відповідності принципам сталого розвитку [1]. Разом із тим, попри комплексність підходу, питання адаптації стандартів до специфіки діяльності окремих суб'єктів господарювання залишаються недостатньо розробленими.

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділено трансформації систем управління якістю аудиту під впливом нових регуляторних вимог. О. О. Гаєвський

обґрунтовує, що впровадження МСУЯ 1 та МСУЯ 2 формує нову парадигму управління якістю, орієнтовану на ідентифікацію та оцінку ризиків на рівні аудиторської фірми [2]. Ці підходи узгоджуються з вимогами міжнародних органів стандартизації, зокрема IAASB, які визначають стратегічні напрями розвитку аудиту через посилення ролі професійного судження та систем управління якістю [10]. Проблематика інтеграції цих вимог у практику виконання конкретних аудиторських процедур залишається недостатньо дослідженою.

Питання формування систем внутрішнього контролю якості аудиторських послуг розкрито у дослідженні К. Гнедіної та А. Шелеста, де акцентовано на їх ролі у забезпеченні відповідності аудиторської діяльності встановленим стандартам [3]. Автори підкреслюють значення внутрішніх процедур контролю для своєчасного виявлення ризиків і підвищення якості аудиту. Зазначені підходи переважно орієнтовані на організаційний рівень і не повною мірою враховують індивідуальні характеристики об'єкта аудиту.

Суттєвий розвиток отримав ризик-орієнтований підхід до аудиту, який передбачає концентрацію уваги аудитора на найбільш значущих ризиках суттєвого викривлення. У працях Н. Москаль та Р. Костирка обґрунтовано необхідність комплексної оцінки ризиків як основи підвищення якості аудиторських висновків [8; 11]. Попри ґрунтовність зазначених підходів, питання автоматизації оцінки ризиків та їх інтеграції з інструментами цифрового аналізу даних у межах суб'єктно-орієнтованого середовища залишається дискусійним.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із впливом цифровізації на розвиток аудиту. Є. А. Карпенко та О. В. Коба визначають, що використання цифрових технологій і аналітики даних підвищує якість аудиторських доказів та ефективність процедур [7]. Застосування таких інструментів потребує узгодження з професійним судженням аудитора, яке зберігає ключову роль у процесі прийняття рішень.

Перспективним напрямом розвитку аудиту є суб'єктно-орієнтований підхід, який передбачає індивідуалізацію аудиторських процедур. У дослідженні К. Шевчук, Ю. Левченко та С. Дерев'янко обґрунтовано, що врахування специфіки діяльності суб'єкта господарювання, його внутрішнього середовища та ризикового профілю дозволяє підвищити ефективність аудиту та якість його результатів [18]. Такий підхід базується на поєднанні професійного судження аудитора, оцінки ризиків і функціонування систем внутрішнього контролю.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, залишається невирішеним питання інтеграції аудиторських процедур, систем внутрішнього контролю та суб'єктно-орієнтованого підходу в єдину концептуальну модель забезпечення якості аудиту. Недостатньо дослідженими є механізми адаптації міжнародних стандартів до конкретних умов діяльності суб'єктів господарювання, а також поєднання ризик-орієнтованого підходу з цифровими інструментами аудиту. Це визначає необхідність подальших досліджень у напрямі формування комплексної моделі забезпечення якості аудиту з урахуванням сучасних викликів.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичної моделі інтеграції аудиторських процедур і внутрішнього контролю в системі забезпечення якості аудиту фінансової звітності на засадах суб'єктно-орієнтованого підходу. Така постановка передбачає не лише узагальнення існуючих наукових підходів, а й формування цілісної концепції, що враховує сучасні вимоги міжнародних стандартів управління якістю та специфіку функціонування суб'єктів господарювання [10]. Ключовим елементом дослідження є визначення взаємозв'язку між професійним судженням аудитора, характеристиками внутрішнього середовища підприємства та ефективністю аудиторських процедур [18]. Запропонований підхід спрямований на підвищення обґрунтованості аудиторських висновків і якості аудиту в умовах зростання невизначеності та ризиків.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: здійснити критичний аналіз наукових підходів до трактування якості аудиту та ролі внутрішнього контролю з урахуванням сучасних регуляторних вимог; дослідити вплив міжнародних стандартів управління якістю на трансформацію аудиторських процедур; обґрунтувати концептуальні засади суб'єктно-орієнтованого підходу як основи індивідуалізації аудиту; визначити можливості використання цифрових інструментів як засобу реалізації цього підходу в процесі оцінки ризиків і формування аудиторських доказів; розробити модель інтеграції аудиторських процедур і внутрішнього контролю, спрямовану на підвищення якості аудиту з урахуванням специфіки діяльності суб'єктів господарювання [2; 3]. Сукупність зазначених завдань забезпечує формування науково обґрунтованого підходу до вдосконалення аудиторської практики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інтеграція ризик-орієнтованого та суб'єктно-орієнтованого підходів формує сучасну парадигму забезпечення якості аудиту. Ризик-орієнтований підхід визначає пріоритетні напрями аудиторської перевірки, концентруючи увагу аудитора на ділянках із підвищеною ймовірністю суттєвих викривлень. Суб'єктно-орієнтований підхід забезпечує адаптацію аудиторських процедур до специфіки діяльності конкретного підприємства. Таким чином, перший відповідає на питання локалізації ризиків, тоді як другий визначає характер і глибину аудиторських процедур. Їх поєднання дозволяє сформувати більш гнучку та результативну модель аудиту [11; 18].

Практична реалізація такої інтеграції передбачає зміну підходів до планування аудиту. На етапі попереднього аналізу аудитор не лише ідентифікує ризики, але й формує профіль суб'єкта господарювання, який включає характеристику бізнес-моделі, системи внутрішнього контролю та рівня цифровізації. Це дозволяє перейти від стандартного набору процедур до їх цільової конфігурації. Такий підхід відповідає сучасним вимогам міжнародних стандартів управління які-

стю [10]. У результаті підвищується точність аудиторських висновків.

Емпіричне підтвердження ефективності такої інтеграції простежується у практиці контролю якості аудиторських послуг. За результатами перевірок, проведених у 2026 році, встановлено, що аудиторські фірми, системи управління якістю яких відповідають вимогам міжнародних стандартів, здатні забезпечувати досягнення цілей якості навіть за наявності окремих недоліків. Водночас виявлені випадки невиконання обов'язкових рекомендацій після перевірок свідчать про необхідність посилення внутрішнього контролю та адаптації аудиторських процедур до ризикового профілю суб'єкта господарювання [19].

Значна роль у цьому процесі належить внутрішньому контролю, який виступає основою для оцінки надійності інформаційних потоків. Ефективна система внутрішнього контролю дозволяє аудитору зменшити обсяг детальних перевірок і зосередитися на аналітичних процедурах. Низька якість внутрішнього контролю, навпаки, потребує розширення тестування та підвищення рівня професійного скептицизму. Така залежність обумовлює необхідність тісної інтеграції внутрішнього контролю в систему забезпечення якості аудиту [3]. Це також підвищує значення оцінки контролю на ранніх етапах аудиту.

Професійне судження аудитора в умовах цифровізації зазнає трансформації. Його роль зміщується від виконання стандартних перевірок до інтерпретації результатів аналітичних інструментів. Аудитор дедалі більше працює з виявленням аномалій у великих масивах даних, що формуються за допомогою цифрових технологій. Це вимагає не лише глибоких знань у сфері аудиту, але й розуміння принципів обробки даних. У результаті професійне судження стає ключовим елементом інтеграції технологічних і методологічних аспектів аудиту [7].

Цифровізація аудиту створює передумови для переходу до концепції безперервного аудиту (Continuous Auditing). Такий підхід передбачає постійний моніторинг фінансових операцій і автоматизоване виявлення відхилень у режимі реального часу. Це дозволяє своєчасно реагувати на ризики та підвищує ефективність аудиторських процедур. Впровадження безперервного аудиту потребує адаптації методології аудиту та інтеграції інформаційних систем підприємства з аудиторськими інструментами. Такий розвиток відповідає сучасним тенденціям у сфері аудиту [4].

Важливим аспектом є також взаємозв'язок між аудиторськими процедурами та якістю фінансової звітності. Дослідження показують, що якість аудиту безпосередньо впливає на достовірність фінансової інформації та рівень довіри користувачів [9]. Це обумовлює необхідність удосконалення процедур перевірки з урахуванням специфіки облікових оцінок і професійних суджень керівництва. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість аудиторських висновків.

У сучасних умовах особливого значення набуває питання узгодженості аудиторських процедур із вимогами регуляторного середовища. Законодавче регулювання аудиту визначає базові принципи його

здійснення, але не забезпечує повної уніфікації практичних підходів [12]. Це створює простір для професійного судження аудитора та застосування індивідуалізованих процедур. У таких умовах суб'єктно-орієнтований підхід виступає інструментом адаптації нормативних вимог до конкретних умов діяльності підприємства.

Розвиток методології аудиту передбачає також врахування галузевих особливостей діяльності підприємств. Різні сектори економіки характеризуються специфічними ризиками та особливостями обліку, що потребує адаптації аудиторських процедур. Суб'єктно-орієнтований підхід дозволяє враховувати ці відмінності та підвищувати ефективність аудиту. Це сприяє формуванню більш точних і релевантних аудиторських висновків [16].

На цьому етапі доцільним є формування авторського підходу до інтеграції аудиторських процедур і внутрішнього контролю. Такий підхід має базуватися на поєднанні оцінки ризиків, аналізу внутрішнього середовища та використання цифрових інструментів. Його реалізація дозволяє підвищити якість аудиту та забезпечити відповідність сучасним вимогам професійної діяльності.

Інтеграція аудиторських процедур і внутрішнього контролю вимагає переходу від описових підходів до формалізованих моделей прийняття рішень. У сучасній практиці аудиту ключовим завданням є не лише ідентифікація ризиків, але й трансформація їх у структурований набір процедур з урахуванням характеристик суб'єкта господарювання. Це обумовлює необхідність використання багаторівневих підходів до класифікації аудиторських процедур. В основі таких підходів лежить диференціація за ступенем адаптивності до бізнес-моделі клієнта. Така логіка відповідає сучасним вимогам управління якістю аудиту [10].

У цьому контексті доцільним є використання категорій "регламентованість", "контекстуальність" і "суб'єктна інтеграція", які відображають рівень складності та глибини аудиторських процедур. Запропонована класифікація дозволяє перейти від формального застосування стандартів до їх адаптивного використання. Це створює передумови для підвищення ефективності аудиту та зниження ризику невиявлення викривлень [14]. Відповідна систематизація представлена у таблиці 1.

Представлена класифікація демонструє еволюцію аудиторських процедур від стандартизованих до високорівневих інтегрованих рішень. Підвищення рівня адаптації супроводжується зростанням когнітивної складності аудиту та ролі професійного судження аудитора. Це підтверджує необхідність переходу до суб'єктно-орієнтованої моделі аудиту [18]. Такий підхід забезпечує більш точне виявлення ризиків та підвищує якість аудиторських висновків.

Подальший розвиток інтеграції аудиторських процедур і внутрішнього контролю потребує формування методичного інструментарію вибору процедур залежно від стану контрольного середовища. У сучасних умовах саме взаємодія ризику суттєвого викривлення та ефективності внутрішнього контролю визначає стратегію аудиту. Це обумовлює необхідність переходу до мат-

Таблиця 1. Диференціація аудиторських процедур за ступенем адаптивності до бізнес-моделі клієнта

Критерій порівняння	Регламентований рівень	Контекстуально-галузевий рівень	Суб'єктно-інтегрований рівень
Методологічна база	Мінімальні вимоги міжнародних стандартів аудиту, типові програми перевірки	Галузеві методичні підходи, специфіка застосування міжнародних стандартів фінансової звітності	Індивідуалізована система управління якістю, профіль ризиків суб'єкта господарювання
Характер процедур	Типові процедури по суті на основі вибіркового тестування	Аналітичні процедури з урахуванням галузевих показників і порівняльного аналізу	Комплексні процедури: тестування контролів, сценарний аналіз, моделювання
Інструментарій	Первинні документи, реєстри обліку, ручні перевірки	Галузеві бази даних, спеціалізоване програмне забезпечення	Інструменти аналізу даних, автоматизовані системи обробки інформації, повний аналіз сукупності даних
Вплив на ризик суттєвого викривлення	Високий ризик невиявлення через формальний підхід	Часткове зниження ризиків	Мінімізація ризику через фокус на відхиленнях і аномаліях
Ефективність аудиту	Обмежена, залежить від повноти вибірки	Помірна, підвищується за рахунок аналітики	Висока, завдяки індивідуалізації та цифровізації
Сфера доцільного застосування	Типові перевірки з низьким рівнем складності	Галузево-специфічні перевірки	Складні об'єкти аудиту з високим рівнем ризику

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2. Матриця стратегічного вибору аудиторських процедур на основі оцінки контрольного середовища

Комбінація: ризик суттєвого викривлення / внутрішній контроль	Стратегія аудиту	Пріоритетний інструментарій	Роль професійного судження аудитора	Науково-практичне обґрунтування
Високий ризик суттєвого викривлення / неефективний внутрішній контроль	Стратегія процедур по суті (суцільної перевірки)	Детальні тести операцій, зовнішні підтвердження, інвентаризація, повторні розрахунки	Високий рівень професійного скептицизму, обережна інтерпретація доказів	Неможливість покладання на систему внутрішнього контролю; необхідність формування достатніх і прийнятних аудиторських доказів
Середній ризик суттєвого викривлення / частково ефективний внутрішній контроль	Комбінована стратегія	Аналітичні процедури, тести відхилень, вибіркові тести контролів	Середній рівень професійного судження з урахуванням зон ризику	Оптимізація обсягу вибірки на основі зон відносної довіри до системи внутрішнього контролю
Низький ризик суттєвого викривлення / ефективний внутрішній контроль	Стратегія довіри до системи внутрішнього контролю	Наскрізні тести, моніторинг автоматизованих контролів, аналітичні процедури	Високий рівень аналітичного судження щодо ефективності системи контролю	Перенесення акценту з перевірки окремих операцій на оцінку ефективності функціонування системи внутрішнього контролю

Джерело: сформовано автором.

ричних моделей прийняття рішень. Відповідна модель представлена у таблиці 2.

Запропонована матриця дозволяє трансформувати абстрактну категорію "професійне судження" у верифікований алгоритм прийняття рішень аудитором. Її використання забезпечує підвищення обґрунтованості вибору аудиторських процедур і сприяє оптимізації аудиторського процесу. Практичні результати контролю якості аудиторських послуг підтверджують доцільність застосування запропонованої матриці. Аналіз діяльності Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю у 2026 році свідчить, що процес забезпечення якості аудиту реалізується як циклічна система, що включає етапи перевірки, формування обов'язкових рекомендацій та подальшого моніторингу їх виконання. Така модель фактично відповідає концепції безперервного управління якістю (PDCA) та передбачає зворотний зв'язок між результатами аудиту і вдосконаленням внутрішніх процедур аудиторської фірми. Виявлені випадки як успішного проходження перевірок, так і невиконання рекомендацій підтверджують, що вибір аудиторських процедур залежить від рівня ризику та ефективності системи внутрішнього контролю, що узгоджується із запропонованою матричною моделлю. Такий підхід узгоджується з сучасними науковими концепціями управління якістю аудиту [8].

Важливим напрямом розвитку аудиту є впровадження цифрових технологій, які змінюють характер аудиторських процедур. Використання аналітики даних дозволяє аудиторам працювати з повною сукупністю інформації, а не лише з вибірками. Це сприяє переходу до концепції безперервного аудиту, яка передбачає постійний моніторинг операцій [7]. Такий підхід підвищує оперативність виявлення ризиків.

У цьому контексті професійне судження аудитора трансформується у процес інтерпретації результатів цифрового аналізу. Аудитор дедалі більше виконує функцію аналітика, який оцінює виявлені аномалії та визначає їх значущість. Це підвищує вимоги до кваліфікації аудитора та його здатності працювати з великими даними. Така трансформація є закономірною в умовах цифровізації аудиту [4].

Узагальнення представлених підходів дозволяє сформувати концептуальну модель інтегрованого забезпечення якості аудиту, яка базується на поєднанні етапу формування профілю суб'єкта господарювання, оцінки внутрішнього контролю, визначення суттєвості та вибору аудиторських процедур з урахуванням ризиків. Така модель має циклічний характер і передбачає наявність зворотного зв'язку, що забезпечує постійне вдосконалення системи управління якістю аудиту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано значення аудиторських процедур та внутрішнього контролю як ключових елементів забезпечення якості аудиту фінансової звітності в умовах сучасних трансформацій економічного середовища. Встановлено, що традиційні підходи до організації аудиту, орієнтовані на формальне виконання процедур, не забезпечують належного рівня якості аудиторських висновків, що зумовлює необхідність їх методологічного переосмислення на засадах інтеграції ризик-орієнтованого та суб'єктно-орієнтованого підходів.

Доведено, що ризик-орієнтований підхід визначає напрями концентрації аудиторських зусиль, тоді як суб'єктно-орієнтований підхід забезпечує адаптацію аудиторських процедур до специфіки діяльності суб'єкта господарювання. Поєднання цих підходів дозволяє сформулювати більш гнучку та результативну модель аудиту, яка враховує індивідуальні характеристики підприємства, його ризикове середовище та рівень розвитку внутрішнього контролю.

Узагальнення наукових підходів та отриманих результатів дозволило запропонувати класифікацію аудиторських процедур за ступенем їх адаптивності до бізнес-моделі клієнта, що відображає перехід від регламентованих до суб'єктно-інтегрованих процедур. Така диференціація забезпечує підвищення ефективності аудиту шляхом узгодження характеру процедур із рівнем ризику та особливостями діяльності підприємства.

Розроблена матриця стратегічного вибору аудиторських процедур на основі оцінки ризику суттєвого викривлення та ефективності внутрішнього контролю дозволяє систематизувати процес прийняття рішень аудитором і забезпечує відповідність між обраною стратегією аудиту, інструментарієм перевірки та рівнем необхідних аудиторських доказів. Застосування такої матриці сприяє підвищенню обґрунтованості аудиторських висновків і оптимізації аудиторського процесу.

Встановлено, що сучасна практика контролю якості аудиторських послуг підтверджує доцільність інтеграції аудиторських процедур і внутрішнього контролю в єдину систему забезпечення якості. Результати діяльності органу суспільного нагляду свідчать про функціонування механізму безперервного вдосконалення, що включає оцінку, формування рекомендацій і контроль їх виконання, що відповідає концепції циклічного управління якістю.

Доведено, що цифровізація аудиту та впровадження інструментів аналізу даних розширюють можливості аудиторських процедур і сприяють переходу до безперервного аудиту. У цих умовах професійне судження аудитора набуває більш вираженого аналітичного характеру, що підвищує його роль у процесі інтерпретації результатів перевірки та формування аудиторських висновків.

Результати аналізу практики контролю якості аудиторських послуг в Україні засвідчують, що сучасна система нагляду функціонує як інтегрований механізм управління якістю, який поєднує регуляторний контроль, внутрішні процедури аудиторських фірм та пост-аудиторський моніторинг. Такий підхід забезпечує формування замкненого циклу вдосконалення аудиту та підтверджує доцільність інтеграції ризик-орієнтованого і суб'єктно-орієнтованого підходів у практиці аудиторської діяльності.

Узагальнення отриманих результатів дозволило сформувати концептуальні засади інтегрованого підходу до забезпечення якості аудиту, який передбачає поєднання оцінки ризиків, аналізу внутрішнього контролю та використання цифрових інструментів. Реалізація такого підходу забезпечує підвищення якості аудиту та відповідність сучасним вимогам професійної діяльності.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі пов'язані з розробленням прикладних методик реалізації суб'єктно-орієнтованого підходу в аудиторській практиці, зокрема з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств. Актуальним є також вивчення можливостей автоматизації оцінки ризиків суттєвого викривлення, інтеграції інструментів аналізу даних у процес аудиту та формування алгоритмів підтримки професійного судження аудитора в умовах цифровізації.

Література:

1. Василюк М. М., Вітер С. А., Здирко Н. Г., Гайдучок Т. С. Аудит фінансової звітності у світлі міжнародних стандартів та принципів сталого розвитку // Сталій розвиток економіки. 2025. № 4 (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-1>
2. Гаєвський О. О. Сучасні виклики в управлінні якістю аудиту в європейському регуляторному просторі: порівняльне оцінювання та напрями подальшого вдосконалення // Інноваційна економіка. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.29>
3. Гнедіна К., Шелест А. Система внутрішнього контролю якості аудиторських послуг: особливості формування та напрями вдосконалення в аудиторських фірмах // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 3 (27). С. 218—228. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)218-228](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)218-228)
4. Гуцаленко Л. В. Забезпечення якості аудиту фінансової звітності в умовах цифровізації // Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2026. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-59-6>
5. Жук В. М., Канцуров О. О., Мельник К. П. Концептуальні основи аудиторського забезпечення сталого розвитку сільських територій: монографія. Київ: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2021. 176 с. ISBN 978-966-669-551-5
6. Кармазіна Н. В. Концептуальні підходи до формування системи управління якістю публічного аудиту // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.5.11>
7. Карпенко Є. А., Коба О. В. Підвищення якості аудиту в умовах діджиталізації // Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1 (01). С. 56—61. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-9>
8. Костирко Р. О. Комплексна оцінка ризику в аудиті фінансової звітності: методичні аспекти та забезпечення якості // Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-47>
9. Кузик Н. П., Шевчук К. В., Вершута Ю. С. Якість як детермінантна ознака аудиту фінансової звітності // Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-137>
10. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. 2020. URL: https://www.apob.org.ua/?page_id=3482 (дата звернення: 14.04.2026).

11. Москаль Н. Ключові аспекти ризик-орієнтованого підходу до системи управління якістю аудиторської фірми // *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 370—378.

12. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 14.04.2026).

13. Семенец А. О. Якість аудиту: до проблеми уточнення поняття // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 4 (39). С. 156—166.

14. Царенко О. В. Методологічні підходи розбудови домінант системи управління якістю аудиторських послуг в Україні // *Економіка та держава*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.4>

15. Царенко О. В. Особливості визначеності об'єкта локалізації зусиль при впровадженні системи контролю якості аудиторських послуг // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 5—10.

16. Хомуляк Т. І., Любенко А. М. Особливості аудиту фінансової звітності, складеної за міжнародними стандартами фінансової звітності // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7—8. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-63-67>

17. Хрип'юк В. І., Ковальова В. Ю. Проблемні питання якості аудиторських послуг // *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51>

18. Шевчук К., Левченко Ю., Дерев'янко С. Суб'єктно-орієнтований підхід до забезпечення якості аудиту фінансової звітності // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-14>

19. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю: офіц. сайт. URL: <https://www.apob.org.ua/> (дата звернення: 07.04.2026).

References:

1. Vasyliuk, M.M., Viter, S.A., Zdyrko, N.H. and Haiduchok, T.S. (2025), "Audit of financial statements in the light of international standards and sustainable development principles", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-1>

2. Haievskiy, O.O. (2025), "Modern challenges in audit quality management in the European regulatory space: comparative assessment and directions for further improvement", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.29>

3. Hnedina, K. and Shelest, A. (2022), "Internal quality control system of audit services: features of formation and directions for improvement in audit firms", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (27), pp. 218—228. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)218-228](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)218-228)

4. Hutsalenko, L.V. (2026), "Ensuring the quality of financial statement audit in the context of digitalization", *Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-59-6>

5. Zhuk, V.M., Kantsurov, O.O. and Melnyk, K.P. (2021), *Kontseptualni osnovy audytorskoho zabezpechennia staloho rozvytku silskykh terytorii* [Conceptual foundations of audit support for sustainable development

of rural areas], NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky", Kyiv, Ukraine.

6. Karmazina, N.V. (2021), "Conceptual approaches to the formation of the public audit quality management system", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.5.11>

7. Karpenko, Ye.A. and Koba, O.V. (2022), "Improving audit quality in the context of digitalization", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (01), pp. 56—61. <https://doi.org/10.32782/dees.1-9>

8. Kostyrko, R.O. (2025), "Comprehensive risk assessment in financial statement audit: methodological aspects and quality assurance", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-47>

9. Kuzyk, N.P., Shevchuk, K.V. and Vershuta, Yu.S. (2024), "Quality as a determinant feature of financial statement audit", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-137>

10. International standards of quality control, auditing, review, other assurance and related services (2020), available at: https://www.apob.org.ua/?page_id=3482 (Accessed 14 April 2026).

11. Moskal, N. (2024), "Key aspects of the risk-oriented approach to the audit firm quality management system", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 5, pp. 370—378.

12. Law of Ukraine "On audit of financial statements and auditing activity" (2017), available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (Accessed 14 April 2026).

13. Semenets, A.O. (2021), "Audit quality: on the problem of concept clarification", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, vol. 4 (39), pp. 156—166.

14. Tsarenko, O.V. (2022), "Methodological approaches to building the dominants of the audit services quality management system in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.4>

15. Tsarenko, O.V. (2021), "Features of determining the object of localization of efforts in implementing the audit services quality control system", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 5—10.

16. Khomuliak, T.I. and Liubenko, A.M. (2023), "Features of auditing financial statements prepared in accordance with international financial reporting standards", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 7—8. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-63-67>

17. Khrypiuk, V.I. and Kovalova, V.Yu. (2022), "Problematic issues of audit services quality", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51>

18. Shevchuk, K., Levchenko, Yu. and Derevianko, S. (2026), "Subject-oriented approach to ensuring the quality of financial statement audit", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 2. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-14>

19. Public Oversight Body for Auditing Activity (2026), available at: <https://www.apob.org.ua/> (Accessed 07 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Процеженовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 339.9:004:338.46

*V. Karp,**PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International business, Educational and Scientific
Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-8517>**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>**L. Shvorak,**PhD in Economics, Associate Professor,
Associate 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/0000-0003-1728-601X>**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>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.41

FROM FINANCIALLY DIVERSIFIED CORPORATE GROUPS TO DIGITAL ECOSYSTEMS: THE EMERGENCE OF THE CONGLOMERATE 3.0 MODEL

В. С. Карп,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

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

Л. О. Шворак,

к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Навчально-науковий
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

ВІД ФІНАНСОВО ДИВЕРСИФІКОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ ГРУП ДО ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ: СТАНОВЛЕННЯ МОДЕЛІ КОНГЛОМЕРАТ 3.0

The purpose of the article is to provide a theoretical generalization of the evolution of conglomerates from financially diversified corporate groups to digital ecosystems and to identify the institutional, organizational, and functional features of the Conglomerate 3.0 model as a new business model of international business. The study focuses on the transformation of business integration mechanisms,

where financial control and production coordination are replaced by platform-based and ecosystem-driven forms of organization.

The article demonstrates that corporate evolution reflects a deep transformation of the architecture of international business. Initially, conglomerates operated as financially diversified corporate groups, with centralized capital allocation and risk diversification. At the next stage, they transformed into transnational production systems integrated into global value chains, where coordination of production, logistics, and access to strategic resources became decisive. It is substantiated that digitalization creates a new type of corporate structure in which integration is achieved through digital platforms, data infrastructures, and algorithmic coordination. This allows defining the current stage as the emergence of the Conglomerate 3.0 model. In this model, the corporation acts as the architect of a digital ecosystem that integrates trade, finance, logistics, marketing, communication, and data analytics. Value is generated through control over platform infrastructure, data flows, and interaction rules.

The study identifies key differences between traditional multinational corporations and ecosystem conglomerates. While multinational corporations rely on hierarchical control over production assets, Conglomerate 3.0 is based on platform coordination, with data, algorithms, and digital infrastructure as its main resources. International commerce is increasingly organized within platform environments rather than through isolated bilateral contracts. It is shown that foreign economic activity is transformed as contractual functions are increasingly embedded into digital platforms. Payment procedures, logistics coordination, partner identification, and compliance monitoring are governed by digital protocols, which changes the institutional nature of international commerce. The article also demonstrates that mergers and acquisitions play a crucial role in building digital ecosystems by integrating platforms, data, and services. This process strengthens corporate control over market interaction but generates risks such as data concentration, platform monopolization, regulatory asymmetry, and dependence on digital infrastructure. It is concluded that Conglomerate 3.0 represents a new architecture of international business in which platforms, data, and algorithmic coordination determine value creation and market organization.

Мета статті полягає у теоретичному узагальненні еволюції конгломератів від фінансово диверсифікованих корпоративних груп до цифрових екосистем та у визначенні інституційних, організаційних і функціональних характеристик моделі Конгломерат 3.0 як нової моделі міжнародного бізнесу. Дослідження спрямоване на виявлення зміни механізмів інтеграції економічної діяльності у глобальній економіці, в межах якої фінансова координація і виробничо-технологічна інтеграція трансформуються у платформно-екосистемну форму організації бізнесу.

У статті доведено, що еволюція корпоративних структур відображає глибоку трансформацію архітектури міжнародного бізнесу, в межах якої ключового значення набули координація виробництва, логістики, постачання та контроль над критично важливими ресурсами і технологічними зв'язками.

Обґрунтовано, що цифровізація економіки формує якісно новий етап розвитку корпоративних структур, в межах якого інтеграція різних видів економічної діяльності здійснюється через цифрові платформи, інфраструктуру даних і алгоритмічні механізми координації, що дозволяє визначити сучасну модель як Конгломерат 3.0. Доведено, що в такій системі корпорація виступає архітектором цифрової екосистеми, у межах якої поєднуються торгівля, фінансові сервіси, логістика, маркетинг, комунікації та аналітика даних. Джерелом вартості стає не сукупність активів як така, а контроль над платформною інфраструктурою, потоками даних, правилами доступу і алгоритмічними механізмами організації транзакцій.

У результаті дослідження визначено принципи відмінності між традиційною транснаціональною корпорацією та екосистемним конгломератом нового покоління. Розкрито трансформацію зовнішньоекономічної діяльності, в межах якої частина функцій традиційного контракту переноситься у цифрові платформи. Унаслідок цього змінюється інституційна природа міжнародної комерції, оскільки правові механізми поєднуються з алгоритмічними формами координації економічної взаємодії.

Встановлено, що злиття і поглинання у цифровій економіці виконують функцію формування екосистемної цілісності. Вони спрямовані на інтеграцію платформ, даних, фінансових, логістичних і комунікаційних сервісів, що дозволяє корпораціям розширювати межі власних екосистем і посилювати контроль над ринковою взаємодією. Доведено, що об'єктом стратегічно-

го контролю стають інфраструктурні вузли ринку, через які координуються транзакції. Водночас така трансформація супроводжується новими ризиками, серед яких концентрація даних, посилення платформної монополізації, інституційна асиметрія регулювання, залежність бізнесу від цифрової інфраструктури та кіберризиків. З'ясовано, що модель Конгломерат 3.0 реалізується у різних секторних модифікаціях, проте в усіх випадках зберігається її базова характеристика як платформи координації економічної взаємодії. Зроблено висновок, що становлення Конгломерат 3.0 означає перехід до нової архітектури міжнародного бізнесу, у якій цифрові платформи, дані та алгоритмічні механізми стають ключовими чинниками створення вартості та організації глобальних ринків.

Key words: international business, international commerce, e-commerce, marketing, financial sector, financial and corporate structures, commercial transactions, business model, risks, regulation, TNCs, conglomerate, SMEs, M&A, GVC, foreign economic contract, digitalization, integration, AI, digital economy, platform, ecosystem, media communications, logistics.

Ключові слова: міжнародний бізнес, міжнародна комерція, електронна комерція, маркетинг, фінансовий сектор, фінансово-корпоративні структури, комерційні транзакції, бізнес-модель, ризики, регулювання, ТНК, конгломерат, МСП, злиття і поглинання, глобальні ланцюги вартості, зовнішньоекономічний контракт, цифровізація, інтеграція, ШІ, цифрова економіка, платформа, екосистема, медіакомунікації, логістика.

PROBLEM STATEMENT

The evolution of corporate structures in the global economy demonstrates a consistent transformation of business organizational forms, reflecting profound changes in the technological environment, market structure, and mechanisms for creating economic value. During the second half of the twentieth century, large, diversified corporations formed conglomerates that united different areas of activity within a single financial and corporate structure. Such associations arose as a response to the need to reduce risks through asset diversification, optimization of capital allocation and use of economies of scale in production and financing. In this model, the key mechanism of integration was financial control and the centralized management of corporate business portfolios. The further development of globalization and transnationalization of production contributed to the formation of a new configuration of corporate structures, in which conglomerates began to transform into complex production and technological systems. Companies integrated production, logistics, financial services, and other activities within global value chains. In this model, the relationships between different businesses were determined not only by financial interests but also by technological complementarity and control over critical resources. Production networks and transnational corporations became key actors in the global economy, shaping the infrastructure of international trade and investment flows. However, the further development of digital technologies, platform markets, and data infrastructures gradually changed the very principle of integration of various types of economic activity.

The digital transformation of the economy has led to a new stage in the evolution of corporate structures, during

which so-called ecosystem conglomerates, or new-generation conglomerates, are emerging. In such systems, various types of economic activity are integrated not through production or financial ties, but through common digital platforms, data infrastructures, and algorithmic coordination mechanisms. Digital platforms serve as a central element in organizing interactions among manufacturers, service providers, consumers, and other market participants. As a result, a new architecture of economic relations is emerging, in which businesses are united within a single digital ecosystem. In this context, several stages of the evolution of conglomerates can be distinguished. The first stage was characterized by the formation of financially diversified corporate groups, in which the integration of diverse activities was ensured through centralized capital management. The second stage reflected the transformation of conglomerates into production and technological systems of globalization, coordinating activities within international value chains. The current stage of development can be characterized as the formation of the Conglomerate 3.0 model, in which business integration is achieved through digital platforms, data infrastructure, and algorithmic systems that coordinate economic interactions. In such structures, the digital platform serves as the core of the corporate system, uniting products, services, and markets into a single digital ecosystem.

It is this sequence of transformations that grounds the consideration of the modern ecosystem conglomerate not as a random modification of the traditional corporate form, but as the result of a long-term evolution of business integration mechanisms in the global economy. In the digital economy, conglomerates change their economic nature, transforming from diversified cor-

porate structures into inter-industry network systems for coordinating economic activity. In the classical industrial model, the conglomerate was considered primarily a tool for financial diversification and risk reduction; in modern conditions, it increasingly serves as a structural node of economic interaction among different sectors. Through such corporate systems, technological, financial, and institutional impulses are transmitted between industries, and changes in demand, investment flows, or technological solutions spread within a single ecosystem. That is why the modern conglomerate combines not only assets but also channels of inter-industry coordination, in which the digital platform, data, and algorithmic tools serve as mechanisms for organizing economic interaction. In this configuration, the new generation conglomerate functions not only as an owner of diverse businesses but also as an architect of network integration of trade, finance, logistics, marketing, and services within a common digital environment. The spread of the platform economy, the development of artificial intelligence, and the growing role of digital data are changing the functioning of international markets, as digital platforms combine communication, marketing, sales, financial transactions, and logistical coordination within a single environment. These processes directly affect the mechanisms of organizing foreign economic activity. The traditional system of international trade was based on bilateral contractual relations between companies, which determined the terms of supply of goods, payment procedures, logistical parameters of transactions, and the distribution of responsibilities between the parties. In the digital economy, a significant part of these functions is gradually integrated into platform infrastructure, where standardized digital protocols govern deal execution, payment processing, and contract fulfillment. In such conditions, the transformation of business models becomes an important factor in changing the institutional structure of international economic interaction. Platform ecosystems, hybrid trading platforms, social commerce systems, and algorithmic business models are creating new mechanisms for coordinating market relations, in which contractual procedures are increasingly integrated with digital infrastructures [11—13]. This creates new opportunities for companies to integrate into global markets, while changing the nature of competition and the structure of international economic relations.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The transformation of corporate structures is unfolding against the backdrop of a profound reconfiguration of global trade. G. Kumra records the shift of the centre of economic growth to Asia [1], while McKinsey & Company identifies new business models emerging precisely in the Asian environment [2]. H.M. Kim, P. Li and Y.R. Lee argue that deglobalization and geopolitical fragmentation undermine traditional transnational forms of business organization [3], and Y. Artemenko and co-authors specify the impact of armed conflicts on integration and polarization trends [4]. The global conjuncture

is characterized by a transition from the "great softening" to "global chaos" [5], fundamentally changing the horizons of corporate planning. V.R. Sidenko systematizes the challenges and risks of digital transformation for open economies [6], Y. Izmaylov and co-authors reveal the digital economy as a tool of globalization [7], I. Otenko and O. Ptashchenko analyze the development trends of the high-tech sector [8].

K. Oliinyk explores digital transformation as a trigger for modifying strategies and business models of companies in the context of the emergence of platform structures [9] and outlines the "arenas" of the future as an environment for implementing transformational processes [10]. Scientific articles are devoted to the analysis of the processes of platformization of the digital economy and the identification of the transformational potential of digitalized ecosystems [11], as well as the transition from industrial to digital ecosystems of a new type [12], the role of industrial ecosystems in global value chains and supply chains [13]. Innovations as a driver of digital transformations and their impact on new business models [14], as well as the media dimension of digital business [15] are considered. V. Panchenko and K. Oliinyk develop conceptual approaches to analysing the impact of digital transformations on the global business environment [16]. The scientific literature highlights the reengineering of business operations in the digital economy [17], the digital transformation of enterprise management systems [18], and the digitalization of due diligence processes as an element of corporate transformation in the context of M&A transactions [19]. O. Desyatnyuk and co-authors analyze financial security in the context of digital transformations [20], N. Korovina studied digitalization as a factor of socio-economic inequality [21]. Despite the broad coverage of individual aspects, the sequential evolution from financially diversified conglomerates to digital ecosystem structures as an independent institutional type remains insufficiently conceptualized.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES.

The purpose of the article is to theoretically generalize the evolution of conglomerates from financially diversified corporate groups to digital ecosystems and to identify the institutional, organizational, and functional features of the Conglomerate 3.0 model as a new model of international business. The focus of the study is on changes in the mechanisms of integrating various types of economic activity in the global economy, in which financial control, production, and technological coordination are giving way to the platform-ecosystem logic of business organization.

THE PAPER'S MAIN BODY

The transformation of financial and corporate structures in the digital economy is directly related to changes in how international business and commerce are organized. The evolution of conglomerates demonstrates a change in the mechanisms of business integration in the global economy. From the financially diversified corporate structures of the industrial era to the digital ecosystems of the modern economy, there is a consistent trans-

Table 1. Comparative characteristics of the evolution of conglomerates

Type / generation of conglomerate	Period of greatest prevalence	Key mechanism of business integration	Typical areas of activity	Regions of greatest prevalence	Examples of corporations
Conglomerate 1.0 (financially diversified conglomerates)	1960s – 1980s	Financial asset diversification and centralized capital control	Industry, electronics, mechanical engineering, consumer goods	USA, Western Europe, Japan	General Electric, ITT, Mitsubishi
Conglomerate 2.0 (transnational production systems)	1990s – 2010s	Integration of production and logistics networks in global value chains	Automotive, electronics, chemistry, energy	USA, EU, Japan, South Korea	Samsung Group, Siemens, Toyota Group
Conglomerate 3.0 (digital ecosystem conglomerates)	2010s – present	Digital platforms, data ecosystems, and algorithmic coordination of services	E-commerce, fintech, digital services, cloud technologies	China, USA, India, Southeast Asia	Alibaba, Tencent, Amazon, Reliance

Source: compiled by the authors.

formation of models of organizing international business. The main stages of this evolution are presented in Table 1.

While in the traditional industrial economy, corporations were key players in international markets through control over production assets, technologies, and logistics networks, in the digital economy, control over information infrastructure, data flows, and platform environments for interaction between market participants is becoming increasingly important [12]. Within the traditional model of international business, corporate competitiveness was determined by the ability to effectively organize global value chains. Companies integrated different stages of production from the supply of resources to the final sale of products within transnational networks. Digitalization is changing this structure. A significant part of the value is now being created not in production but in data processing, algorithmic analytics, platform interaction management, and digital infrastructure. Under these conditions, Conglomerate 3.0 should be interpreted not only as an organizational form of a corporation, but also as a specific business model, in which the source of value is not a set of individual assets but the ability to integrate services, data, users, and transactions within a single digital ecosystem. Unlike classic corporate models, where profit is generated mainly through production and sales, in this configuration, control over the architecture of market interaction becomes key.

In the modern digital economy, several key business model architectures can be distinguished. One of the most important is the platform business model, which is based on creating a digital infrastructure for the interaction among different groups of market participants. In such a system, the platform connects manufacturers, service providers, consumers, and advertisers within a single digital environment. The source of value lies in the organization of network interactions among market participants. Platform business models form digital ecosystems, within which e-commerce, financial services, logistics, media [15], and other services are integrated into a single technological infrastructure. For corporations, such architecture creates the opportunity to scale activities, integrate new services, and form complex multi-level market structures. Artificial intelligence plays a special role in transforming business models. Algorithmic data analysis systems allow you to automate a significant part of management processes, forecast demand, optimize

logistics operations, and personalize commercial offers. This allows corporations to coordinate their activities in global value chains more effectively. The transformation of business models directly affects the mechanisms for concluding foreign economic contracts. In the traditional system of international trade, contracts were the primary instruments for regulating commercial relations between the parties. In the digital economy, a significant portion of contractual functions is transferred to platform environments, where standardized protocols govern the procedures for concluding agreements, making payments, and organizing logistics. At the same time, the spread of digital platforms creates new risks for the functioning of international markets. The concentration of data within large platform ecosystems can strengthen the market power of individual corporations and lead to new forms of digital monopolization. In addition, the dependence of international commerce on digital infrastructure increases the vulnerability of global supply chains to technological disruptions, cyber risks, and regulatory restrictions.

Mergers and acquisitions in the modern digital economy are not only a tool for expanding corporate scale but also a key mechanism for forming a new-generation ecosystem business model. If in the industrial era, mergers and acquisitions were mainly aimed at concentrating production assets, strengthening control over sales markets, or diversifying the corporate portfolio, then in the digital economy, their strategic function is changing significantly. They are increasingly used to integrate platform services, access data sets, acquire algorithmic solutions, strengthen logistics capabilities, control over digital infrastructure, and include new market segments in a single ecosystem. It is through mergers and acquisitions that modern corporations are building the Conglomerate 3.0 model. In this model, acquisition is not reduced to the mechanical addition of a new business to an existing corporate structure. Its content is to include a new service, technology, or digital channel within the platform, which already functions as an environment for coordinating economic interaction. In other words, mergers and acquisitions are becoming a way not only to increase corporate scale but also to deepen the ecosystem's internal connectivity. Thanks to this, the corporation can strengthen network effects, expand the personalization of offers, integrate financial services with e-commerce, combine marketing with logistics, and increase the

predictability and manageability of commercial transactions. In international business, those mergers and acquisitions agreements that allow corporations to gain control not so much over production capacities as over the infrastructural nodes of the market are of particular importance. Such nodes include digital platforms, payment systems, logistics services, cloud computing, channels of communication with consumers, advertising technologies, and data analytics tools. Possession of such assets means control over the environment in which economic interaction takes place. That is why in the digital economy, the object of acquisition is increasingly not a separate product, but a functional segment of the ecosystem that can be integrated into a larger platform architecture.

Mergers and acquisitions are also changing the structure of international trade and foreign economic activity. In the traditional model, a corporation entered new international markets by creating subsidiaries, acquiring local production assets, or entering into contracts with distributors. In the digital economy, the strategy often involves acquiring a platform, logistics operator, fintech company, or digital service that already has access to local users and has the necessary infrastructure for commercial transactions. As a result, market entry is increasingly taking place not through the classic deployment of a production presence, but through the inclusion of a local digital node in the corporation's global ecosystem. At the same time, such a strategy has a double effect. On the one hand, it reduces transaction costs, accelerates market integration, simplifies logistics operations, and allows the business model to be quickly scaled to new countries. On the other hand, it creates the prerequisites for increasing platform concentration, as large corporations can successively absorb related services, turning them into parts of a single ecosystem. As a result, mergers and acquisitions in the digital economy should be viewed not only as a tool for corporate development but also as a mechanism for redistributing market power, which directly affects the structure of international markets, the competitive environment, and the nature of regulation.

For the Conglomerate 3.0 model, this means that mergers and acquisitions serve as the institutional assembly of the ecosystem. Through them, the corporation gradually combines trade, finance, marketing, communication, logistics, analytics, and digital identification services within a single platform. That is why, in the modern global economy, mergers and acquisitions are less about increasing scale and more about building an architecture of control over market interaction. In this logic, they become not a side tool for the corporation's development, but one of the main mechanisms for the formation of Conglomerate 3.0 as a new business model for international business. The risks of mergers and acquisitions in the digital economy are taking on a new quality due to the spread of platform business models and the formation of ecosystem corporate structures. While in the industrial economy the main risks of mergers and acquisitions were related to the financial efficiency of asset integration, management compatibility of companies, and the possibility of achieving synergies in production processes, in the digital economy these risks are significantly more complex. They encompass not only the economic results

of integration, but also structural changes in the functioning of markets, data concentration, transformation of the competitive environment and the emergence of new regulatory challenges.

The risks of mergers and acquisitions in the digital economy also stem from the challenges of integrating business models. In traditional corporations, post-deal integration is primarily focused on production processes, management structures, and financial systems. In digital ecosystems, it is also necessary to integrate algorithmic data analysis systems, payment services, marketing platforms, offer personalization systems, and user interaction interfaces. Incompatibility of technological standards or differences in the logic of platform models can make it difficult to achieve the expected synergy. It is through the combination of platform integration, algorithmic coordination, and strategic mergers and acquisitions that empirically observed modifications to the Conglomerate 3.0 model are observed across different countries and sectors. A characteristic feature of modern new generation conglomerates is the formation of large-scale digital ecosystems that combine different types of economic activity within a single platform. For example, the Chinese corporation Alibaba has built a multi-level ecosystem that combines e-commerce, financial services, cloud computing, logistics, and digital payment systems. The Alibaba platform enables interactions among millions of manufacturers, sellers, and consumers across different countries, serving as the infrastructure of international commerce. The Alipay platform handles financial transactions, and Cainiao's logistics network coordinates international logistics operations across global supply chains. A similar development model is demonstrated by Tencent, which has built an ecosystem around the WeChat platform. Initially, this system served as a social communication network but gradually evolved into a multifunctional digital infrastructure encompassing payment systems, e-commerce, digital services, and online marketing. Within this ecosystem, enterprises can conduct commercial transactions, communicate with consumers, and run marketing campaigns directly on a single platform [17; 18].

In the US, a similar development model is demonstrated by Amazon, which has transformed from an online store into a complex digital ecosystem encompassing e-commerce, cloud computing, digital media, logistics services, and artificial intelligence systems. The Amazon Web Services platform provides computing infrastructure for thousands of companies across different countries, making the corporation a key infrastructure actor in the global digital economy. By integrating e-commerce, logistics, data analytics, and algorithmic services, Amazon acts as a coordinator of international flows of goods, information, and financial transactions. Similar processes are observed in India, where Reliance Industries is creating a large-scale digital ecosystem, Jio, which combines telecommunications services, e-commerce, digital payment systems, and online services. Thanks to this, the company is becoming a hub of the country's digital economy, integrating various sectors into a single technological platform. These examples demonstrate that modern conglomerates increasingly operate as digital

Table 2. Comparison of a transnational corporation and the Conglomerate 3.0 model

Parameter	Transnational Corporation	Conglomerate 3.0
The main principle of business organization	Control over production assets and subsidiaries	Control over the digital platform and service ecosystem
Key resource	Tangible assets, production capacity, technology	Data, digital infrastructure, algorithms, network effects
Type of business integration	Vertical and horizontal integration of production	Platform integration of various services within the ecosystem
Value chain structure	Sequential production chain: supply - production - sales	Digital platform-centric value chains
Coordination mechanism	Hierarchical corporate governance	Algorithmic coordination and platform rules of interaction
The role of marketing	Product promotion on the market	Managing digital user communities and personalizing offers
Mechanism of international commerce	Bilateral foreign economic contracts between companies	Platform transactions within digital ecosystems
Main risks	Currency risks, logistics risks, trade barriers	Data concentration, digital monopolies, cyber risks
Typical examples	Toyota, Siemens, Nestlé	Alibaba, Amazon, Tencent, Reliance

Source: compiled by the authors.

ecosystems, in which different business lines are integrated through a shared platform infrastructure. As a result, new-generation conglomerates cease to be merely diversified corporate groups and become institutions for coordinating economic interaction in international markets (see Table 2).

The presented comparison demonstrates that the Conglomerate 3.0 model differs from the traditional transnational corporation not only in its technological basis, but also in the logic of organizing economic interaction. If transnational corporations coordinate production processes in global value chains through a corporate governance system, then ecosystem conglomerates coordinate through digital platforms that act as the infrastructure of international commerce. This allows such companies to act not only as producers of goods or services, but also as organizers of interaction between different market participants, forming new nodes of value creation in the global digital economy. The Conglomerate 3.0 model is not implemented equally in all sectors of the digital economy. Its common feature is the platform integration of various types of activities through data, digital infrastructure, and algorithmic coordination mechanisms; however, the specific forms of such integration are determined by the industry-specific nature of value creation, the nature of commercial transactions, and the structure of international markets. That is why it is advisable to consider Conglomerate 3.0 not as a single rigid model but as a general type of international business organization with various sectoral modifications. In the e-commerce sector, Conglomerate 3.0 is formed as an integrated trade and logistics ecosystem. In this case, the digital platform combines a marketplace, payment services, demand analytics, advertising infrastructure, and logistics operations. Value is created not only through the sale of goods but also through the coordination of many sellers, buyers, financial intermediaries, and logistics service providers within a single digital environment. In such sectors, the key asset is not the product itself but the market access infrastructure, which enables the corporation to control commercial

transactions and serve as an organizer of international commerce.

In the financial services sector, the Conglomerate 3.0 model takes the form of a digital payment and financial ecosystem that integrates electronic payments, credit products, insurance services, digital user identification, and risk assessment mechanisms. In such a model, the platform serves not only as an intermediary but also as an institution of trust that ensures the speed, standardization, and predictability of financial transactions in international business. This is especially important for foreign economic activity, where traditional bilateral contractual mechanisms are increasingly supplemented by platform payment rules and digital counterparty verification tools. In the cloud computing and digital infrastructure sector, Conglomerate 3.0 serves as an ecosystem of infrastructure. In this case, the corporation controls not so much the final products as the computing resources, data storage environments, analytics tools, and cloud services on which thousands of other companies operate. That is why value in this sector is created by ensuring technological interoperability, scalability of digital services, and integration of businesses into a single computing infrastructure. Such a sectoral modification of Conglomerate 3.0 is particularly important, since it forms the institutional basis of the global digital economy. In the digital media and communications sector, Conglomerate 3.0 is implemented through a combination of social networks, communication services, payment solutions, advertising infrastructure, and e-commerce. In such models, marketing acquires particular importance, since it is through the management of digital communities, personalized advertising and analytics of user behaviour that the corporation turns communication into an economic resource. In this logic, the digital ecosystem simultaneously acts as a communication environment, a brand promotion channel, a sales mechanism, and a platform for financial settlements.

In the logistics and supply chain coordination sector, Conglomerate 3.0 forms a new architecture for managing the movement of goods. While in the industrial economy, logistics served a supporting function in relation to

production and trade, in the ecosystem model, it is integrated directly into the platform and becomes a source of value creation. Algorithmic coordination of supply chains, digital tracking of goods movement, and the integration of warehouses, payments, and customs procedures into unified information environments significantly change the nature of international commerce. As a result, Conglomerate 3.0 acts not just as a participant in the value chain but as its coordinator. Sectoral modifications of Conglomerate 3.0 differ primarily in which node of international business becomes the centre of ecosystem integration. In some cases, this is trade, in others — finance, data infrastructure, communications or logistics operations. However, in all cases, the common feature remains the transformation of the corporation into a platform coordinator of economic interaction, combining various types of activities within a single digital ecosystem.

CONCLUSIONS

The evolution of conglomerates from financially diversified corporate groups of the industrial era to digital ecosystems reflects a profound transformation of the architecture of international business. If in the early stages of the development of conglomerates, the integration of various types of activities was ensured through centralized capital management, and in the period of globalization — through the coordination of production and technological systems within international value chains, then in the digital economy a new type of corporate organization is being formed, in which the core of integration is the digital platform. It is this logic that gave rise to the definition of the current stage as the formation of the Conglomerate 3.0 model.

In the digital economy, integration is increasingly acquiring not a financial-hierarchical nor a purely production character, but a platform-ecosystem character. If for classic conglomerates the integration of capital was decisive, and for transnational corporations, the integration of production chains, then for the Conglomerate 3.0 model, the key is the integration of data, services, commercial transactions, logistics operations, and user communities within a single digital infrastructure. It is this change in the type of integration that determines the institutional specificity of the new corporate organizational model. The Conglomerate 3.0 model is fundamentally different from the traditional transnational corporation. If a TNC coordinates global value chains through a corporate governance system, subsidiaries, and control over production facilities, then the new-generation ecosystem conglomerate coordinates economic interactions through a digital platform that combines commercial transactions, financial settlements, marketing, logistics, and data work within a single ecosystem. This is its institutional novelty.

The spread of Conglomerate 3.0 is changing the structure of value chains in international business. A significant part of the value begins to be created not at the stages of physical production, but in data processing, algorithmic analytics, platform coordination, digital marketing, and the management of

the infrastructure for interaction between market participants. As a result, the digital platform is becoming the central node of value creation in modern international commerce.

It was found that the Conglomerate 3.0 business model is implemented in various sectoral modifications. In the field of e-commerce, it appears as a trade and logistics ecosystem, in the field of financial services — as a payment and financial infrastructure, in the cloud technology sector — as an infrastructure digital platform, and in the field of digital media — as a system of integration of communication, marketing, and sales. This indicates that Conglomerate 3.0 is a universal type of business organization, but it takes different forms depending on which market segment becomes the centre of ecosystem integration.

Digitalization is changing the mechanisms of concluding foreign economic contracts and conducting international commerce. If earlier the contract was mainly a bilateral legal instrument for agreeing on the terms of supply, payments, and the parties' responsibilities, then in the digital economy, a significant part of these functions is transferred to platform environments. In such conditions, the foreign economic contract is increasingly supplemented by standardized digital protocols, and commercial transactions are integrated into a single platform infrastructure.

The spread of Conglomerate 3.0 creates not only new opportunities but also new risks for international markets. These include the concentration of data within large platform ecosystems, the strengthening of digital monopolization, the dependence of international commerce on the infrastructure solutions of individual corporations, and the increased vulnerability of supply chains to cyber risks and regulatory restrictions. This means that the development of ecosystem conglomerates requires a new understanding of the relationships among efficiency, competition, and regulation in the global economy. The formation of the Conglomerate 3.0 model means a transition to a new architecture of international business organization, in which digital platforms, data, algorithmic systems, and the infrastructure of ecosystem interaction act as key mechanisms for creating economic value and coordinating market processes. In such conditions, new types of corporations perform the functions not only of producers or service providers, but also of institutional coordinators of economic interaction between participants in international markets. This indicates the formation of a new business architecture of the global economy, within which platform ecosystems are gradually becoming the basic organizational form of international commerce.

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. Artemenko Y., Hovorov Y., Maksymova I., Kostyuk 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>

5. 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>

6. 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>

7. 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>

8. 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>

9. Олійник К. Цифрова трансформація як тригер модифікації стратегій розвитку і бізнес-моделей компаній в умовах становлення глобальних цифрових платформ і гіперконкуренції. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 26—31. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP-193.26-31>

10. Олійник К. "Арени" майбутнього як середовище реалізації трансформаційних процесів: потенціал і обмеження цифровізації в умовах гіперконкуренції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336 (6). С. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-53>

11. 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>

12. 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 університе-*

ту. Серія: Економічні науки. 2023. № 2 (316). С. 332—340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>

13. 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>

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. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Іващенко О.А. Медіаекономіка та медіаринок в умовах цифровізації інформаційних продуктів та послуг: нові можливості для міжнародного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 146—153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-21>

16. Panchenko V., Oliynyk 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>

17. Karp V., Krysovaty I., Oliynyk 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>

18. Калач Г.М., Коржовник Ю.В. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 134—140. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>

19. Муконін О.В. Діджиталізація процесів due diligence в умовах трансформації бізнес-середовища. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 502—509. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.52-59>

20. Desyatnyuk O., Ptashchenko O., Murenets I., Oliynyk K., Kyrylenko O. Ensuring Financial Security: Approaches to Risk Management and Protection in the Digital Economy. *Data and Metadata*. 2025. Vol. 4. URL: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/674>

21. Коровіна Н. Цифровізація як фактор соціально-економічної нерівності і розподілу доходів. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 333—340. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.332-340>

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., Kostiuk, 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. 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>
6. Sidenko, V.R. (2021), "Challenges and risks of digital transformation: world and Ukrainian contexts", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 40—58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.040>
7. 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>
8. Otenko, I. and Ptashchenko, O. (2020), "Trends in the development of the high-tech sector under globalization", *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 65—76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065>
9. Oliinyk, K. (2024), "Digital transformation as a trigger for modifying development strategies and business models of companies in the context of the formation of global digital platforms and hypercompetition", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 193, pp. 26—31. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.26-31>
10. Oliinyk, K. (2024), "The 'arenas' of the future as an environment for the implementation of transformational processes: the potential and limitations of digitalization under hypercompetition", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 336 (6), pp. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-53>
11. 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*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.6.1>
12. 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*, vol. 2(316), pp. 332-340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>
13. 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>
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*, vol. 12, pp. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2023.12.5>
15. Reznikova, N.V., Bulatova, O.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "Media economics and the media market in the context of digitalization of information products and services: new opportunities for international business", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 1, pp. 146—153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-21>
16. 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*, vol. 18, pp. 66—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2025.18.660>
17. 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>
18. Kalach, H.M. and Korzhovnyk, Yu.V. (2025), "Digital transformation of enterprise management system", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 208, pp. 134—140. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>
19. Mukonin, O.V. (2026), "Digitalization of due diligence processes in the context of business environment transformation", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 209, pp. 502—509. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.52-59>
20. Desyatnyuk, O., Ptashchenko, O., Murenets, I., Oliinyk, K. and Kyrylenko, O. (2025), "Ensuring Financial Security: Approaches to Risk Management and Protection in the Digital Economy", *Data and Metadata*, vol. 4, available at: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/674> (Accessed 1 March 2026).
21. Korovina, N. (2026), "Digitalization as a factor of socio-economic inequality and income distribution", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 210, pp. 333—340. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.332-340>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Прорецензовано / Revised: 14.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 352

*О. О. Рудаченко,**д. е. н., професор, професор кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>**В. В. Коненко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1525-7736>**Ю. О. Тараруєв,**к. е. н., доцент, доцент кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9674-5696>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.51

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

O. Rudachenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship
and Business Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
V. Konenko,PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Yu. Tararuiiev,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship
and Business Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

STRATEGIC APPROACHES TO RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF INVESTMENT-DRIVEN ENHANCEMENT OF THE POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування стратегічних підходів до управління ризиками в системі інвестиційного підвищення потенціалу територіальних громад (ТГ). Особливу увагу приділено сучасним умовам функціонування територіальних громад, які характеризуються впливом воєнних дій, руйнуванням інфраструктури, обмеженістю фінансових ресурсів та нестабільністю соціально-економічного середовища. Обґрунтовано, що інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад супроводжується значними ризиками, що знижують ефективність реалізації інвестиційних проєктів та стримують підвищення їх потенціалу.

Проведено аналіз обсягів інвестиційних надходжень до територіальних громад Харківської області та визначено наявність суттєвого розриву між фактичними обсягами інвестування та реальними потребами громад у фінансових ресурсах. Встановлено, що більшість територіальних громад мають сформовані портфелі інвестиційних проєктів, які потребують значного додаткового фінансування, що актуалізує необхідність удосконалення механізмів управління ризиками та активізації інвестиційної діяльності.

Запропоновано методичний підхід до управління ризиками в системі інвестиційного підвищення потенціалу територіальних громад, який базується на поєднанні етапів ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків. Інструментальний блок підходу включає використання інформаційно-аналітичних систем, механізмів державно-приватного партнерства, диверсифікації джерел фінансування та цифрових інструментів підтримки інвестиційної діяльності.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованого підходу сприятиме зниженню рівня інвестиційних ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості територіальних громад, ефективному використанню ресурсів та забезпеченню їх сталого соціально-економічного розвитку. Доведено, що інтеграція стратегічного управління ризиками в систему інвестиційного забезпечення є необхідною умовою підвищення потенціалу територіальних громад в умовах сучасних викликів.

The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation of strategic approaches to risk management within the system of investment-driven enhancement of the potential of territorial communities (TC). Particular attention is paid to the current conditions of functioning of territorial communities, which are characterized by the impact of military actions, destruction of infrastructure, limited financial resources, and instability of the socio-economic environment. It is substantiated that the investment support of territorial community development is accompanied by significant risks that reduce the efficiency of investment project implementation and hinder the growth of their potential.

An analysis of the volume of investment inflows into the territorial communities of the Kharkiv region was conducted, revealing a significant gap between the actual level of investment and the real financial needs of communities. It has been established that most territorial communities have formed portfolios of investment projects requiring substantial additional funding, which actualizes the need to improve risk management mechanisms and intensify investment activity.

A methodological approach to risk management within the system of investment-driven enhancement of the potential of territorial communities is proposed, based on the integration of stages of risk identification, assessment, monitoring, and mitigation. The instrumental component of the approach includes the use of information and analytical systems, public-private partnership mechanisms, diversification of funding sources, and digital tools for supporting investment activities.

It is substantiated that the implementation of the proposed approach will contribute to reducing investment risks, increasing the investment attractiveness of territorial communities, improving resource efficiency, and ensuring their sustainable socio-economic development. It is proven that the integration of strategic risk management into the system of investment support is a necessary condition for enhancing the potential of territorial communities under current challenges.

Ключові слова: територіальні громади, інвестиції, інвестиційне забезпечення, потенціал, стратегічне управління, управління ризиками, стратегічні підходи, інвестиційний потенціал, інвестиційна привабливість, сталий розвиток, воєнні ризики, соціально-економічний розвиток.

Key words: territorial communities, investments, investment support, potential, strategic management, risk management, strategic approaches, investment potential, investment attractiveness, sustainable development, military risks, socio-economic development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах децентралізації та посилення соціально-економічних викликів територіальні громади стикаються з необхідністю ефективного використання наявних ресурсів та активізації інвестиційної діяльності. Підвищення потенціалу територіальних громад набуває стратегічного значення, оскільки саме від рівня їх економічної спроможності, інвестиційної привабливості та управлінської ефективності залежить сталий розвиток

регіонів і країни в цілому. У цьому контексті інвестиційне забезпечення виступає ключовим інструментом формування конкурентоспроможних територій та реалізації довгострокових стратегій розвитку. Разом з тим, процес інвестиційного розвитку територіальних громад супроводжується значною кількістю ризиків, зумовлених нестабільністю економічного середовища, обмеженістю фінансових ресурсів, інституційними бар'єрами, воєнними та політичними чинниками. Недостатній рівень

стратегічного управління ризиками, відсутність системного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації знижують ефективність інвестиційних процесів і стримують розвиток потенціалу громад. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування та удосконалення стратегічних підходів до управління ризиками в системі інвестиційного забезпечення підвищення потенціалу територіальних громад, що дозволить забезпечити їх стійкий розвиток, підвищити інвестиційну привабливість та ефективність використання ресурсів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування та розвитку потенціалу територіальних громад, а також забезпечення їх спроможності в умовах децентралізації та сучасних викликів привертає значну увагу як українських, так і зарубіжних науковців. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку ТГ розглядаються у працях А. Печури [1], Я. Можарівського [2], І. Гринчишина [3], С. Горблюк [4], Барановського [5] та інших дослідників. У зазначених роботах акцентовано увагу на сутності спроможності територіальних громад, підходах до її оцінювання, а також впливі децентралізаційних процесів на їх розвиток. Водночас значна увага приділяється фінансовим та інституційним аспектам функціонування територіальних громад, зокрема в умовах воєнних викликів та нестабільності. Ці питання висвітлено у працях О. Шуст та ін. [6] та І. Гримак [7], де досліджуються проблеми фінансової спроможності громад, вплив військових дій та фактори ризику їх розвитку. Окремий напрям досліджень стосується формування інформаційно-аналітичного забезпечення та оцінювання соціально-економічного потенціалу територіальних громад, що знайшло відображення у роботах [8—10]. Разом з тим, незважаючи на

значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання стратегічного управління ризиками в системі інвестиційного забезпечення підвищення потенціалу територіальних громад. Зокрема, потребують подальшого опрацювання підходи до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, що виникають у процесі інвестиційної діяльності.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка стратегічних підходів до управління ризиками в системі інвестиційного забезпечення підвищення потенціалу територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад передбачає залучення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для реалізації проєктів соціально-економічного розвитку.

У межах дослідження особливу увагу приділено аналізу інвестиційної складової територіальних громад Харківської області [11], які в умовах воєнного впливу, руйнування інфраструктури та економічної нестабільності потребують відновлення та активізації інвестиційних процесів. Саме ці громади виступають об'єктом дослідження з огляду на необхідність підвищення їх інвестиційної привабливості, ефективності використання ресурсів та формування стратегічних підходів до управління ризиками їх розвитку. До вибірки дослідження включено територіальні громади, інформація про які оприлюднена в офіційних джерелах та перебуває у відкритому доступі, що забезпечує достовірність і обґрунтованість проведеного аналізу. В таблиці 1 наведено обсяги інвестицій, що надійшли до ТГ протягом року за 2020—2024 р.р.

Таблиця 1. Обсяги інвестицій, що надійшли до ТГ протягом року, грн

Територіальна громада	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Мереф'янська	2841431,07	0,00	18084609,91	26564308,76	38 683 662,30
Малинівська	4869263,14	975322,22	5105410,98	8451295,92	36 021 854,31
Балаклійська	Інформація відсутня	630606,31	1453682,18	30169584,90	95 378 430,71
Роганська	125293,16	78039,18	12408706,28	30528839,35	32 533 119,30
Старовірівська	364175,00	0,00	0,00	1037913,32	23 918 373,85
Нововодолазька	925198,06	1859541,75	3625365,38	14197430,86	18 078 643,05
Зміївська	Інформація відсутня	1650351,48	3343798,20	9604328,21	29 776 818,93
Дворічанська	Інформація відсутня	1214950,85	859565,26	172074,52	2 684 555,98
Ізюмська	Інформація відсутня	1913613,11	1703788,89	27007966,43	102 050 043,03
Валківська	Інформація відсутня	3890444,27	27403841,55	36565569,82	54 230 243,58
Кегичівська	Інформація відсутня	3253988,95	1230311,93	10335204,21	29 274 378,66
Красноградська	Інформація відсутня	375342,59	409043,43	35433569,46	34 727 874,47
Первомайська	Інформація відсутня	4398194,66	4368343,28	25299755,01	24 031 173,75
Сахновщинська	Інформація відсутня	4570548,34	1827401,72	0,00	23 954 852,90
Височанська	14541421,44	774454,47	9615129,18	28523673,79	Інформація відсутня

Джерело: сформовано авторами на основі [11].

Аналіз даних з таблиці 1 свідчить про суттєву диференціацію обсягів інвестицій між територіальними громадами Харківської області у 2020—2024 рр. Загалом простежується тенденція до зростання інвестиційних надходжень у більшості громад у 2023—2024 роках після спаду або нестабільності у попередні періоди, що пов'язано з впливом воєнних дій та поступовим відновленням економічної активності. Найвищі обсяги інвестицій у 2024 році зафіксовано в Ізюмській (102,05 млн грн) та Балаклійській (95,38 млн грн) громадах, що свідчить про активізацію відновлювальних процесів. Значне зростання також характерне для Валківської, Мереф'янської та Малинівської громад. Водночас окремі громади, зокрема Дворічанська, демонструють відносно низькі обсяги інвестицій, що може свідчити про обмежені можливості їх економічного розвитку. Слід також відзначити нерівномірність динаміки інвестицій: у низці громад спостерігаються різкі коливання або відсутність даних за окремі роки, що ускладнює комплексну оцінку їх інвестиційної привабливості та свідчить про недостатній рівень інформаційного забезпечення. Загалом отримані результати підтверджують необхідність формування ефективних стратегічних підходів до управління ризиками та активізації інвестиційної діяльності в територіальних громадах.

У зв'язку з тривалими воєнними діями та значними руйнуваннями інфраструктури територіальні громади потребують активізації інвестиційної діяльності та залучення додаткових фінансових ресурсів для відновлення та розвитку. На сучасному етапі практично кожна громада має сформований портфель інвестиційних проєктів, реалізація яких є необхідною умовою забезпечення соціально-економічної стабільності та підвищення їх потенціалу (табл. 2).

Аналіз даних таблиці 1 показав значну нерівномірність інвестиційних надходжень у територіальні громади, що зумовлено впливом воєнних дій, різним рівнем економічної спроможності та інституційного розвитку. Водночас результати, наведені в таблиці 2, свідчать про наявність значного нереалізованого інвестиційного потенціалу, який потребує додаткового фінансового забезпечення. Загалом у досліджуваних територіальних громадах сформовано понад 300 інвестиційних проєктів, а сукупна потреба у фінансуванні перевищує

9,9 млрд грн, що свідчить про масштабність завдань відновлення та розвитку. Найбільша концентрація проєктів та фінансових потреб характерна для Ізюмської та Балаклійської громад, які зазнали найбільших руйнувань унаслідок воєнних дій. Водночас інші громади також демонструють значний попит на інвестиційні ресурси, що охоплює як відновлювальні, так і розвиткові проєкти.

Отримані результати свідчать про наявність розриву між фактичними обсягами інвестиційних надходжень (табл. 1) та реальними потребами територіальних громад (табл. 2), що обумовлює необхідність удосконалення стратегічних підходів до управління ризиками, активізації інвестиційної діяльності та формування ефективних механізмів залучення фінансових ресурсів.

Зазначені диспропорції між наявними інвестиційними ресурсами та потребами територіальних громад актуалізують необхідність формування ефективної системи стратегічного управління ризиками в процесі інвестиційного розвитку. У цих умовах особливого значення набуває розробка та впровадження стратегічних підходів, спрямованих на зниження впливу невизначеності, підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів та забезпечення стійкого розвитку територіальних громад. Стратегічні підходи до управління ризиками в системі інвестиційного підвищення потенціалу територіальних громад передбачають комплексне поєднання методів ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків, що виникають у процесі реалізації інвестиційних проєктів (рис. 1). Їх застосування дозволяє не лише зменшити негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, але й створити передумови для ефективного залучення інвестицій та підвищення інвестиційної привабливості громад.

У контексті даного дослідження стратегічні підходи до управління ризиками доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських рішень і інструментів, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку територіальних громад, мінімізацію інвестиційних ризиків та підвищення результативності інвестиційної діяльності. Так, на рисунку 1 наведено модель стратегічних підходів до управління ризиками в системі інвестиційного підвищення потенціалу територіальних громад.

Таблиця 2. Кількість інвестиційних проєктів та обсяг необхідного фінансування в територіальних громадах Харківської області

Територіальна громада	Кількість інвестиційних проєктів	Обсяг необхідного фінансування, млн грн
Мереф'янська	6	230,3
Малинівська	8	134,6
Балаклійська	90	2732,00
Роганська	11	339,3
Старовірівська	5	114,7
Нововодолазька	5	406,2
Зміївська	13	621,7
Ізюмська	103	3412,4
Валківська	22	536,1
Кегичівська	6	30,00
Красноградська	25	493,3
Первомайська	14	647,8
Сахновщинська	20	216,7

Джерело: сформовано авторами на основі [11].

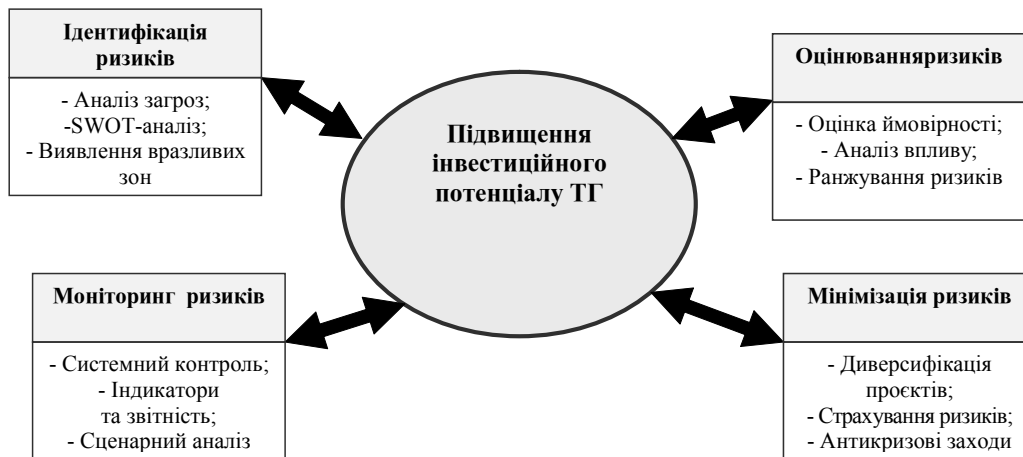


Рис. 1. Методичний підхід до управління ризиками в системі інвестиційного підвищення потенціалу територіальних громад

Джерело: розроблено авторами.

Запропонований методичний підхід до управління ризиками в системі інвестиційного підвищення потенціалу територіальних громад (рис. 1) базується на комплексному поєднанні ключових етапів ризик-менеджменту, що забезпечують підвищення ефективності інвестиційної діяльності.

Перший етап передбачає ідентифікацію ризиків, яка включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, зокрема економічних, фінансових, інституційних, воєнних і регуляторних. На цьому етапі формується карта ризиків територіальних громад.

Другий етап передбачає оцінювання ризиків, що передбачає як кількісну (ймовірність настання та можливі збитки), так і якісну оцінку (ступінь впливу на інвестиційні процеси), а також їх ранжування за рівнем значущості.

Третій етап передбачає моніторинг та контроль ризиків, який реалізується через створення інформаційно-аналітичної системи, відстеження ключових показників ефективності (KPI) та регулярне оновлення інформації щодо ризиків.

Четвертий етап передбачає мінімізацію та реагування на ризики, що передбачає розробку превентивних заходів, диверсифікацію джерел інвестування, використання механізмів державно-приватного партнерства та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Реалізація запропонованого підходу забезпечує зниження рівня інвестиційних ризиків, підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад, ефективність реалізації інвестиційних проєктів та сприяє їх сталому соціально-економічному розвитку.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах сучасних соціально-економічних та воєнних викликів інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад супроводжується значним рівнем ризиків, що зумовлює необхідність формування ефективних стратегічних підходів до їх управління. Проведений аналіз інвестиційних надходжень засвідчив їх нерівномірність та недостатність порівняно з реальними

потребами територіальних громад, що підтверджує наявність суттєвого розриву між наявними ресурсами та необхідним обсягом фінансування інвестиційних проєктів. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до управління ризиками, що включає етапи ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків у системі інвестиційного забезпечення підвищення потенціалу територіальних громад. Запропонований методичний підхід дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, знизити вплив невизначеності та сприяти активізації інвестиційної діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів органами місцевого самоврядування при формуванні стратегій розвитку, розробці інвестиційних програм та реалізації заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних засад оцінювання інвестиційних ризиків, розробці інструментарію їх кількісного вимірювання, а також у дослідженні ефективності впровадження цифрових технологій у систему управління ризиками та інвестиційними процесами територіальних громад.

Література:

1. Печура А. Особливості розвитку та соціально-економічний потенціал територіальних громад. *Veda a perspektivy*. 2024. № 2 (33). С. 112—117. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2\(33\)-112-117](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2(33)-112-117)
2. Можарівський Я. Теоретичні основи формування спроможних територіальних громад в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 468-480. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-468-480](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-468-480)
3. Гринчишин І. М. Спроможність територіальних громад: теоретичний дискурс. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. 2018. Вип. 6 (134). URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20186\(134\)/sep20186\(134\)_051_Hrynychshynl.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20186(134)/sep20186(134)_051_Hrynychshynl.pdf)
4. Horbliuk S., Brovko O. The Territorial and Decentralization Reform in Ukraine (2014—2020). *Studia*

Regionalne i Lokalne. 2022. № 2 (88). P. 17—32. DOI: <https://doi.org/10.7366/1509499528802>

5. Барановський М. Спроможність територіальних громад України: підходи до оцінки, регіональні відмінності, типізація. Науковий вісник Чернівецького університету: Географія. 2023. Вип. 845. С. 77—87. DOI: <https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.77-87>

6. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф. та ін. Фінансова спроможність територіальних громад України в умовах війни. Економіка та управління АПК. 2024. № 2. С. 6—30. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30>

7. Гримак І. Вплив військових дій на спроможність територіальних громад: виклики і загрози. Наукові перспективи. 2023. № 12 (42). С. 102—113. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-102-113](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-102-113)

8. Рудаченко О. О., Коненко В. В., Медведєв Д. О. Підприємницька діяльність у контексті інноваційного зростання та соціально-економічного розвитку територій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. № 3, T. 2. С. 158—165. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-25](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-25)

9. Рудаченко О., Угоднікова О., Троян В., Божидай І., Медведєв Д. Побудова інтегральних показників соціально-економічного потенціалу територіальних громад. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С. 93—97. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-14>

10. Рудаченко О. О., Угоднікова О. І., Троян В. І., Божидай І. І., Кравцова С. В. Класифікація територіальних громад за рівнем соціально-економічного потенціалу з метою виявлення найбільш постраждалих внаслідок воєнних дій. Публічне адміністрування та національна безпека. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-10-10364>

11. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua>

References:

1. Pechura, A. (2024), "Features of development and socio-economic potential of territorial communities", Veda a perspektivy, vol. 2 (33), pp. 112—117, DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2\(33\)-112-117](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2(33)-112-117)

2. Mozharivskiy, Ya. (2024), "Theoretical foundations of forming capable territorial communities in Ukraine", Naukovi perspektivy, vol. 5 (47), pp. 468—480, DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-468-480](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-468-480)

3. Hrynchyshyn, I.M. (2018), "Capacity of territorial communities: theoretical discourse", Terytorialnyi rozvytok ta rehionalna ekonomika, vol. 6 (134), available at: [https://ird.gov.ua/sep/sep20186\(134\)/sep20186-134_051_HrynchyshynI.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20186(134)/sep20186-134_051_HrynchyshynI.pdf) (Accessed 14 April 2026).

4. Horbliuk, S. and Brovko, O. (2022), "The Territorial and Decentralization Reform in Ukraine (2014—2020)", Studia Regionalne i Lokalne, vol. 2 (88), pp. 17—32, DOI: <https://doi.org/10.7366/1509499528802>

5. Baranovskyi, M. (2023), "Capacity of territorial communities of Ukraine: approaches to assessment, regional differences, typology", Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Heohrafiia, vol. 845, pp. 77—87, DOI: <https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.77-87>

6. Shust, O.A., Varchenko, O.M., Krysanov, D.F. and others (2024), "Financial capacity of territorial communities of Ukraine under wartime conditions", Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 2, pp. 6—30, DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30>

7. Hrymak, I. (2023), "Impact of military actions on the capacity of territorial communities: challenges and threats", Naukovi perspektivy, vol. 12 (42), pp. 102—113, DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-102-113](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-102-113)

8. Rudachenko, O.O., Konenko, V.V. and Medvediev, D.O. (2025), "Entrepreneurial activity in the context of innovative growth and socio-economic development of territories", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 3 (2), pp. 158—165, DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-25](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-25)

9. Rudachenko, O., Uhodnikova, O., Troian, V., Bozhayai, I. and Medvediev, D. (2024), "Construction of integral indicators of socio-economic potential of territorial communities", Modeling the development of the economic systems, vol. 3, pp. 93—97, DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-14>

10. Rudachenko, O.O., Uhodnikova, O.I., Troian, V.I., Bozhayai, I.I. and Kravtsova, S.V. (2024), "Classification of territorial communities by the level of socio-economic potential to identify those most affected by military actions", Publichne administruvannya ta natsionalna bezpeka, vol. 10, DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-10-10364>

11. Decentralization in Ukraine (2026), "Decentralization in Ukraine", available at: <https://decentralization.gov.ua> (Accessed 14 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Професійно / Revised: 24.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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

В. П. Горин,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів
ім. С. І. Юрія, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6048-8330>
В. В. Костецький,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0179-9526>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.57

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

V. Horyn,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of S. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University
V. Kostetskyi,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Financial Technologies
and Banking Business, West Ukrainian National University

DIGITAL TOOLS FOR MANAGING ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY

У статті систематизовано цифрові інструменти управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнної нестабільності. Визначено чотири функціональні групи таких інструментів: моніторинг фінансового стану, аналітика та прогнозування, автоматизація фінансових процесів, кібербезпека та захист фінансових даних. Для кожної групи охарактеризовано різновиди цифрових продуктів та їхню роль у мінімізації конкретних загроз фінансовій безпеці підприємства. Особливу увагу приділено продуктам, що мають практичне застосування в Україні. На основі порівняльного аналізу інструментів за критеріями характеру впливу на фінансову безпеку, складності інтеграції та тривалості ефекту від впровадження встановлено, що різні групи інструментів виконують неоднакову роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Ідентифіковано системні бар'єри впровадження цифрових рішень в умовах воєнного стану: висока вартість повнофункціональних платформ, складність їхньої інтеграції з наявною ІТ-інфраструктурою, дефіцит цифрових компетенцій персоналу та зростаюча залежність від зовнішніх провайдерів. Обґрунтовано, що фінансова безпека підприємства досягається не через окремі інструменти, а через побудову цілісної цифрової екосистеми, елементи якої є взаємодоповнювальними.

The article systematises digital tools for managing enterprise financial security under conditions of wartime instability. The study addresses a practical gap: while digital transformation of financial management is actively discussed in the literature, a structured classification of relevant instruments with an assessment of their applicability under heightened uncertainty has not been developed. Four functional groups of digital tools are identified: financial condition monitoring, analytics and forecasting, financial process automation, and cybersecurity and financial data protection. For each group, the principal instrument types are characterised along with their role in mitigating specific threats to enterprise financial security, with emphasis on solutions available in the Ukrainian market.

A comparative analysis of the instruments across three criteria — nature of impact on financial security (direct or indirect), integration complexity, and time horizon of implementation effect — reveals that the groups perform fundamentally different roles. Monitoring and cybersecurity tools exert a direct protective effect on financial flows and assets, whereas analytical platforms and automation solutions generate an indirect effect by improving the quality of managerial decisions and reducing operational risk.

The article identifies systemic barriers to the adoption of digital solutions under martial law: the high cost of full-featured platforms such as ERP and SIEM systems; the complexity of integrating them with legacy IT infrastructure; a deficit of digital competencies among financial management personnel; and growing dependency on external providers whose continuity of service is uncertain in wartime conditions.

The study concludes that enterprise financial security is achieved not through individual instruments in isolation, but through the construction of a coherent digital ecosystem in which tools across all four groups complement one another. The practical value of this framework lies in supporting evidence-based selection of digital instruments with regard to enterprise scale, risk profile, and resource constraints.

Ключові слова: фінансова безпека підприємства, цифрові інструменти, ERP-системи, BI-платформи, автоматизація фінансових процесів, кібербезпека, SIEM, RPA, фінансовий менеджмент, цифрова трансформація.

Key words: enterprise financial security, digital tools, ERP systems, BI platforms, financial process automation, cybersecurity, SIEM, RPA, financial management, digital transformation.

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

Сучасні умови діяльності підприємств в Україні визначаються впливом масштабної війни та пов'язаними з нею високим рівнем невизначеності й ризиків, посиленням нестабільності ринкового середовища, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням платоспроможності контрагентів, загрозами фізичній та інформаційній інфраструктурі. У воєнних реаліях фінансова безпека підприємства формується під впливом загроз різного походження. Зовнішні джерела ризику пов'язані, перш за все, із високим рівнем волатильності валютного курсу, інфляційними процесами, обмеженням доступу підприємств до фінансових ресурсів, спонтанними змінами у державному регулюванні, втратою ринків збуту. Внутрішні загрози фінансовій безпеці підприємства обумовлені прорахунками в управлінні, які спричиняють зниження ліквідності, зростання дебіторської заборгованості, ускладнення контролю за фінансовими потоками та підвищення імовірності зловживань у кризових умовах. Традиційні підходи до управління фінансами підприємства орієнтовані переважно на стабільні умови діяльності, що визначає їхню недостатню ефективність в умовах воєнної економіки. За цих обставин стратегічної ваги набуває завдання щодо вироблення нової парадигми забезпечення фінансової безпеки підприємства, у якій домінуватимуть вимоги оперативності, гнучкості та здатності до швидкого реагування на динамічні зміни середовища. У контексті становлення

сучасної філософії корпоративного управління значні перспективи має використання у фінансовому менеджменті інформаційних систем та цифрових технологій, які забезпечують інтеграцію даних, автоматизацію фінансових процесів, а також застосування аналітичних методів нового покоління.

Прискорена цифровізація фінансового менеджменту супроводжується усе більш активним застосуванням бізнес-структурами хмарних платформ, систем автоматизованого моніторингу, інструментів на основі штучного інтелекту. Але цифровізація поряд із позитивними наслідками, сама по собі також може стати джерелом додаткових ризиків для фінансової безпеки підприємства, пов'язаних із кіберзагрозами, посиленням залежності від зовнішніх провайдерів, втратою контролю над фінансовими даними та ін. Отже, виникає практична необхідність систематизувати наявні цифрові інструменти управління фінансовою безпекою, оцінити їхні можливості та обмеження в умовах підвищеної нестабільності, характерної для воєнного часу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інтеграції цифрових технологій у діяльність бізнес-сектору все більш помітно представлені у наукових публікаціях вітчизняних і зарубіжних вчених. Вони відображені у працях таких науковців, як О. Барановський, А. Берл, І. Бланк, З. Варналій, О. Вільямсон, М. Дженсен, А. Єпіфанов, О. Ареф'єва та інші. Серед останніх публікацій з цієї тематики доцільно відзначити праці: Н. Демчишака, Р. Шевчука і К. Гоменюк, які заз-

начають, що в умовах переходу до вартісно-орієнтованого управління фінансами цифрові інструменти дають можливість формувати більш гнучку фінансову стратегію і автоматизувати управління ризиками підприємства [1]; О. Захаркіна, А. Бойка та Л. Сокол, які обґрунтовують, що в сучасній бізнес-екосистемі фінансова стійкість підприємств нерозривно пов'язана з ефективним використанням цифрових інновацій, а підприємства з вищим рівнем цифрової зрілості демонструють більшу здатність протистояти надзвичайним обставинам [2]; А. Мехеда та З. Варналія, які акцентують увагу на необхідності адаптації механізму фінансової безпеки підприємства до умов цифрового середовища через визначення ключових рис цифрової економіки, її позитивних і негативних аспектів для підприємницьких структур [6]. Г. Коптева при дослідженні ролі цифрових технологій та інструментів у забезпеченні фінансової безпеки бізнес-процесів у контексті порівняння світових та українських практик доводить, що цифровізація фінансової безпеки в Україні є не тільки реакцією на кризові виклики, а й важливим елементом інтеграції у європейський цифровий простір [4]. П. Нікіфоров та О. Марусяк звертають увагу на необхідності стратегічного, комплексного підходу до впровадження цифрових інструментів в управління фінансовою безпекою підприємства, на особливій ролі людського чинника, цифрових компетенцій персоналу та морально-етичного виміру цифровізації фінансового управління [8]. Попри зростання уваги до інтеграції цифрових технологій в управління бізнес-процесами та, зокрема, фінансовою безпекою підприємства, підходи до систематизації таких інструментів поки не вироблені, як залишається відкритим питання про бар'єри їхнього впровадження в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у систематизації та порівняльному аналізі цифрових інструментів управління фінансовою безпекою підприємства, ідентифікації бар'єрів їхнього впровадження в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої воєнним станом в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах цифровізації економіки формування ефективної системи фінансового менеджменту суб'єкта господарювання нерозривно пов'язане із застосуванням інформаційних систем. Постійне зростання обсягів даних та ускладнення бізнес-процесів визначають необхідність переходу в управлінні фінансами до інтегрованих, технологічно підтриманих рішень. До позитивних наслідків інтеграції інформаційних систем у систему фінансового управління на підприємстві належать:

- підвищення оперативності й точності збору, опрацювання й аналізу фінансової інформації, яка формує інформаційне підґрунтя для вироблення більш виважених управлінських рішень. Автоматизація облікових, аналітичних та звітних процедур знижує ризик людських помилок, прискорює формування фінансової звітності й підвищує її достовірність, що важливо для забезпечення високого динамізму управління та його адаптації до мінливих реалій. Крім цього, інформаційні

системи вирішують проблему фрагментації фінансових даних, що є критичною для крупних бізнес-структур. Вони забезпечують інтеграцію ізольованих інформаційних масивів в єдине інформаційне середовище, у якому фінансові показники стають відображенням усіх бізнес-процесів;

- підвищення якості фінансового планування і прогнозування показників діяльності підприємства. Зокрема, впровадження на підприємствах ERP, BI та інших інформаційних систем забезпечує можливості моделювання показників та сценаріїв розвитку, оцінювання фінансових ризиків та прогнозування наслідків управлінських рішень. Це позитивно впливає на обґрунтованість показників фінансового плану, інвестиційних стратегій, сприяє раціоналізації політики управління витратами;

- підвищення прозорості фінансової діяльності підприємства, зниження ризику фінансових порушень та помилок у фінансовій звітності. Функціонал інтегрованих інформаційних систем інтегрує фінансові дані в режимі, близькому до реального часу, щоб можна було виявляти відхилення й загрози фінансовій стабільності на ранніх стадіях їхнього виникнення, а отже розробляти засоби реагування на них;

- розширення аналітичних можливостей в управлінні фінансами на рівні підприємства, що за високого рівня турбулентності розвитку набуває особливо значення. Використання технологій бізнес-аналітики (BI), штучного інтелекту й data-аналізу змінює акценти з обліку на інтерпретацію фінансових даних, що відкриває перспективи для причинно-наслідкового аналізу, а також сценарного моделювання та оцінювання альтернативних управлінських рішень.

Головна мета інтеграції інформаційних систем у фінансовий менеджмент підприємства полягає у підвищенні ефективності управління його фінансовими ресурсами шляхом автоматизації обробки фінансових даних, забезпечення своєчасного доступу до достовірної інформації та підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи забезпечують об'єднання різних фінансових процесів (бюджетування, управління доходами і витратами, аналіз фінансових результатів, управління грошовими потоками) у єдине інформаційне середовище, що підвищує прозорість фінансових операцій, покращує контроль за використанням ресурсів, зменшує ризики помилок і забезпечує аналітичну підтримку стратегічного та оперативного управління фінансами підприємства.

Ефективне провадження інформаційних систем у фінансовий менеджмент підприємства має базуватися на певних принципах: достовірності інформації, який передбачає використання точних та перевірених даних для прийняття фінансових рішень; своєчасності, який означає оперативне оновлення фінансової інформації та швидкий доступ до неї користувачів; інтегрованості як об'єднання різних інформаційних потоків у межах єдиної інформаційної системи задля узгодженості фінансових, виробничих та управлінських даних; безперервності, який визначає необхідність постійного функціонування інформаційної системи та регулярно оновлення інформаційних ресурсів; безпеки фінансової інформації та її захисту від несанкціонованого

доступу, втрати чи спотворення; адаптивності, тобто здатності інформаційної системи пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Позитивний потенціал інформаційних систем у фінансовому менеджменті реалізується за умови свідомого вибору інструментів відповідно до конкретних загроз та операційного контексту діяльності підприємства. Особливої гостроти ця теза набуває в умовах воєнного періоду, позначеного якісними змінами у фінансових ризиках вітчизняного бізнесу, посиленням вимог до оперативності, стійкості та захищеності фінансових процесів. Інтеграція інформаційних систем в управління фінансовою безпекою передбачає використання широкого спектру інструментів, які відрізняються функціональним призначенням, архітектурою, вартістю впровадження та рівнем складності. Відповідно до функціонального підходу, ці інструменти доцільно розмежувати на такі групи: для моніторингу фінансового стану; аналітики та прогнозування; автоматизації фінансових процесів; кібербезпеки та захисту даних. Кожна група цифрових інструментів вирішує специфічні завдання, проте в комплексі вони формують цілісну цифрову екосистему управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 1).

До базових функцій управління фінансовою безпекою підприємства належить моніторинг фінансового стану, призначений забезпечити безперервне відстеження ключових фінансових показників, своєчасне виявлення відхилень від планових значень та сигналізування про потенційні загрози. Враховуючи високий рівень нестабільності доходів, непередбачуваність витрат та ризики знищення активів, які супроводжують воєнний період, оперативне реагування на ці виклики вимагає актуальних даних у режимі реального часу. Для вирішення цього завдання призначені такі різновиди цифрових продуктів моніторингу:

— ERP-системи (англ. Enterprise Resource Planning — планування ресурсів підприємства), тобто інтегровані платформи, які об'єднують фінансовий облік, управління запасами, розрахунки з контрагентами, бюджетування та звітність у єдине інформаційне середовище. З позицій управління фінансовою безпекою ERP-системи забезпечують консолідоване уявлення про фінансовий стан підприємства, мінімізують ризик помилок унаслідок ручного введення даних та створюють аудиторський слід усіх операцій. Слід зазначити, що ERP-системи є наскрізним інструментом, який охоплює функції одразу кількох груп, однак у даній класифікації віднесений до групи моніторингу як тієї сфери, де їхня роль є

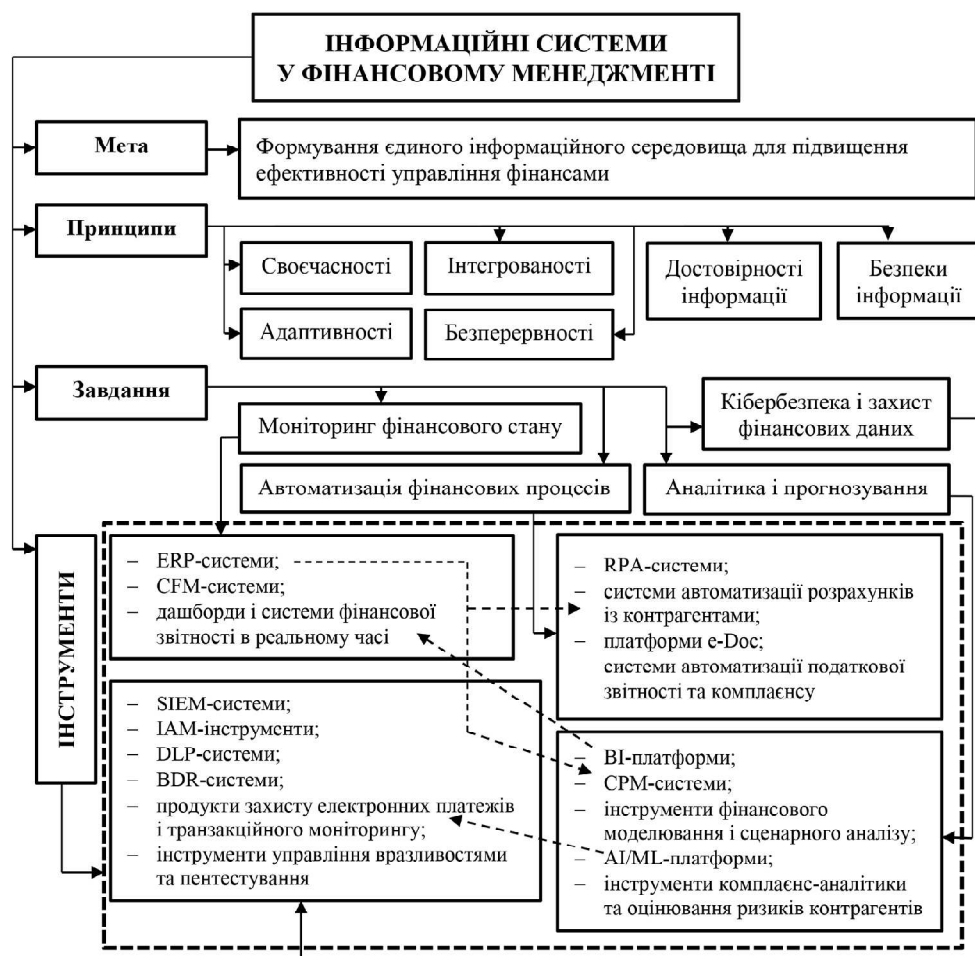


Рис. 1. Концептуальні основи застосування інформаційних систем у фінансовому менеджменті підприємства

Примітки: пунктирні стрілки вказують на перетинання функціоналу цифрових продуктів.

Джерело: побудовано авторами самостійно.

домінуючою [9]. Широке представлення в Україні отримали ERP-платформи Microsoft Dynamics 365 Finance та SAP S/4HANA, які відзначаються високим рівнем функціональності щодо фінансового контролінгу, управління ризиками та консолідованої звітності для холдингових структур. ERP-платформа Microsoft Dynamics 365 Finance має вбудовані інструменти моніторингу ключових показників ефективності (KPI), підтримує інтеграцію з Power BI для побудови аналітичних дашбордів, а її хмарна архітектура важлива для збереження даних в умовах воєнного часу та ризиків фізичного знищення офісної інфраструктури підприємства [7];

— CFM-системи (англ. Cash Flow Management Systems), або спеціалізовані рішення для планування, відстеження та оптимізації руху грошових коштів. На відміну від ERP-систем, CFM-системи фокусуються виключно на ліквідності та платоспроможності підприємства, що актуально для бізнесів із нерівномірними чи непрогнозованими грошовими потоками. Для великих підприємств зі складною структурою рахунків, банківських відносин та валютних операцій поширені TMS-платформи (управління платіжними операціями і ліквідністю). Вони забезпечують цілісне управління платіжними операціями, розрахунками з банками, валютними конвертаціями та управлінням ліквідністю підприємства. Застосування цих інструментів сприяє уникненню касових розривів, затримок платежів і неефективного розподілу коштів між рахунками. Водночас, ці цифрові інструменти відкривають перспективи розробки сценарних прогнозів ліквідності підприємства, а також автоматичного генерування попереджень про негативні зміни. В Україні серед CFM-систем широке застосування отримали платформи Херо, Finmap та інші, які надають можливості для моніторингу грошових потоків, автоматичної звірки банківських виписок, контролю заборгованості та касових розривів тощо. Вони інтегровані з низкою вітчизняних банківських установ, що дає можливість отримувати актуальні дані про рух коштів у режимі реального часу;

— дашборди і системи фінансової звітності в реальному часі, тобто цифрові інструменти візуалізації фінансових даних, які агрегують інформацію з різних джерел та представляють її у зручному форматі для прийняття управлінських рішень. Ключовою перевагою цих продуктів є високий рівень оперативності, коли менеджмент підприємства отримує реальне уявлення про фінансовий стан без необхідності очікування на підготовку фінансової звітності. Поширеним в Україні інструментом візуалізації даних є Looker Studio від Google, який надає можливості створення інтерактивних фінансових дашбордів на основі даних з різних джерел, але не має спеціалізованих фінансових аналітичних модулів.

Поряд з моніторингом фінансового стану, важливим аспектом управління фінансовою безпекою підприємства є аналітика та прогнозування показників, адже більшість загроз не виникають раптово, а формуються поступово і можуть бути виявлені на ранній стадії за допомогою аналітичних інструментів. Попри те, що в умовах воєнного часу посилюється невизначеність перспектив зміни ситуації, а отже виникають сумніви щодо доцільності прогнозування як такого, у

бізнес-середовищі воно навпаки є більш затребуваним. Оскільки підприємства змушені працювати у воєнних реаліях, коли традиційні моделі, побудовані на історичних даних мирного часу, втрачають прогностичну силу, зростає інтерес до використання цифрових інструментів сценарного аналізу, стрес-тестування, адаптивного прогнозування та ін. Ця група цифрових інструментів управління фінансовою безпекою охоплює такі їх різновиди:

— BI-платформи — програмні рішення для акумуляції, обробки, аналізу та візуалізації великих масивів фінансових і операційних даних, які, на відміну від дашбордів, забезпечують глибокий аналіз причинно-наслідкових зв'язків між ними, виявлення аномалій, побудову аналітичних кубів та багатовимірний аналіз показників. З позицій управління фінансовою безпекою бізнесу BI-платформи спрямовані на виявлення нетипових відхилень у фінансових операціях, які можуть свідчити про помилки, зовнішні маніпуляції чи шахрайство [5]. Серед BI-платформ широке застосування в Україні отримали Microsoft Power BI (входить до екосистеми Microsoft 365), Tableau (поширені у крупному бізнесі та фінансовому секторі) та інші. Вони надають можливості щодо візуалізації та глибокого аналізу даних, побудови інтерактивних звітів та дашбордів, а також передбачають функції прогнозування на основі вбудованих алгоритмів;

— CPM-системи (управління ефективністю діяльності) — інтегровані платформи, функціонал яких поєднує бюджетування, прогнозування, фінансову консолідацію та стратегічне планування. У контексті забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання CPM-системи забезпечують безперервний цикл планування-виконання-аналізу, що дає можливість оперативно корегувати фінансову стратегію підприємства відповідно до змін у зовнішніх умовах його функціонування. В умовах воєнної невизначеності ця функція є особливо цінною для побудови та порівняння альтернативних сценаріїв розвитку підприємства;

— інструменти фінансового моделювання і сценарного аналізу, призначені для оцінювання впливу різних сценаріїв розвитку подій на фінансовий стан підприємства через побудову фінансових моделей (дисконтування грошових потоків, аналіз чутливості, симуляції Монте-Карло, стрес-тестування). Такі інструменти призначені для оцінювання фінансової стійкості підприємства до внутрішніх та зовнішніх шоків (втрати ключових контрагентів, різкого падіння реалізації, зростання витрат та ін.). На практиці ця функція підтримується як спеціалізовані модулі CPM-системи, а також розширені можливості Microsoft Excel у поєднанні з надбудовами для фінансового моделювання;

— AI/ML-платформи — клас цифрових інструментів, які використовують для виявлення прихованих закономірностей у фінансових даних, автоматичного прогнозування показників та ідентифікації аномалій. Перевагою AI/ML-платформ є їхня здатність обробляти великі масиви неструктурованих даних, а також адаптуватись без перепрограмування до змін середовища.

У контексті управління фінансовою безпекою AI/ML-інструменти застосовують насамперед для виявлення шахрайських транзакцій, оцінювання кредитних ризиків контрагентів та прогнозування касових розривів. В Україні доступними рішеннями цього класу є хмарні платформи Microsoft Azure Machine Learning та Google Vertex AI, а також бібліотека Prophet з відкритим кодом для стратегічного прогнозування фінансових часових рядів;

— інструменти комплаєнс-аналітики та оцінювання ризиків контрагентів, які призначені для перевірки фінансового стану та надійності партнерів на основі даних відкритих реєстрів. Ці інструменти набувають особливої ваги в умовах воєнного часу, коли зростає кількість фіктивних структур, схемних операцій та контрагентів, які можуть мати зв'язки з росією. В Україні серед цих інструментів верифікації представлені найперше платформи YouControl, CFIN, які агрегують дані з реєстрів фіскальних органів, органів юстиції, судових реєстрів, санкційних списків та інших джерел. Завдяки цьому, у підприємств є можливість перевірки власних контрагентів на предмет дотримання ними санкційного законодавства, що важливо для управління репутаційними ризиками.

Поряд із аналітикою та прогнозуванням, забезпечення фінансової безпеки підприємства залежить від автоматизації фінансових процесів, яка покликана усунути ручну працю з рутинних операцій та мінімізувати операційні ризики. На практиці причини фінансових втрат зазвичай пов'язані із помилками у рутинних процесах — через некоректне введення даних, затримки у проведенні платежів, дублювання операцій чи порушення вимог податкового законодавства. У цьому контексті автоматизація виступає інструментом підвищення надійності фінансових процесів і, відповідно, стійкості підприємства до внутрішніх загроз.

В умовах воєнного часу значення таких інструментів суттєво посилюється через скорочення персоналу, вимушену релокацію підприємств, перехід до онлайн-формату роботи тощо. Це створює додаткове навантаження на фінансові підрозділи підприємства, яке компенсувати без технологічної підтримки досить складно. Відтак автоматизація забезпечує безперервність фінансових операцій навіть за умов обмежених кадрових ресурсів, що прямо впливає на здатність підприємства підтримувати ліквідність і виконувати свої зобов'язання.

До цієї групи цифрових інструментів управління фінансовою безпекою підприємства доцільно зараховувати:

— системи автоматизації розрахунків із контрагентами, спрямовані на впорядкування грошових потоків підприємства. Вони забезпечують автоматичне розпізнавання рахунків-фактур, їхнє погодження, контроль строків проведення платежів, управління дебіторською заборгованістю тощо. У ситуації погіршення платіжної дисципліни такі системи виконують функцію захисту ліквідності підприємства, дають йому можливість оперативно реагувати на прострочення та зменшувати обсяг "заморожених" коштів;

— платформи електронного документообігу, призначені для управління фінансовою документацією підприємства в електронному форматі з підтримкою кваліфікованого електронного підпису (КЕП). Вони не лише підвищують швидкість обробки документів, але й знижують ризики їхньої втрати, підробки або несанкціонованого доступу. Враховуючи зумовлену війною територіальну розосередженість персоналу, що характерно для значної частини підприємств, електронний документообіг фактично стає основою функціонування фінансової системи компанії. Фактичним стандартом серед цифрових інструментів цього виду в Україні залишається М.Е.Дос, однак вона має певні прогалини щодо захисту від кібервірусів;

— системи автоматизації податкової звітності та комплаєнсу забезпечують відповідність діяльності підприємства вимогам чинного законодавства шляхом автоматичного формування, перевірки і подання звітності, а також оперативного врахування змін регуляторного середовища. З огляду на нестабільність норм податкового законодавства, особливо у період воєнного стану, такі системи дозволяють мінімізувати ризики штрафів і фінансових санкцій. У цій ніші варто відзначити платформи Checkbox (автоматизація фіскальних операцій та робота з ПРРО, інтегрується з обліковими системами та e-commerce платформами) та Corezoid (поширена в установах фінансового сектору);

— системи роботизованої автоматизації процесів (RPA), які забезпечують відтворення типових дій користувача (копіювання даних між системами, звірка документів, формування звітів, заповнення форм та ін.) у різних інформаційних системах без необхідності їх глибокої інтеграції. На відміну від спеціалізованих систем документообігу та податкової звітності, RPA не потребує глибокої інтеграції і може автоматизувати процеси навіть у застарілих системах, виконуючи роль сполучної ланки між різними програмними рішеннями. Додатковою перевагою RPA-систем є формування так званого audit trail (аудиторського сліду), що передбачає автоматичну фіксацію всіх виконаних дій, змін даних і послідовності операцій, що підвищує прозорість фінансових процесів, полегшує внутрішній контроль і створює передумови для своєчасного виявлення помилок і зловживань. Для фінансової безпеки ключовим ефектом є зниження ризику людських помилок та прискорення обробки фінансової інформації. В Україні широко представлені такі платформи RPA, як UiPath (популярна у суб'єктів малого бізнесу через наявність безкоштовної версії) та Blue Prism, яка вирізняється вищим рівнем безпеки, але через високу вартість і складність впровадження доступна переважно крупним компаніям.

Кібербезпека є невід'ємною складовою фінансової безпеки підприємства, однак довгий час розглядалась як суто технічна сфера відповідальності IT-підрозділу, що не мала прямого відношення до фінансового менеджменту. Сучасна практика спростовує цей підхід, адже кіберінциденти мають прямі фінансові наслідки у вигляді втрати коштів, блокування фінансових операцій, витоку конфіденційних даних, репутаційних збитків та

регуляторних санкцій. В умовах масштабного вторгнення Україна стала одним із найбільш інтенсивних театрів кібервійни у світі — російські державні та проксі-структури здійснюють систематичні атаки на критичну інфраструктуру, фінансовий сектор і приватний бізнес. Відтак інструменти кібербезпеки доцільно розглядати як повноправну складову управління фінансовою безпекою підприємства, а їхні функціональні різновиди охоплюють:

— SIEM-системи управління інформацією і подіями безпеки (англ. Security Information and Event Management) — платформи для централізованого збору, кореляції та аналізу журналів подій з усіх інформаційних систем підприємства в режимі реального часу. З погляду управління фінансовою безпекою SIEM-системи підвищують ймовірність раннього виявлення підозрілих випадків у фінансових операціях (незвичайних платежів у нічний час, доступу до фінансових систем з нетипових локацій або масового вивантаження фінансових даних) до їх реалізації у фінансових втратах. В Україні серед цих цифрових інструментів поширені IBM QRadar та Splunk, представлені через партнерську мережу у великому бізнесі та банківському секторі;

— IAM-інструменти захисту ідентичності та управління доступом (англ. Identity and Access Management) — рішення для контролю доступу до фінансових систем на основі принципу мінімальних привілеїв, коли кожен користувач має доступ лише до тих фінансових даних та операцій, які необхідні для виконання його функціональних обов'язків, а кожен сеанс роботи із фінансовою системою підприємства підтверджується багатофакторною автентифікацією. В умовах переходу підприємств на дистанційний режим діяльності, коли працівники входять до корпоративних систем через незахищені мережі, IAM-інструменти перетворились на базовий, але критично важливий рівень захисту фінансових систем. В Україні цей клас цифрових інструментів представлений насамперед рішеннями Microsoft Azure Active Directory (Entra ID), широко розповсюдженого в екосистемі Microsoft 365;

— DLP-системи запобігання витоку даних (англ. Data Loss Prevention) — інструменти контролю переміщення конфіденційних даних усередині підприємства та за його межі. У контексті фінансової безпеки DLP-системи захищають від витоку фінансової звітності, банківських реквізитів, даних про контрагентів та комерційної таємниці, у тому числі від інсайдерської загрози. Зокрема, Platforma Varonis, представлена в Україні через партнерську мережу, спеціалізується на захисті даних та виявленні внутрішніх загроз. Вона забезпечує картування фінансових файлів і баз даних, виявляє надмірні права доступу та моніторить поведінку користувачів;

— BDR-системи резервного копіювання та відновлення даних (англ. Backup and Disaster Recovery) — цифрові інструменти для забезпечення безперервності фінансових операцій у разі кіберінциденту або фізичного знищення обладнання. В умовах воєнного часу, коли руйнування офісної інфраструктури є реальним ризиком для підприємств у зонах активних бойових дій,

резервне копіювання з географічно розподіленим зберіганням даних перетворюється на стратегічний елемент фінансової безпеки. Наприклад, платформа Veeam Backup & Replication підтримує резервне копіювання до хмарних сховищ Microsoft Azure та Amazon AWS, що забезпечує зберігання фінансових даних компаній за межами України та зменшує ризик їхньої незворотної втрати;

— продукти захисту електронних платежів і транзакційного моніторингу, які призначені для виявлення шахрайських транзакцій та несанкціонованих платежів у реальному часі. Використовують алгоритми машинного навчання для аналізу зразків платіжної поведінки та автоматичного блокування підозрілих операцій, тому актуальні для підприємств із великим обсягом транзакцій або розгалуженою мережею авторизованих підписантів платіжних доручень. Для виконання цих функцій використовують уже згадувані AI/ML-платформи, які ефективні у питанні оперативного виявлення загроз у режимі реального часу;

— інструменти управління вразливістю та пентестування, призначені для систематичного виявлення вразливостей в IT-інфраструктурі підприємства (зокрема, сканери вразливостей, платформи для організації програм bug bounty, інструменти для проведення контрольованих тестів на проникнення та ін.). Для фінансової безпеки ці інструменти забезпечують проактивний підхід до захисту фінансової інформації, виявлення та усунення слабких місць в IT-інфраструктурі до їх експлуатації.

Систематизація цифрових інструментів управління фінансовою безпекою підприємства потребує логічного продовження у їхньому порівнянні за низкою критеріїв. Сучасний ринок програмного забезпечення пропонує широкий спектр цифрових продуктів, що ускладнює процес обґрунтованого вибору рішень для підприємств, які не мають можливості проводити власне масштабне тестування і орієнтуються переважно на ціновий чинник. Водночас, в умовах воєнного стану формується принципово відмінний профіль фінансових ризиків порівняно зі звичайним режимом господарювання, що змінює вимоги до інструментального забезпечення фінансового менеджменту. Зважаючи на контекст дослідження, для порівняння цифрових інструментів у якості критеріїв порівняння обрано характер впливу на фінансову безпеку підприємства, складність інтеграції та тривалість ефекту від впровадження. Рівень впливу на фінансову безпеку (прямий або опосередкований) розмежовує інструменти, які безпосередньо захищають фінансові потоки і активи підприємства, від тих, котрі підвищують якість управлінських рішень або операційну надійність, тим самим формуючи підґрунтя для підвищення фінансової стійкості. Критично важливим критерієм в умовах скорочення кадрового потенціалу фінансових підрозділів підприємств у воєнний час виступає також складність інтеграції цифрового інструменту. Щодо горизонту ефекту (короткостроковий чи довгостроковий), то він відображає, наскільки швидко підприємство отримує практичну віддачу від впровадженого програмного рішення, що важливо для з огляду на необхідність опе-

Таблиця 1. Порівняльний аналіз цифрових інструментів управління фінансовою безпекою підприємства

Інструмент	Вплив на фінансову безпеку	Вартість впровадження	Складність інтеграції	Ефект впровадження
Група 1. Моніторинг фінансового стану				
ERP-системи (універсальні)	Прямий	Висока	Висока	Д
CFM-системи/TMS	Прямий	Низька – середня	Низька	К
Дашборди реального часу	Опос.	Низька	Низька	К
Група 2. Аналітика та прогнозування				
BI-платформи	Опос.	Середня	Середня	Д
CPM-системи	Прямий	Висока	Висока	Д
Інструменти сценарного аналізу	Опос.	Низька – середня	Середня	К
AI/ML-платформи	Прямий	Висока	Висока	Д
Компласнс-аналітика	Прямий	Низька – середня	Низька	К
Група 3. Автоматизація фінансових процесів				
RPA-системи	Опос.	Середня – висока	Середня	К
Системи автоматизації розрахунків	Прямий	Середня	Середня	К
Електронний документообіг	Опос.	Низька – середня	Низька	К
Автоматизація податкової звітності	Прямий	Низька – середня	Низька	К
Група 4. Кібербезпека та захист даних				
SIEM-системи	Прямий	Висока	Висока	Д
IAM-інструменти	Прямий	Низька – середня	Низька – середня	К
DLP-системи	Опос.	Висока	Висока	Д
BDR-системи	Прямий	Середня	Середня	Д
Захист платежів / транзакційний моніторинг	Прямий	Середня – висока	Середня	К
Інструменти управління вразливостями	Опос.	Середня	Висока	Д

Примітки: Опос. — опосередкований; К — короткостроковий; Д — довгостроковий.
Джерело: побудовано автором самостійно.

ративного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища (табл. 1).

Незважаючи на переваги задіяння цифрових інструментів в управлінні фінансовою безпекою підприємства, їхнє впровадження в Україні нашоухується на низку бар'єрів, які набувають особливої гостроти в умовах воєнного часу:

— висока вартість впровадження повнофункціональних рішень. Зокрема, ERP-системи класу Microsoft Dynamics 365 Finance і SAP S/4HANA потребують значних початкових інвестицій, не враховуючи витрат на навчання персоналу, адаптацію під специфіку підприємства і подальшу технічну підтримку. Високий рівень витрат характерний для CPM-систем, платформ на основі ШІ та SIEM-рішень. В умовах невизначеності воєнного стану значні інвестиції у цифрові інструменти для значної частини підприємств, особливо у сегменті малого та середнього бізнесу недоступні. Проблема вартості набуває додаткового виміру у зв'язку з необхідністю оплати ліцензій та, відповідно, валютним ризиком;

— висока складність інтеграції низки цифрових інструментів з наявною IT-інфраструктурою підприємств. Успішне впровадження ERP, CPM і SIEM-систем неможливе без кваліфікованих фахівців з інформаційних технологій — системних адміністраторів, бізнес-аналітиків і спеціалістів із кібербезпеки. В умовах війни доступність таких кадрів знизилася через мобілізацію, міграцію та зростання попиту на IT-спеціалістів із боку оборонного сектору та міжнародних компаній. Проблеми інтеграції посилює також застарілість частини IT-інфраструктури вітчизняних підприємств та відсутність стандартизованих API для взаємодії між різними системами;

— дефіцит цифрових компетенцій у менеджменті та персоналу фінансових служб підприємств, оскільки ефективно використання складних аналітичних платформ, AI/ML-рішень чи SIEM-систем потребує відповідних знань і навичок. За оцінками О. Казак та Р. Дідушка [3], повноцінне використання цифрових інструментів фінансового ме-

неджменту стримується низьким рівнем цифрової зрілості вітчизняного бізнесу, а 60% малих і середніх підприємств перебувають на базовому рівні цифровізації;

— ризики залежності від зовнішніх провайдерів і можливого припинення підтримки програмних продуктів. Частина глобальних постачальників IT-рішень після початку повномасштабного вторгнення прийняла рішення про вихід або обмеження діяльності в Україні, окремі хмарні платформи ввели додаткові обмеження щодо зберігання даних або транзакційних операцій. Залежність від хмарних рішень зовнішніх провайдерів також підвищує вразливість у разі збоїв інтернет-з'єднання через ракетні удари по енергетичній та телекомунікаційній інфраструктурі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження продемонстрували, що в умовах воєнної нестабільності та зростання фінансових ризиків цифрові інструменти набувають визначального значення у формуванні ефективної системи управління фінансовою безпекою підприємства. Систематизація таких інструментів за функціональними групами (моніторинг фінансового стану, аналітика та прогнозування, автоматизація фінансових процесів, кібербезпека і захист даних) засвідчила, що кожна з них виконує специфічні завдання, проте лише їх інтегроване застосування забезпечує досягнення синергетичного ефекту. У цьому контексті фінансова безпека підприємства формується як результат побудови цілісної цифрової екосистеми, яка об'єднує доповнювані цифрові інструменти і здатна до безперервного функціонування та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Порівняльний аналіз цифрових інструментів за критеріями впливу на рівень фінансової безпеки підприємства, складності інтеграції та тривалості ефекту від їхнього впровадження засвідчив, що різні групи інструментів мають

неоднакову роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Зокрема, інструменти моніторингу та кібербезпеки забезпечують безпосередній вплив на захист фінансових потоків і активів, тоді як аналітичні платформи та засоби автоматизації формують опосередкований ефект через підвищення якості управлінських рішень і зниження операційних ризиків. Впровадження складних цифрових рішень супроводжується значними організаційними та фінансовими витратами, а також потребує відповідного рівня цифрової зрілості підприємства, що обмежує їхню доступність для значної частини вітчизняного бізнесу.

Процес цифровізації управління фінансовою безпекою підприємств в Україні стримується низкою системних бар'єрів, серед яких визначальними є висока вартість впровадження комплексних рішень, складність їх інтеграції з наявною ІТ-інфраструктурою, дефіцит цифрових компетенцій персоналу, зростання залежності від зовнішніх провайдерів. Це зумовлює необхідність формування зваженого підходу до вибору цифрових інструментів з урахуванням масштабу діяльності підприємства, структури фінансових ризиків і ресурсних обмежень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності цифровізації фінансової безпеки підприємства та формуванням адаптивних стратегій впровадження цифрових рішень в умовах воєнної економіки.

Література:

1. Демчишак Н., Шевчук Р., Гоменюк К. Цифрові технології та інструменти забезпечення фінансової безпеки підприємств у контексті вартісно-орієнтованого управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-53>
2. Захаркін О., Бойко А., Сокол Л. Цифрові технології та інструменти забезпечення фінансової безпеки бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-02>
3. Казак О., Дідушок Р. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу України в умовах воєнного стану: виклики, можливості та стратегії адаптації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 558—567. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0348>
4. Коптева Г. Цифровізація фінансової безпеки бізнес-процесів: світові та українські практики. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. № 5. С. 3—8. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/343129>
5. Лелюк С. Цифрові продукти та інструменти Business Intelligence в бізнес-процесах фінансового менеджменту. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 461—468. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-69>
6. Мехед А., Варналій З. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник університету банківської справи*. 2021. № 3 (42). С. 55—61. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/440>
7. Мікулицька Г. ERP після заборонених систем: 4 міфи, які стримують український бізнес. URL: <https://speka.ua/technologies/erp-pislya-zaboronenix-sistem-4-mifi-yaki-strimuyut-ukrayinskii-biznes-vm4k33>

speka.ua/technologies/erp-pislya-zaboronenix-sistem-4-mifi-yaki-strimuyut-ukrayinskii-biznes-vm4k33

8. Нікіфоров П., Марусяк О. Роль цифрових технологій у зміцненні фінансової безпеки підприємств: можливості, виклики та стратегічні підходи впровадження. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6482>

9. Що таке ERP-система управління підприємством та де її краще розмістити? URL: <https://www.sim-networks.com/ukr/blog/enterprise-resource-planning-systems-and-cloud-infrastructure>

References:

1. Demchyshak, N., Shevchuk, R. and Homeniuk, K. (2025), "Digital technologies and tools for ensuring financial security of enterprises in the context of value-oriented management", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-53>.
2. Zakharkin, O., Boiko, A. and Sokol, L. (2023), "Digital technologies and tools for ensuring financial security of business", *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, vol. 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-02>.
3. Kazak, O. and Didushok, R. (2025), "Digital transformation of small and medium-sized enterprises in Ukraine under martial law: challenges, opportunities and adaptation strategies", *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, [Online], vol. 3 (17), pp. 558—567. <https://doi.org/10.32750/2025-0348>.
4. Koptieva, H. (2025), "Digitalisation of financial security of business processes: global and Ukrainian practices", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, vol. 5, pp. 3—8, available at: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/343129> (Accessed 17 April 2026).
5. Leliuk, S. (2025), "Digital products and Business Intelligence tools in financial management business processes", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (54), pp. 461—468. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-69>.
6. Mekhed, A. and Varnalii, Z. (2021), "Financial security of enterprises in the digital economy", *Visnyk universytetu bankivskoi spravy*, vol. 3 (42), pp. 55—61, available at: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/440> (Accessed 17 April 2026).
7. Mikulytska, H. (2025), "ERP after banned systems: 4 myths that restrain Ukrainian business", available at: <https://speka.ua/technologies/erp-pislya-zaboronenix-sistem-4-mifi-yaki-strimuyut-ukrayinskii-biznes-vm4k33> (Accessed 17 April 2026).
8. Nikiforov, P. and Marusiak, O. (2025), "The role of digital technologies in strengthening enterprise financial security: opportunities, challenges and strategic approaches to implementation", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6482> (Accessed 17 April 2026).
9. Sim-Networks (2021), "What is an ERP system and where is it better to deploy it?", available at: <https://www.sim-networks.com/ukr/blog/enterprise-resource-planning-systems-and-cloud-infrastructure> (Accessed 17 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 17.04.26

Процеженовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

В. В. Коваль,

*к. військ. н., старший науковий співробітник,
генерал-майор Збройних Сил України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6209-6779>

Л. В. Скурєнівська,

*д. е. н., старший науковий дослідник, заступник начальника навчально-наукового центру
оборонного менеджменту Національний університет оборони України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4536-9170>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.66

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ВАРІАНТІВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ОПК

V. Koval,

PhD in Military Science, Senior Researcher, Major General of the Armed Forces of Ukraine

L. Skurinevska,

Doctor of Economic Sciences, Senior Research Fellow, Deputy Head of the Educational and Research Center for Defence Management National Defence University of Ukraine

METHODOLOGY FOR EVALUATING OPTIONS FOR RESOURCE PROVISION OF THE DEFENSE SECTOR AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX

У статті розкрито комплексну методику оцінювання якості варіантів державних закупівель озброєння та військової техніки (ОВТ) як стратегічного інструменти формування та забезпечення економічної безпеки підприємств оборонно — промислового комплексу. Запропоновано дефініцію "варіант закупівлі" як моделі інституційно-господарської взаємодії між замовником та мережею суб'єктів оборонно-промислового комплексу держави, яка спрямована на раціональне використання бюджетних коштів та підтримку фінансової стійкості підприємств ОПК. Розкриті аспекти застосування системно-параметричного підходу та апарату логіко-лінгвістичного моделювання на основі теорії нечітких множин для визначення альтернативних варіантів закупівель ОВТ, які дозволяють досягнути балансування між військовою ефективністю та економічною стабільністю оборонних підприємств. Розроблена методика охоплює шість етапів — від аудиту постачальників ОВТ до дефазифікації експертних оцінок можливих варіантів його закупівлі за методом центру мас. Це дозволяє знизити фінансові витрати підприємств — виконавців за рахунок оптимізації умов контрактів. Сформовано систему з восьми ключових показників якості варіантів державних закупівель ОВТ для ресурсного забезпечення системи національної безпеки та економічної стійкості підприємств ОПК, що дозволяє мінімізувати суб'єктивізм та адаптувати вибір альтернативних варіантів закупівель ОВТ до умов мирного та воєнного стану. Розкриті методичні підходи до формування узагальненого показника якості кож-

ного можливого варіанту закупівлі ОВТ. Запропонований підхід є підґрунтям для створення інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень у сфері управління ресурсним забезпеченням підприємств ОПК. Також висвітлено обґрунтування необхідності урахування ризиків, які пов'язані з часовими обмеженнями, політичними факторами впливу та технологічною зрілістю постачальників. В результаті чого є можливим швидка імплементація в практику ОПК. Вказано, що використання нечітких множин забезпечує коректність обрахунку експертних думок за умова підвищених ризиків та небезпек. Відповідно, запропонована методика може бути використана з застосуванням цифрових платформ, що підвищує її прикладну значущість.

The article reveals a comprehensive methodology for assessing the quality of options for state procurement of weapons and military equipment (WME) as a strategic tool for forming and ensuring the economic security of defense-industrial complex enterprises. A definition of a "procurement option" is proposed as a model of institutional and economic interaction between the customer and the network of subjects of the state defense-industrial complex, which is aimed at the rational use of budget funds and supporting the financial stability of defense-industrial complex enterprises. Aspects of the application of a system-parametric approach and the apparatus of logical-linguistic modeling based on the theory of fuzzy sets to determine alternative options for procurement of WME, which allow achieving a balance between military efficiency and economic stability of defense enterprises, are revealed. The developed methodology covers six stages — from the audit of WME suppliers to defuzzification of expert assessments of possible options for its procurement using the center of mass method. This allows reducing the financial costs of enterprises-executors by optimizing the terms of contracts. A system of eight key quality indicators of state procurement options for military equipment for resource provision of the national security system and economic sustainability of defense industry enterprises has been formed, which allows minimizing subjectivity and adapting the choice of alternative options for military equipment procurement to the conditions of peace and war. Methodological approaches to the formation of a generalized quality indicator of each possible option for military equipment procurement are disclosed. The proposed approach is the basis for creating intelligent decision-making support systems in the field of resource provision management of defense industry enterprises. The justification for the need to take into account risks associated with time constraints, political factors of influence and technological maturity of suppliers is also highlighted. As a result, rapid implementation in defense industry practice is possible. It is indicated that the use of fuzzy sets ensures the correctness of the calculation of expert opinions under conditions of increased risks and dangers. Accordingly, the proposed methodology can be used with the use of digital platforms, which increases its applied significance.

Ключові слова: економічна безпека, державні закупівлі, ресурсне забезпечення, методика оцінки, оборонно — промисловий комплекс, озброєння, військова техніка, логіко — лінгвістичне модулювання.

Key words: economic security, public procurement, resource provision, assessment methodology, defense-industrial complex, weapons, military equipment, logical-linguistic modulation.

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

Ефективне управління ресурсним забезпеченням у системі національної безпеки України сьогодні неможливе без науково обґрунтованого визначення раціональних варіантів державних закупівель озброєння та військової техніки (ОВТ). Раціональний варіант державних закупівель ОВТ — це варіант, який забезпечує найкращі значення ключових показників якості варі-

анту за наявних ресурсних та часових обмежень. У свою чергу практику організації державних закупівель ОВТ переконливо свідчить, що особа, яка приймає рішення (ОПР) має справу з множиною рівноцінних варіантів. Такі варіанти досить складно якісно порівнювати між собою та визначати серед них раціональний. Зазначене обумовлює необхідність удосконалення існуючих методів визначення якості варіантів державних закупівель озброєння та військової техніки для ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємств ОПК.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ресурсного забезпечення системи національної безпеки та оптимізації державних закупівель у сфері оборони перебувають у центрі уваги багатьох науковців [1—19]. Наразі велика кількість науковців визначають питання економічної безпеки підприємств оборонного комплексу як фактор, що впливає на загальнонаціональну безпеку держави. Аналіз існуючих праць дозволяє класифікувати їх за кількома ключовими напрямками:

1. Теоретико-методологічні засади управління оборонними ресурсами. Значний внесок у розвиток теорії та практики економічного забезпечення на національному та суб'єктному рівнях зробили такі вчені, як Семененко О. М., Саганюк Ф. В., Тимошенко Р. І., Шуляк П. І., [10, 18]. У їхніх працях закладено фундаментальні підходи до формування потреб військ (сил) та стратегічного планування оборонних ресурсів.

2. Економічні аспекти закупівель ОВТ для потреб сектору безпеки і оборони держави [2, 11, 13, 14]. Автори акцентують увагу на важливості врахування вартості життєвого циклу та локалізації виробництва (офсетних програм).

3. Математичне моделювання та підтримка економічно обґрунтованих рішень [1, 3—9, 12, 15—17]. Проте, у більшості робіт логіко-лінгвістичні підходи застосовуються для оцінки окремих технічних характеристик зразків ОВТ, а не для комплексного оцінювання інституційно-господарської моделі його закупівлі в цілому.

Попри наявність ґрунтовних напрацювань, залишається недостатньо розробленим питання створення комплексної методики, яка б дозволяла: одночасно враховувати різноманітні чинники від оперативно-технічних вимог до ризиків та фінансових умов; математично коректно обробляти якісні оцінки експертів у ситуаціях невизначеності (відсутність жорстких кількісних даних або вони є конфіденційними; адаптувати вибір варіанта закупівлі ОВТ до специфічних умов воєнного стану, де часовий та операційний чинники переважають над чисто економічною доцільністю.

За таких умов виникає необхідність усунення протиріччя між теоретичними моделями системного аналізу та практичними потребами органів державного управління у визначенні альтернативних варіантів державних закупівель ОВТ у сфері ресурсного забезпечення економічної безпеки оборонних підприємств, що і обумовлює актуальність вибору теми даного дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — розробка комплексної методики оцінювання якості варіантів державних закупівель ОВТ, що забезпечує балансування між бойовою ефективністю та економічною безпекою оборонних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Якість варіанту державних закупівель ОВТ для ресурсного забезпечення економічної безпеки оборонних підприємств відображає стійке взаємовідношення складових варіанту, які характеризують його специфіку і забезпечують можливість відрізнити один варіант

від іншого. Якість варіанту, насамперед, відображає функціональну єдність суттєвих властивостей варіанту, його відмінність від інших варіантів або схожість з ними.

Визначення якості варіантів державних закупівель ОВТ для ресурсного забезпечення економічної безпеки оборонних підприємств здійснюється за такими етапами:

Перший етап — формування вихідних даних.

Цей етап є одним із важливих складових системи підтримки рішення у сфері управління ресурсним забезпеченням економічної безпеки оборонних підприємств. Від повноти та якості формування вихідних даних, насамперед, залежить адекватність подальшого моделювання та вибору раціонального варіанту закупівлі ОВТ. З цією метою проводиться:

1. Детальний аналіз ринку ОВТ (аналізуються тактико-технічні характеристики ОВТ, визначається їх відповідність оперативно-тактичним вимогам; визначається технологічний рівень досконалості зразків ОВТ для розуміння на якому етапі знаходиться той чи інший зразок ОВТ (серійне виробництво, прототип, який потребує додаткових інвестицій та часу на доопрацювання з метою його відповідності визначеним оперативно-тактичним вимогам). За результатами проведеного аналізу визначаються потенційні постачальники (розробники) ОВТ, формується відповідний список.

2. Комплексний аудит постачальників (розробників) ОВТ за результатами якого оцінюються:

виробничі потужності підприємств, залучених до розроблення ОВТ — визначається здатність підприємства виготовляти необхідну кількість зразків ОВТ у визначені терміни;

репутаційна надійність — визначається наявність попереднього досвіду реалізації попередніх контрактів, фінансова стабільність підприємств потенційних постачальників (розробників) ОВТ, можливі ризики виконання контрактів (для прикладу, політичні ризики — санкції, обмеження експорту тощо);

логістика та сервіс — спроможності підприємства щодо технічного обслуговування та ремонту зразків ОВТ, проведення модернізації, наявність ремонтного фонду в Україні або можливість його швидкого розгортання та нарощування.

Другий етап — генерація множини варіантів державних закупівель ОВТ для ресурсного забезпечення економічної безпеки оборонних підприємств.

Під варіантом державних закупівель розуміють організовано та структурно впорядковану модель інституційно-господарської взаємодії між державним замовником та сукупністю суб'єктів господарювання (виробників, науково-дослідних установ та фінансових інституцій), функціонування яких забезпечує потребу системи національної безпеки держави протягом усього життєвого циклу ОВТ. Варіанти державних закупівель, як правило, формуються з використанням евристичних методів.

Третій етап — формування сукупності показників для оцінювання якості варіанту державних закупівель ОВТ.

Якість кожного варіанту державних закупівель ОВТ оцінюється показниками, які є числовими характеристиками і виступають кількісною мірою якості ресурсного забезпечення економічної безпеки оборонних підприємств.

Під показником якості варіанту державних закупівель ОБТ розуміють кількісну характеристику (міру), яку використовують для оцінювання окремої властивості або сукупності властивостей процесу ресурсного забезпечення системи національної безпеки держави.

Для оцінювання різноманітних властивостей варіанту державних закупівель ОБТ використовується відповідна сукупність показників якості, до яких висуваються такі загальні вимоги [1, 3, 7—9, 12]:

- повнота оцінки варіанту державних закупівель;
- відповідність меті та завданням ресурсного забезпечення економічної безпеки оборонних підприємств;
- чіткий фізичний зміст показників;
- чутливість показників до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів;
- простота обчислень показників;
- узгодженість показників різного рівня.

Під час вибору окремих показників якості їх доцільно додатково перевірити на відповідність таким вимогам [7, 15, 16]:

- представництво — можливість проведення оцінювання якості вирішення певного завдання ресурсного забезпечення;
- критичність — чутливість до змін параметрів, які досліджуються;
- простота — зрозумілий фізичний зміст, зручність проведення розрахунків, графічного відображення та проведення аналізу;
- можливість врахування під час оцінювання випадкових процесів.

Формування доцільної сукупності показників якості, як правило, здійснюється експертами [8, 11, 12]. В якості експертів залучаються представники органів державної влади та військового управління, наукових установ та вищих навчальних закладів, які мають досвід в організації та безпосередньому виконанні завдань ресурсного забезпечення економічної безпеки оборонних підприємств.

Сформована експертами сукупність показників якості повинна забезпечувати необхідну та достатню оцінку кожного можливого варіанту державних закупівель ОБТ за умов якщо [5, 11, 16]:

- використання будь-яких додаткових показників не впливає на оцінку процесу ресурсного забезпечення системи національної безпеки держави;
- вилучення хоча б одного з обраних для оцінювання варіанту показників якості істотно змінює результати вирішення задачі формування раціонального варіанту державних закупівель ОБТ.

З урахуванням передового вітчизняного та іноземного досвіду, для оцінювання якості варіанту державних закупівель ОБТ пропонується використати таку сукупність показників $\{X_1, \dots, X_n\}$ [10, 13, 14]:

- вартість життєвого циклу (LCC — Life Cycle Cost), X_1 — узагальнені витрати фінансових ресурсів від закупівлі до утилізації зразків ОБТ;
- операційна ефективність, X_2 — ступінь відповідності зразка ОБТ визначеним оперативно-тактичним вимогам;
- інтероперабельність, X_3 — можливість інтеграції в існуючі системи управління військами та зброєю та виконання завдань з іншими зразками ОБТ;

обсяг закупівлі, X_4 — кількість зразків ОБТ, що планується до закупівлі;

варіанти фінансових умов закупівлі, X_5 — пряма закупівля, кредитування, лізинг або державні гарантії; офсетні зобов'язання, X_6 — можливість локалізації виробництва окремих вузлів ОБТ в Україні або передача технологій на виробництво зразків ОБТ (Transfer of Technology);

часові характеристики, X_7 — графік постачання зразків ОБТ, терміни та етапність оплати, терміни введення в експлуатацію тощо;

ризик, X_8 — ймовірність зриву термінів постачання, можливі відмови у технічній підтримці зразків ОБТ через політичні або інші фактори тощо;

рентабельність, X_9 — визначення показника виконання державних замовлень для оборонного підприємства;

ступінь використання вітчизняних комплектуючих X_{10} — для підтримки державного виробника та зниження імпорту залежності;

фінансові ризики X_{11} — визначення фінансових наслідків при порушенні термінів поставки.

Четвертий етап — оцінювання варіантів державних закупівель ОБТ за показниками якості.

1. Для проведення такого оцінювання формується група експертів у складі 11—15 осіб [5, 11, 16]. Мета даного етапу полягає у формуванні безрозмірних величин показників для кожного варіанту за результатами отриманих якісних оцінок від експертів та кількісних показників.

2. Група експертів оцінює кожен варіант державних закупівель ОБТ S_j за кожним показником якості $\{X_1 \dots X_{11}\}$.

Для кількісних параметрів $\{X_1, X_4, X_7, X_9, X_{10}, X_{11}\}$ значення нормуються — приводяться до діапазону $[0, 1]$.

Для якісних параметрів $\{X_2, X_3, X_5, X_6, X_8\}$ — проводиться логіко-лінгвістичне оцінювання на основі теорії нечітких множин (Fuzzy Logic).

З цією метою експерти виставляють оцінки в лінгвістичній формі, які потім конвертуються в нечіткі числа:

визначається набір лінгвістичних термінів. Наприклад, для цільової функції X_8 "Ризик": T_1 — "дуже низькі"; T_2 — "низькі"; T_3 — "середні"; T_4 — "високі"; T_5 — "критичні";

для врахування суб'єктивності експертних думок проводиться фазифікація (перехід до нечітких чисел) [4, 9, 17]. Кожному терму ставиться у відповідність функція належності $\mu(x)$. Фазифікація дозволяє врахувати "людський фактор". На практиці найчастіше для проведення фазифікації використовують трикутні нечіткі числа. Таке число описується трійкою значень $(c - a)$:

a — ліва межа (мінімально можливе значення);
 v — мода (найбільш ймовірне значення, де функція належності $\mu(x) = 1$);

c — права межа (максимально можливе значення);

Проведення фазифікації дозволяє визначати не тільки значення цільової функції, а й ступінь невпевненості експерта. Тобто чим ширша основа трикутника $(c - a)$, тим менше експерт впевнений у своїй оцінці.

3. Проводиться дефазифікація — перетворення нечіткого результату назад у чітке число (рейтинг). Дефа-

зифікація є завершальним етапом логіко-лінгвістичного оцінювання. Суть дефазифікація полягає у переході від "розмитих" нечітких чисел, які ми отримали після агрегування думок експертів, до одного конкретного скалярного значення (числа). Це дозволяє в кінцевому ранжувати варіанти від найкращого до найгіршого.

Для проведення дефазифікації, як правило, використовується метод центру мас (Centroid Method) [4, 17]. Сутність методу полягає у знаходженні геометричного центру фігури, обмеженої функцією належності. Якщо ми уявимо графік нечіткого числа як фізичне тіло, то дефазифіковане значення — це точка рівноваги цього тіла.

Для трикутного нечіткого числа $A_{total} = (a \cdot v \cdot c)$ формула методу центру мас спрощується до звичайного середнього арифметичного:

$$\bar{x} = \frac{a + v + c}{3} \quad (1),$$

де $\bar{x}$ — чітке число (дефазифікований результат).

П'ятий етап — визначення вагових коефіцієнтів показників якості для формування узагальненого результату оцінювання варіантів державних закупівель ОБТ.

Доцільність проведення даного етапу обумовлена різною важливістю показників якості у мирний час та під час воєнного стану. Для прикладу, під час воєнного стану не всі показники якості однаково важливі (наприклад, під час воєнного стану операційна ефективність, X_2 важливіша за варіант фінансових умов закупівлі, X_5).

Шостий етап — визначення узагальненого результату оцінювання якості варіантів державних закупівель ОБТ.

Для визначення узагальненого результату оцінювання якості варіантів державних закупівель ОБТ можуть бути використані такі підходи [2, 5, 7—9, 17]:

адитивне згортання — найбільш поширений метод, де узагальнений показник виражається у вигляді суми зважених показників;

мультиплікативне згортання — використовується, коли низьке значення одного критичного показника (наприклад, операційна ефективність, X_2) має миттєво обнуляти рейтинг усього варіанта;

таксономічний метод — застосування методу обумовлена необхідністю урахуванням значної кількості різних за фізичним змістом показників якості.

За результатами формується сукупність альтернативних варіантів (універсальної множини варіантів) державних закупівель ОБТ для ресурсного забезпечення системи національної безпеки держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження:

— запропоновано визначення "варіант державних закупівель ОБТ", у якому варіант розглядається як організована модель інституційно-господарської взаємодії, що дозволяє перейти від спрощеного розуміння закупівлі як разової операції до системного управління ресурсним забезпеченням та зміцнення економічної безпеки підприємств протягом усього життєвого циклу ОБТ;

— розроблено комплексну методику оцінювання якості варіантів державних закупівель ОБТ для ресурсного забез-

печення системи національної безпеки держави, яка на відміну від існуючих, базується на парадигмі системно-параметричного підходу та використовує апарат логіко-лінгвістичного моделювання, забезпечує формування узагальненого рейтингу варіантів та дозволяє мінімізувати суб'єктивізм під час прийняття рішень у сфері гарантування економічної стійкості суб'єктів господарювання;

— сформовано збалансований перелік показників якості для оцінювання варіантів державних закупівель ОБТ, які охоплюють економічні (ЛСС, фінансові умови), технічні (операційна ефективність, інтероперабельність), виробничі (офсет, терміни) та безпекові (ризики) аспекти, які забезпечують повноту оцінювання варіантів у складних умовах воєнного та мирного стану;

— адаптовано математичний апарат нечіткої логіки для опрацювання якісних, лінгвістичних оцінок експертів.

Обґрунтовано, що імплементація представленої авторами методики надає можливість реалізувати стратегію закупівель, яка спрямована на досягнення максимального рівня тактично — технічних характеристик зразків зброї, визначенні пріоритетів економічної безпеки підприємств ОПК та забезпечення їх довгострокової платоспроможності, фінансової стійкості і технологічного розвитку.

Напрямами подальших досліджень є: створення інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень для ресурсного забезпечення національної безпеки держави; розроблення методичного підходу переходу від альтернативних варіантів (універсальної множини варіантів) державних закупівель ОБТ для ресурсного забезпечення системи національної безпеки держави до області компромісних варіантів, де враховуються суперечливі вимоги щодо раціонального використання бюджетних коштів та максимізації оперативності постачання в умовах воєнного стану.

Література:

1. Бідюк, П. І. Методи прогнозування в системах підтримки прийняття рішень. Київ: НТУУ "КПІ". 2022. 360 с.
2. Вітлінський, В. В. Моделювання економіки: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2023. 412 с.
3. Доценко, Н. В. Методологія управління оборонними проєктами в умовах невизначеності. Харків: ХНУРЕ. 2023. 215 с.
4. Герасимов, Б. М. Системи підтримки прийняття рішень: підручник. Київ: Політехніка. 2021. 380 с.
5. Коваль, В., Левіщенко, Є. (2020). Обґрунтування сукупності показників та критеріїв для визначення раціонального варіанту системи моніторингу і попередження військ (сил) про надзвичайні ситуації на потенційно-небезпечних об'єктах. *Social Development and Security*, 10 (2), 113—120. <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.12>
6. Жигулін, О. А., Махмудов, І. І., Жигуліна, Н. О. Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі: навч. посіб. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 519 с.
7. Зайченко, Ю. П. Дослідження операцій. К.: Слово. 2006. 688 с.
8. Зайченко, Ю. П. Основи проектування інтелектуальних систем. К.: Слово. 2004. 353 с.
9. Іляшенко, С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга. 2023. 334 с.

10. Кириченко, С.О., Лобко, М. М., Саганюк Ф. В. та ін. Інтегрована модель управління ризиками. за ред. Р.І. Тимошенка. К.: Аграр Медіа Груп. 2013. 156 с.

11. Коваль, В. В. Моделі та методи в управлінні оборонними ресурсами. Інструментарій управління оборонними ресурсами. Київ. ГШ ЗС України. Ліра-К. 2023. С. 45—54.

12. Матвійчук, А. В. Моделювання економічних процесів із застосуванням методів інтелектуального аналізу даних. Київ: КНЕУ, 2021. 420 с.

13. Скуріневська, Л. В., Волобуєва, І. Ю. Іноземний досвід фінансування оборонних досліджень та можливість його застосування. У Матер. міжгалуз. наук.-практ. конф., Проблеми якості оборонної продукції: організаційні, технічні та фінансово-економічні аспекти. К.: Нац. ун-т оборони України ім. Івана Черняхівського, 2019. С. 91—92.

14. Скуріневська, Л. В. Основні аспекти управління запасами та логістикою в управлінні оборонними ресурсами та процесах управління обороною. *Social Development and Security*. 2023. Т. 13 № 5. С. 230—243. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.22>.

15. Ткаченко, В.І. Проблеми теорії прийняття рішень в складних організаційних системах. Системи управління, навігації та зв'язку. К: ЦНДІ НУ. 2008. Вип. 3 (7). С. 78—81.

16. Ткаченко, В. І., Дробаха, Г. А., Смірнов, Є. Б., Тристан, А. В. Теорія прийняття рішень органами військового управління: монографія. — Харків: ХУПС, 2008. 545 с.

17. Червак, Ю. Ю. Оптимізація. Непокращуваний вибір. — Ужгород: Ужгородський національний університет, 2002. 312 с.

18. Шуляк, П. І., Семененко О. М., Бокій В. Г., Совгіря Т. М., Пекуляк Р. О. Методичний підхід до оцінювання здатності Збройних Сил України до виконання покладених на них завдань з урахуванням ресурсних можливостей держави. *Зб. наук. пр. ЦНДІ ЗС України*. Київ: 2020. № 1 (92). С. 212—221.

References:

1. Bidyuk, P. I. (2022), *Metody prohnouzuvannia v systemakh pidtrymky pryiniattia rishen* [Forecasting methods in decision support systems], Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 360 p.

2. Vitlinskyi, V. V. (2023), *Modeliuvannia ekonomiky* [Methodology of Defense Project Management under Uncertainty], Study guide. Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.

3. Dotsenko, N. V. (2023), *Metodolohiia upravlinnia oboronnykh proiektamy v umovakh nevypravdanosti* [Methodology of Defense Project Management under Uncertainty], Kharkiv National University of Radio Electronics, Kharkiv, Ukraine.

4. Herasymov, B. M. (2021), *Systemy pidtrymky pryiniattia rishen* [Decision Support Systems], Politekhnik, Kyiv, Ukraine.

5. Koval, V. & Levischenko, E. (2020), "Substantiation of indicators a set and criteria for determining a rational variant of the monitoring system and warning of troops (forces) about emergencies at potentially dangerous objects", *Social Development and Security*, vol. 10 (2), pp. 113—120. <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.12>

6. Zhyhulin, O. A., Makhmudov, I. I., & Zhyhulina, N. O. (2020), *Lohistyka, upravlinnia i konkurentospromozhnist v ahrobiznesi* [Logistics, management and competitiveness in agribusiness], Nizhyn Mykola Gogol State University, Nizhyn, Ukraine.

7. Zaichenko, Yu. P. (2006), *Doslidzhennia operatsii* [Operations research], Slovo, Kyiv, Ukraine.

8. Zaichenko, Yu. P. (2004), *Osnovy proektuvannia intelektualnykh system* [Fundamentals of designing intelligent systems], Slovo, Kyiv, Ukraine.

9. Illiashenko, S. M. (2023). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovative management], Universytetska knyha, Sumy, Ukraine.

10. Kyrychenko, S. O., Lobko, M. M. and Sahaniuk, F. V. (2013). *Intehrovana model upravlinnia ryzykamy* [Integrated risk management model], Agrar Media Group, Kyiv, Ukraine.

11. Koval, V. V. (2023), *Modeli ta metody v upravlinni oboronnykh resursamy*. *Instrumentarii upravlinnia oboronnykh resursamy* [Models and methods in defense resource management. Defense resource management toolkit]: Collective monograph. General Staff of the AF of Ukraine, Lira-K, Kyiv, Ukraine, pp. 45—54.

12. Matviichuk, A. V. (2021), *Modeliuvannia ekonomichnykh protsesiv iz zastosuvanniam metodiv intelektualnoho analizu danykh* [Modeling economic processes using data mining methods], Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.

13. Skurinevska, L. V., & Volobueva, I. Yu. (2019), "Foreign experience in financing defense research and the possibility of its application", *Mater. mizhhaluz. nauk.-prakt. konf., Problemy yakosti oboronnoi produktsii: orhanizatsijni, tekhnichni ta finansovo-ekonomichni aspekty* [Proceedings of the Interdisciplinary Sci.-Prac. Conf. "Problems of defense products quality"], National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine, pp. 91—92.

14. Skurinevska, L. V. (2023), "Main aspects of stock management and logistics in defense resources management and defense management processes", *Social Development and Security*, vol. 13 (5), pp. 230—243. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.22>.

15. Tkachenko, V. I. (2008), "Problems of decision-making theory in complex organizational systems", *Control, Navigation and Communication Systems*, vol. 3 (7), pp. 78—81.

16. Tkachenko, V. I., Drobakha, H. A., Smirnov, Ye. B., & Tristan, A. V. (2008), *Teoriia pryiniattia rishen orhanamy viiskovoho upravlinnia* [Theory of decision-making by military management bodies], Kharkiv University of Air Force, Kharkiv, Ukraine.

17. Chervak, Yu. Yu. (2002), *Optimizatsiia. Nepokrashchuvanyi vybir* [Optimization. Unimproved choice], Uzhhorod National University, Uzhhorod, Ukraine.

18. Shuliak, P. I., Semenenko, O. M., Bokii, V. H., Sovhiria, T. M., & Pekuliak, R. O. (2020), "Methodical approach to assessing the ability of the Armed Forces of Ukraine to perform the tasks assigned to them, taking into account the resource capabilities of the state", *Collection of Scientific Papers of the CRI of the Armed Forces of Ukraine*, vol. 1 (92), pp. 212—221.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.04.26

Процеженовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

О. П. Косенко,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу,

Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4028-7697>

Т. О. Кобєлєва,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних

економічних відносин, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>

П. Г. Перєрва,

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: 10.32702/2306-6814.2026.9.72

МОДЕЛЮВАННЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНО- ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ТОРГІВЛІ ТА Е-КОМЕРЦІЇ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ

O. Kosenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing, National Technical University "KhPI"

T. Kobielieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

P. Pererva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

MODELING THE CREATIVE POTENTIAL OF INNOVATIVE INFORMATION SYSTEMS IN TRADE AND E COMMERCE: FUNCTIONAL AND PROCESS APPROACHES

У статті досліджено проблематику моделювання креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем у сфері торгівлі та електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки. У межах дослідження узагальнено наукові підходи до трактування понять "креативний потенціал", "інноваційно інформаційні системи", "цифрова торгівля" та "E-commerce", визначено їх взаємозв'язок і роль у формуванні адаптивних бізнес моделей. Обґрунтовано доцільність застосування функціонального підходу для ідентифікації ключових функцій інноваційно інформаційних систем (інформаційної, аналітичної, комунікаційної, інтеграційної, підтримки управлінських рішень) та їх впливу на формування креативного середовища в торгівлі й електронній комерції. Запропоновано концептуальну модель креативного потенціалу інноваційно інформаційних систем, що поєднує функціональні компоненти та процесні етапи створення інноваційної цінності в торгівлі та E-commerce. Особливу увагу приділено ролі великих даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових платформ у підсиленні креативних можливостей суб'єктів господарювання.

The article examines the issues of modeling the creative potential of innovative information systems in the field of trade and e-commerce under conditions of the digital transformation of the economy. The relevance of the study is driven by the growing role of creativity as a key intangible resource for building competitive advantages of trading enterprises and e-commerce platforms, as well as by the need for a systemic approach to its identification, assessment, and management. The purpose of the article is to develop theoretical and methodological foundations for modeling the creative potential of innovative information systems of trading enterprises and e-commerce based on a combination of functional and process approaches. Within the framework of the study, scientific approaches to the interpretation of the concepts of "creative potential," "innovative information systems," "digital trade," and "e-commerce" are generalized, and their interrelationships and roles in the formation of adaptive business models are identified. The feasibility of applying the functional approach to identify the key functions of innovative information systems (informational, analytical, communicative, integrative, and managerial decision-support functions) and their impact on the formation of a creative environment in trade and e-commerce is substantiated. At the same time, the process approach made it possible to consider creative potential as a dynamic set of interrelated business processes for generating, selecting, transforming, and implementing innovative ideas based on data and digital technologies. A conceptual model of the creative potential of innovative information systems is proposed, combining functional components and process stages of creating innovative value in trade and e-commerce. Particular attention is paid to the role of big data, artificial intelligence, cloud services, and digital platforms in enhancing the creative capabilities of business entities. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed model to improve the effectiveness of innovation management, develop digital strategies, and build sustainable competitive advantages of trading enterprises and electronic platforms.

Ключові слова: креативні системи, інноваційні системи, інформаційні системи, креативний потенціал, Е-комерція, функціональний підхід, процесний підхід, торгівля, мережеві структури, розвиток, моделювання, інновації, мале підприємництво.

Key words: creative systems, innovation systems, information systems, creative potential, e-commerce, functional approach, process approach, trade, network structures, development, modeling, innovations, small entrepreneurship.

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

Цифрова трансформація економіки торгівлі та електронної комерції у сучасних умовах зазнають глибоких структурних змін, що обумовлюються стрімким розвитком інноваційно-інформаційних системи [1, 5, 7]. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості сервісу, швидкості обслуговування та персоналізації пропозицій актуалізують необхідність формування і ефективного використання креативного потенціалу суб'єктів господарювання [6]. Саме креативність у поєднанні з інформаційними технологіями стає ключовим фактором створення доданої вартості, забезпечення гнучкості бізнес-моделей та підвищення адаптивності підприємств до динамічних змін ринкового середовища.

Разом з тим, на наш погляд, науково-методичне забезпечення оцінювання та моделювання креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем у сфері торгівлі та е-комерції залишається недостатньо розробленим [1, 9]. Існуючі підходи переважно зосереджуються на окремих аспектах інноваційної діяльності або інформаційної інфраструктури, не враховуючи комплекс-

ної взаємодії функціональних елементів і бізнес-процесів, що формують креативний ресурс підприємства [2].

У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка теоретико-методичних засад моделювання креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем із урахуванням як функціонального, так і процесного підходів [10, 11]. Функціональний підхід дозволяє ідентифікувати ключові складові системи та їх роль у формуванні креативності, тоді як процесний — забезпечує дослідження динаміки створення, трансформації та використання креативних рішень у межах бізнес-процесів підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про зростаючий інтерес до проблематики креативності в контексті інноваційно-інформаційних систем, однак єдності щодо її сутності, ролі та способів моделювання досі не досягнуто. Наукова дискусія формується навколо кількох ключових напрямів: розуміння природи креативності, ролі інформаційних систем у її формуванні, а також методології її оцінювання та моделювання.

Зокрема, класичні підходи, започатковані роботами [1, 8, 12], розглядають креативність як результат поєднання новизни та корисності ідей або рішень. Цю позицію підтримують і сучасні дослідники інформаційних систем. Так, у систематичному огляді [3] підкреслюється, що більшість авторів трактують креативність саме як результат, який характеризується оригінальністю та практичною цінністю. Перевагою такого підходу є його вимірюваність, що дозволяє формалізувати креативний потенціал у вигляді кількісних показників. Водночас недоліком є ігнорування процесної природи креативності та складності її формування в межах інформаційних систем.

Інша група дослідників, навпаки, акцентує увагу на процесному характері креативності. У працях, узагальнених у дослідженні [8], креативність розглядається як динамічний процес генерації ідей, що відбувається у соціально-технічному середовищі. Зокрема, автори виділяють напрям досліджень, у якому інформаційні системи виступають інструментами підтримки творчого процесу (creativity support systems, crowdsourcing-платформи, системи електронного брейнстормінгу). Перевагою цього підходу є можливість аналізу механізмів виникнення креативних рішень, проте його слабкою стороною є складність формалізації та моделювання таких процесів, особливо в умовах цифрової економіки.

Дискусійним є також питання ролі інформаційних систем у формуванні креативного потенціалу. Частина дослідників доводить, що інформаційні системи безпосередньо стимулюють креативність користувачів. Наприклад, у роботі [12] обґрунтовано, що ІТ можуть підвищувати креативну продуктивність за рахунок зниження когнітивного навантаження та занурення користувача у стан "поток". Це свідчить про позитивний вплив технологічного середовища на генерацію ідей. Водночас інші автори вказують на обмеженість такого підходу, наголошуючи, що інформаційні системи лише опосередковано впливають на креативність, виступаючи інструментом, а не джерелом творчості.

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділено багаторівневій природі креативності. Як зазначається у [4], більшість робіт зосереджені на індивідуальному рівні, тоді як організаційний та ринковий рівні залишаються недостатньо дослідженими. Це створює методологічний розрив: з одного боку, існують моделі індивідуальної креативності, а з іншого — відсутні комплексні підходи до оцінки креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем як інтегрованих бізнес-структур, особливо в сфері торгівлі та електронної комерції.

Окремий напрям наукової дискусії пов'язаний із проблемою моделювання креативності. Так, Ханін С. пропонує багатокomпонентну модель, що включає сукупність характеристик (новизна, цінність, гнучкість, здатність до генерації ідей тощо), які формують цілісне уявлення про креативність [3, 8]. Перевагою такого підходу є його системність і можливість побудови комплексних моделей. Однак, як зазначають інші дослідники, подібні моделі часто є надто універсальними і недостатньо адаптованими до специфіки галузевих систем, зокрема електронної комерції.

Суттєві суперечності простежуються і в підходах до цифрової креативності. З одного боку, сучасні дослідження вказують на зростаючий потенціал штучного інтелекту у генерації креативних рішень, що дозволяє роз-

ширити межі інноваційно-інформаційних систем. З іншого боку, існує критична позиція, згідно з якою цифрові системи обмежені заданими алгоритмами і не здатні до "справжньої" креативності, а лише імітують її в межах визначеного простору рішень [11]. Така дискусія є особливо актуальною для е-комерції, де автоматизація і персоналізація поєднуються з потребою у творчих маркетингових та управлінських рішеннях.

Узагальнюючи, можна виділити кілька ключових проблем сучасних досліджень. По-перше, відсутня єдність у трактуванні креативності (як результату чи процесу), що ускладнює побудову універсальних моделей. По-друге, переважає фрагментарний підхід до аналізу креативного потенціалу, без урахування взаємодії функціональних і процесних аспектів. По-третє, недостатньо досліджено специфіку креативності в інноваційно-інформаційних системах торгівлі та електронної комерції, де поєднуються технологічні, організаційні та поведінкові чинники. Проведена нами наукова дискусія свідчить про необхідність інтеграції існуючих підходів і формування комплексної моделі креативного потенціалу, яка б поєднувала функціональний і процесний підходи, враховувала багаторівневу природу креативності та специфіку цифрового бізнес-середовища.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування концептуальних положень і розробка моделі креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем у торгівлі та електронній комерції на основі інтеграції функціонального та процесного підходів, що дозволить підвищити ефективність управління інноваційним розвитком підприємств та забезпечити їх конкурентоспроможність у цифровій економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади моделювання креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем у сфері торгівлі та електронної комерції, що базуються на інтеграції функціонального та процесного підходів. Запропонований підхід дозволяє подолати фрагментарність існуючих моделей і забезпечує комплексне врахування як структурних елементів системи, так і динаміки формування інноваційної цінності.

Передусім уточнено поняття категоріальний апарат дослідження. Під креативним потенціалом інноваційно-інформаційної системи запропоновано розуміти інтегральну характеристику її здатності генерувати, обробляти та трансформувати нові ідеї у прикладні інноваційні рішення на основі використання інформаційних ресурсів, цифрових технологій та організаційних знань. На відміну від існуючих трактувань, дане визначення акцентує увагу не лише на результаті (інновації), але й на здатності системи до безперервного відтворення креативних процесів у межах цифрового середовища.

Уточнено також зміст поняття інноваційно-інформаційної системи в торгівлі та E-commerce як інтегрованого комплексу цифрових платформ, аналітичних інструментів, баз даних і комунікаційних технологій, що забезпечують підтримку бізнес-процесів, прийняття управ-

лінських рішень та взаємодію з клієнтами. Доведено, що саме взаємодія цих елементів формує середовище, у якому креативний потенціал набуває прикладного значення.

Ключовим результатом дослідження є розробка концептуальної моделі креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем, яка поєднує функціональні компоненти та процесні етапи його реалізації. У межах функціонального підходу виділено п'ять базових функцій системи: інформаційну, аналітичну, комунікаційну, інтеграційну та функцію підтримки прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Доведено, що кожна з цих функцій виконує специфічну роль у формуванні креативного середовища. Зокрема, інформаційна функція забезпечує доступ до релевантних даних, аналітична — їх обробку та виявлення закономірностей, комунікаційна — обмін знаннями між учасниками, інтеграційна — поєднання різнорідних джерел інформації, а функція підтримки прийняття рішень — трансформацію аналітичних результатів у практичні управлінські дії. Важливим елементом розробленої концептуальної моделі креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем є деталізація її функціональних компонентів через призму їх економічної сутності, особливостей прояву та значущості для формування конкурентних переваг у сфері торгівлі та електронної комерції. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати роль кожної функції, але й обґрунтувати її внесок у створення інноваційної цінності та забезпечення ефективності бізнес-процесів (табл. 1).

Узагальнюючи представлені у таблиці результати, можна стверджувати, що функціональні компоненти інноваційно-інформаційних систем формують цілісну основу для розвитку креативного потенціалу під-



Рис. 1. Базові функції концептуальної моделі креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем

Джерело: сформовано авторами.

приємств у сфері торгівлі та електронної комерції. Їх взаємодія забезпечує трансформацію інформаційних ресурсів у знання, знань — у креативні ідеї, а ідей — у конкретні інноваційні рішення.

Особливістю запропонованого підходу є те, що кожна функція розглядається не ізольовано, а як елемент інтегрованої системи, що підсилює ефект інших функцій. Зокрема, ефективність аналітичної функції безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення, тоді як реалізація комунікаційної функції визначає швидкість поширення ідей та їх трансформацію в інновації. Водночас інтеграційна функція виступає системоутворюючим елементом, що забезпечує узгодженість усіх складових, а функція підтримки прийняття рішень — кінцеву реалізацію креативного потенціалу у вигляді управлінських дій.

Запропонована структуризація функцій дозволяє не лише поглибити розуміння економічної природи креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем, але й створює практичне підґрунтя для його оцінювання та цілеспрямованого розвитку в умовах цифрової економіки.

Водночас застосування процесного підходу дозволило розглядати креативний потенціал як динамічну систе-

Таблиця 1. Функціональні компоненти моделі креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем

Функція	Економічна сутність	Особливості прояву	Економічна значущість
Інформаційна	Формування та накопичення інформаційних ресурсів як бази для генерації креативних ідей	Збір, зберігання та оновлення великих обсягів даних (Big Data), доступ до внутрішніх і зовнішніх джерел інформації	Зниження інформаційної асиметрії, підвищення обґрунтованості рішень, створення передумов для інновацій
Аналітична	Перетворення даних у знання шляхом їх обробки та інтерпретації	Використання аналітичних платформ, алгоритмів штучного інтелекту, прогнозування та виявлення закономірностей	Підвищення якості управлінських рішень, формування інноваційних рішень на основі даних, оптимізація бізнес-процесів
Комунікаційна	Забезпечення обміну знаннями та ідеями між учасниками ринку та всередині організації	Використання цифрових платформ, соціальних мереж, CRM-систем, інтерактивних каналів взаємодії	Прискорення генерації ідей, підвищення рівня залученості клієнтів, формування мережних ефектів
Інтеграційна	Об'єднання різнорідних інформаційних ресурсів, технологій та бізнес-процесів у єдину систему	Інтеграція ERP, CRM, SCM-систем, хмарних сервісів і цифрових платформ	Забезпечення цілісності інформаційного середовища, підвищення ефективності управління, зниження транзакційних витрат
Підтримки прийняття управлінських рішень	Трансформація знань і аналітичних результатів у практичні управлінські дії	Використання DSS-систем, бізнес-аналітики, автоматизованих систем прийняття рішень	Підвищення швидкості та якості управлінських рішень, зростання конкурентоспроможності, адаптивність до змін

Джерело: сформовано авторами.

му взаємопов'язаних бізнес-процесів. У дослідженні ідентифіковано чотири ключові етапи реалізації креативного потенціалу: генерування ідей, їх відбір, трансформація та впровадження. Встановлено, що ефективність кожного з цих етапів значною мірою залежить від рівня розвитку інноваційно-інформаційної системи та ступеня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства.

На основі поєднання функціонального та процесного підходів запропоновано інтегровану модель, у якій функціональні компоненти виступають ресурсною та інфраструктурною основою, а процесні етапи — механізмом реалізації креативного потенціалу. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між структурою системи та її динамікою, що є критично важливим для умов цифрової трансформації економіки.

Суттєвим елементом наукової новизни є обґрунтування ролі сучасних цифрових технологій у підсиленні креативного потенціалу. Доведено, що використання великих даних забезпечує розширення інформаційної бази для генерації ідей, штучний інтелект — автоматизацію аналітичних процесів і виявлення нетривіальних залежностей, хмарні сервіси — підвищення гнучкості та масштабованості системи, а цифрові платформи — інтеграцію учасників ринку та формування мережових ефектів. У сукупності це створює передумови для формування адаптивних і креативно орієнтованих бізнес-моделей у сфері торгівлі та електронної комерції.

У ході дослідження також запропоновано методичний підхід до оцінювання креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем, який передбачає використання системи показників за двома напрямками: функціональним і процесним. До функціональних показників віднесено рівень цифровізації, якість інформаційного забезпечення, ефективність аналітичних інструментів, рівень інтеграції систем та ступінь підтримки управлінських рішень. Процесні показники включають інтенсивність генерації ідей, ефективність їх відбору, швидкість трансформації та рівень впровадження інновацій. Запропоновано інтегральний показник креативного потенціалу, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку та порівняння різних систем.

Практичні результати дослідження полягають у розробці рекомендацій щодо підвищення креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем у торгівлі та E-commerce. Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження гібридних цифрових платформ, що поєднують функції аналітики, комунікації та управління знаннями; використання алгоритмів штучного інтелекту для підтримки креативних процесів; формування відкритих інноваційних екосистем із залученням клієнтів і партнерів до генерації ідей; а також розвитку організаційної культури, орієнтованої на інновації та експерименти.

Доведено, що впровадження запропонованої моделі дозволяє підвищити ефективність управління інноваційною діяльністю підприємств, скоротити цикл створення нових продуктів і послуг, а також забезпечити більш високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища. Особливого значення це набуває для електронної комерції, де швидкість реакції на зміни попиту та здатність до персоналізації пропозицій є ключовими факторами конкурентоспроможності.

Отримані на основі проведеного дослідження результати дозволяють стверджувати, що креативний потенціал

інноваційно-інформаційних систем є складною багатовимірною категорією, яка формується під впливом як функціональних характеристик системи, так і процесів її використання. Запропонований підхід до його моделювання створює наукове підґрунтя для подальших досліджень у напрямі цифрової трансформації торгівлі та розвитку інноваційних бізнес-моделей в умовах економіки знань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади моделювання креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем у сфері торгівлі та електронної комерції на основі інтеграції функціонального та процесного підходів. Запропонований підхід дозволив подолати фрагментарність існуючих наукових уявлень і сформувати цілісне бачення креативного потенціалу як складної багатовимірної характеристик, що поєднує структурні елементи системи та динаміку бізнес-процесів у цифровому середовищі.

Уточнення понятійно-категоріального апарату дало змогу конкретизувати економічну сутність креативного потенціалу інноваційно-інформаційної системи як її здатності не лише генерувати інноваційні рішення, але й забезпечувати безперервне відтворення креативних процесів на основі використання інформаційних ресурсів, цифрових технологій та організаційних знань. Доведено, що інноваційно-інформаційні системи в торгівлі та E-commerce слід розглядати як інтегровані цифрові комплекси, в межах яких взаємодія інформаційних, аналітичних, комунікаційних та управлінських компонентів формує середовище для створення інноваційної цінності.

Ключовим результатом дослідження є розробка концептуальної моделі креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем, у якій виділено п'ять базових функцій: інформаційну, аналітичну, комунікаційну, інтеграційну та функцію підтримки прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що саме їхня взаємодія забезпечує послідовну трансформацію даних у знання, знань — у креативні ідеї, а ідей — у практичні інноваційні рішення, які створюють конкурентні переваги для підприємств торгівлі та електронної комерції.

Запровадження процесного підходу дозволило розглянути креативний потенціал як динамічну сукупність взаємопов'язаних етапів — генерування, відбору, трансформації та впровадження ідей. Доведено, що ефективність реалізації кожного з цих етапів значною мірою визначається рівнем цифровізації підприємства, розвитком його інноваційно-інформаційної системи та ступенем інтеграції сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси. Наукову новизну дослідження посилює обґрунтування ролі великих даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів і цифрових платформ у підсиленні креативного потенціалу. Показано, що їх використання формує передумови для створення адаптивних, клієнтоорієнтованих та інноваційно-спроможних бізнес-моделей у сфері торгівлі та E-commerce. Запропонований методичний підхід до оцінювання креативного потенціалу на основі системи функціональних і процесних показників та інтегрального індексу створює практичне підґрунтя для його комплексної діагностики й управління.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої моделі та рекомендацій для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств, скорочення циклу створення нових продуктів і послуг, а також посилення адаптивності до динамічних змін ринкового середовища, що є особливо важливим в умовах розвитку електронної комерції.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані насамперед із поглибленням методичного інструментарію кількісної оцінки креативного потенціалу інноваційно-інформаційних систем з урахуванням галузевої специфіки, масштабів підприємств та рівня їх цифрової зрілості. Доцільним є проведення емпіричних досліджень на основі практичних кейсів підприємств торгівлі та електронної комерції з метою апробації запропонованої моделі та верифікації інтегрального показника креативного потенціалу.

Література:

1. Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк О. Креативність та креативний потенціал: структурно-змістовий аналіз і вплив на інноваційний розвиток // *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 394—400. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-51>
2. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
3. Ханін С. Інноваційна спроможність регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки: сучасні виклики для України // *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2025. Т. 338, № 1. С. 441—445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-64>
4. Карасьова Н. Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку // *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2019. № 3. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745x.3.2019.159110>
5. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // *Навч. посібник для інж.-техн. вузів*. Харків: "Основа", 1993. 288с.
6. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорелова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.
7. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.С-таростіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.
8. Ханін С. Становлення креативної економіки регіонів під впливом детермінант інтелектуально-інноваційного розвитку // *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2 (23). С. 71—79. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2\(23\)-71-79](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2(23)-71-79)
9. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620-173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620-173(11)43-50)
10. 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
11. Kocziszky, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), *Technology transfer*, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.
12. Kravchik Ю., Ружицький Ю. Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу // *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-33>

References:

1. Havlovskaya, N., Rudnichenko, Y. and Harbuziuk, O. (2025), "Creativity and creative potential: Structural-content analysis and impact on innovative development", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 1, pp. 394—400. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-51>
2. Starostina, A.O. (2009), *Marketing: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook]*, Znannia. Kiev, Ukraine.
3. Khanin, S. (2025), "Innovation capacity of regional economic systems in the conditions of creative economy formation: Modern challenges for Ukraine", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 1, pp. 441—445. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-64>
4. Karasova, N. (2019), "Creative industries as an element of post-industrial development strategy", *International Relations: Theoretical and Practical Aspects*, vol. 3. <https://doi.org/10.31866/2616-745x.3.-2019.159110>
5. 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.
6. Pererva, P. G. (1993), *Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpriemstvi [Marketing management at a machine-building enterprise]*, Osнова, Kharkiv, Ukraine.
7. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", *Marketing [Marketing]*, Znannia. Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.
8. Khanin, S. (2021), "Formation of the creative economy of regions under the influence of intellectual and innovative determinants", *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 2 (23), pp. 71—79. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2\(23\)-71-79](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2(23)-71-79)
9. Kosenko, A.P., Kobieliava, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products", *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 2 (3), pp. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)
10. 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
11. Kocziszky, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), *Technology transfer*, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.
12. Kravchik, Y. and Ruzhytskyi, Y. (2024), "Organizational and managerial innovations in business competitiveness management", *Modeling the Development of the Economic Systems*. vol. 4. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-33>

Отримано редакцією журналу / Received: 22.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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>

О. А. Зінченко,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1156-1148>

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: 10.32702/2306-6814.2026.9.78

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ТОВАРНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ Й СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

O. Zinchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance of Business Entities and Innovative Development, Kryvyi Rih National University

K. Astafeva,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

MANAGERIAL DECISIONS IN THE PRODUCT STRATEGY OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON THE BEHAVIOR OF PERSONNEL AND CONSUMERS IN THE DIGITAL ECONOMY

У статті досліджено сучасні товарні стратегії підприємств сфери послуг в умовах цифрової економіки з урахуванням впливу штучного інтелекту на процес прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що вони формуються як послідовність взаємопов'язаних рішень на етапах формування, впровадження, надання та адаптації послуг. Визначено специфіку таких стратегій, як гіперперсоналізація, диверсифікація, платформізація, інноваційне оновлення та екосистемний розвиток, які відрізняються підходами до управління життєвим циклом послуг і ступенем їх адаптації до попиту. Ураховано, що новітні технології забезпечують можливість переходу від стандартизованих послуг до гнучкої комбінації елементів портфельної пропозиції, яка змінюється у часі відповідно до коливань попиту, поведінки споживачів та ринкових умов. По-

казано, як при цьому змінюються ролі персоналу підприємств сфери послуги від виконавців операцій у суб'єктів аналітичного супроводу, координації та контролю. Разом із цим, визначені вектори зміни поведінки споживачів у напрямі зниження витрат на пошук і прийняття рішень при одночасному зростанні залежності від платформних і рекомендаційних механізмів. Особливу увагу приділено економічним ефектам диверсифікації та платформізації, що проявляються у скороченні часу виведення послуг на ринок, оптимізації витрат і формуванні мережевих ефектів. Визначено, що ефективність товарної стратегії підприємства визначається узгодженістю між обраною стратегією, етапами управлінського циклу та відповідними управлінськими рішеннями, що забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність у цифровій економіці. Запропоновані підходи можуть бути використані для вдосконалення управління персоналом шляхом уточнення функціональних ролей працівників у межах різних стратегій товарної пропозиції, що сприятиме підвищенню продуктивності та розвитку професійних компетентностей. Врахування зміни поведінки споживачів у цифровому середовищі, зокрема змін у раціональності, лояльності та чутливості до оновлення послуг, забезпечить підвищення ефективності маркетингових стратегій.

The article examines contemporary product strategies of service enterprises in the context of the digital economy, taking into account the impact of artificial intelligence on managerial decision-making processes. It is substantiated that these strategies are formed as a sequence of interrelated decisions across the stages of formation, implementation, delivery, and adaptation of services. The specifics of such strategies as hyper-personalization, diversification, platformization, innovative renewal, and ecosystem development are identified, differing in their approaches to service lifecycle management and the degree of adaptation to demand. It is considered that modern technologies enable a transition from standardized services to a flexible combination of portfolio elements that changes over time in accordance with demand fluctuations, consumer behavior, and market conditions. The study demonstrates how the roles of personnel in service enterprises are transformed from operational executors into agents of analytical support, coordination, and control. At the same time, the vectors of change in consumer behavior are identified, particularly the reduction of search and decision-making costs alongside the growing dependence on platform-based and recommendation mechanisms. Special attention is paid to the economic effects of diversification and platformization, which manifest in reduced time-to-market for services, cost optimization, and the formation of network effects. It is determined that the effectiveness of a firm's product strategy depends on the alignment between the chosen strategy, the stages of the management cycle, and the corresponding managerial decisions, ensuring adaptability and competitiveness in the digital economy. The proposed approaches can be used to improve personnel management by clarifying the functional roles of employees within different product offering strategies, which will contribute to increased productivity and the development of professional competencies. Taking into account changes in consumer behavior in the digital environment, particularly shifts in rationality, loyalty, and sensitivity to service updates, will enhance the effectiveness of marketing strategies.

Ключові слова: поведінка споживачів, послуга, роль персоналу, стратегія, управлінське рішення, цифрова економіка, штучний інтелект.

Key words: consumer behavior, personnel role, service provision, strategy, managerial decision, digital economy, artificial intelligence.

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

Підприємства сфери послуг функціонують у середовищі, яке характеризується високою динаміч-

істю, зростанням ролі нематеріальних чинників цінності та посиленням конкуренції за клієнтський досвід. У таких умовах управлінські рішення у межах товарної стратегії визначають не лише параметри послуги як продукту, але й формують моделі взаємодії зі споживачами та впливають на поведінкові

установки персоналу. Попри це, в діяльності підприємств спостерігається недостатня узгодженість між стратегічними рішеннями щодо формування послуг, рівнем цифровізації бізнес-процесів та зміною поведінки споживачів, що призводить до погіршення якості обслуговування та втрати лояльності споживачів. Особливої актуальності проблема набуває в контексті зміни поведінкових патернів під впливом нових технологій цифрового середовища. Одночасно з цим, змінюються вимоги до персоналу, який має не лише адаптуватися до нових форматів взаємодії, але й опановувати нові цифрові інструменти та забезпечувати реалізацію ціннісних характеристик послуги. Проте, відсутність системного підходу до інтеграції управлінських рішень у товарній стратегії з поведінковими моделями персоналу і споживачів обмежує можливості підприємств при формуванні конкурентних переваг. Тому потребує дослідження взаємозв'язок між управлінськими рішеннями у сфері товарної стратегії, поведінкою персоналу та споживачів в умовах цифрової економіки з метою підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Однією із основоположних робіт сучасного маркетингу в цифровому середовищі можна назвати працю Жейн Дж., Пол Дж., Шрівстава А., в якій розкрито, як цифрові технології формують індивідуалізований досвід клієнта в режимі реального часу. Однак автори, переважно, зосереджені на технологічно-ринкових механізмах, що обмежує пояснення зміни споживчої поведінки через управлінські рішення [1].

У роботах Верхоглядової Н., Кононової І., Морозової Є., Стадніченко В. В., Чухно Н. П., а також Райко Д., Дрепіна І., Масалаба О. формується розуміння еволюції маркетингових підходів і стратегічного інструментарію, однак спільним обмеженням є недостатня увага до внутрішнього управлінського рівня підприємства, в якому дії персоналу виступають ключовим механізмом реалізації стратегічних рішень і зміни поведінки споживача [2], [3], [4]. У працях Капінус Л., Шиліної В., Лелеки О., Орла А. М., Стацицького І., Балика У., Стеця О. спільним є акцент на трансформації продуктових і брендових рішень під впливом цифрових технологій, однак недостатньо уваги приділено реакції споживачів на операційному рівні [5], [6], [7]. У дослідженнях Паджетта Д., Малві М., Гебауера Г., Густафссона А., Вітелла Л., а також Райко Д. спільною рисою є розгляд сервісу та продукту як джерела конкурентних переваг, проте управлінський механізм впливу на поведінку персоналу та його роль у трансформації клієнтського досвіду залишається недостатньо розкритим [8], [9], [10]. У роботах Зубкова С. О., Колесника А. О., Левковець О. та Жукової Ю. цифрова трансформація розглядається в межах екосистемного та платформного підходів і акцент робиться на взаємодії учасників ринку, мережових ефектах та інституційних змінах. Незважаючи на системність такого підходу, спільним обмеженням є недостатня деталізація внутрішнього організаційного рівня, на якому управлінські

рішення формують поведінку персоналу, що є важливим для реалізації екосистемних і платформних стратегій на практиці [11], [12], [13].

У роботах Джейкобідеса М. Г., Сеннамо К., Гавер А., а також Гавера А., Кузумано М. А. формуються концептуальні засади екосистем і платформних моделей, в яких бізнес розглядається як мережа взаємозалежних акторів. Разом із цим, мікрорівень управлінських рішень і поведінкові зміни всередині підприємств залишаються недостатньо розкритими [14], [15]. У працях Ву С., Ефендіоглу І. Г. досліджується цифрова поведінка споживачів і моделюються її зміни під впливом технологічного середовища, однак безпосередньо споживач розглядається ізольовано від внутрішніх управлінських процесів підприємства [16], [17].

У роботах Гуан Ю., Паскуччі Ф., Савеллі Е., Гістрі Дж. цифровий маркетинг аналізується як середовище, яке визначає поведінкові зміни споживачів і зміну маркетингових стратегій. Науковці визнають динамічний характер цифрових ринків, однак взаємодія між товарною стратегією, поведінкою персоналу та поведінкою споживачів розглядається фрагментарно [18], [19].

Таким чином, у науковому просторі є провідні роботи, в яких висвітлюються особливості цифрової економіки, окремо досліджується цифровий маркетинг, окремо — поведінка споживачів і компетенції персоналу. Однак, комплексному висвітленню проблематики впливу товарних стратегій на поведінку персоналу та споживачів приділено недостатньо уваги. Тому, визнаючи значущість усіх вищерозглянутих робіт, автори цієї статті розвинули їх доробок та апробували до сфери послуг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення особливостей управлінських рішень в товарній стратегії підприємств сфери послуг та їх вплив на поведінку персоналу й споживачів у цифровій економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відомо, що в маркетингу послуг кожна стратегія реалізується через послідовність взаємопов'язаних рішень на етапах формування, впровадження (введення послуги на ринок і організацію процесу її надання), безпосередньо надання та адаптації послуги. При цьому, на сьогодні, активного впровадження набуває механізм підтримки цих рішень у реальному часі на основі штучного інтелекту [1; 7]. У зв'язку із цим, товарні стратегії підприємств сфери послуг набувають принципово нового змісту структури. Специфіка різних типів товарних стратегій полягає не лише у виборі напряму розвитку асортименту, а й у способі управління життєвим циклом послуг та ступенем їх персоналізації [1; 7; 8]. На рис. 1 відображені стратегії підприємств сфери послуг у цифровій економіці.

Фахівці відмічають, що стратегія індивідуалізації товарної пропозиції у цифровому середовищі все більше еволюціонує у модель гіперперсоналізованого сервісу



Рис. 1. Товарні стратегії підприємств сфери послуг в цифровій економіці

Джерело: систематизовано авторами.

[1]. При цьому, активне впровадження штучного інтелекту дозволяє виконувати безперервний аналіз поведінкових даних споживачів та формувати унікальну конфігурацію послуги. Стандартна послуга фактично зникає як фіксована одиниця, поступаючись місцем динамічним форматам їх набору та надання, які постійно перебудовуються під зміну контексту споживання [7]. Так, у міжнародній компанії "Uber" класична послуга "перевезення з точки А в точку Б" фактично втратила фіксований характер. Натомість, вона існує у вигляді постійно змінюваних сервісних форматів: "UberX", "Uber Comfort", "Uber Green", "Uber Taxi", спільні поїздки ("Uber Pool" у періоди роботи функції), доставка їжі через "Uber Eats" [20]. Кожен формат є адаптацією базової послуги під контекст попиту, часу доби, екологічних вимог, а також платоспроможності споживачів.

На етапі формування стратегії індивідуалізації управлінські рішення полягають у визначенні ступеня персоналізації послуг, виборі типів споживчих даних для аналізу та налаштуванні алгоритмів сегментації споживачів. На етапі впровадження на перший план виходить інтеграція систем штучного інтелекту для динамічного формування портфелю послуг та сервісного змісту конкретної послуги, тоді як на етапі надання послуги пріоритет зміщується до безперервного коригування параметрів персоналізації на основі поведінкової аналітики.

На етапі адаптації приймаються рішення щодо переосмислення профілів споживачів і оновлення моделей машинного навчання для підвищення точності прогнозування попиту. Разом із цим, персонал підприємств сфери послуг більше уваги приділяє роботі систем штучного інтелекту, які генерують індивідуалізовані послуги [1].

Таким чином, формуються ролі працівника як інтерпретатора даних і коректора рекомендаційних систем. Очевидно, в таких умовах підвищуються вимоги до цифрової грамотності персоналу підприємств сфери послуг [19]. Усе вищеприписане призводить до того, що вибір послуги дедалі менше є результатом самостійного когнітивного пошуку споживачів і все більше визначається рекомендаційними системами. Споживач переходить від активного порівняння альтернатив до пасивно-адаптивного споживання, при якому рішення про послугу, певною мірою, делегується штучному інтелекту. Зазначене змінює структуру раціональності: замість повної інформаційної оцінки у споживачів формується довіра до алгоритмічного посередника, що, з одного боку, знижує їх витрати на пошук і порівняння, але, з іншого боку, підвищує залежність від цифрових платформ [16; 17]. Зміна ролей персоналу і споживачів у стратегії індивідуалізації наведена на рис. 2.

Стратегія диверсифікації в умовах цифрової економіки характеризується алгоритмічно керованим розши-

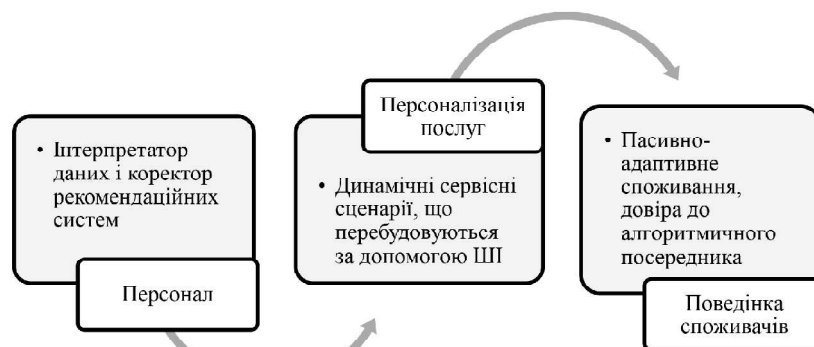


Рис. 2. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів у стратегії індивідуалізації товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

ренням, при якому нові послуги створюються на основі аналізу великих даних, виявлення прихованих потреб і прогнозування майбутнього попиту [9]. При цьому, вже сьогодні практиками штучний інтелект активно використовується як інструмент, за допомогою якого генеруються нові характеристики послуги. Так, діяльність "Amazon" ґрунтується на диверсифікації сервісного портфеля (e-commerce, хмарні обчислення, логістика, підпискові сервіси) та супроводжується зміною характеристик кожної послуги. Зокрема, в межах "Amazon Prime" відеосервісу алгоритми штучного інтелекту формують індивідуальну траєкторію перегляду, змінюючи структуру послуги і, відповідно, її змістовне наповнення та формат взаємодії з користувачем [21].

Така стратегія дозволяє підприємствам мінімізувати період між виявленням попиту на ту чи іншу послугу та її виведенням на ринок. На етапі формування портфеля послуг і усього супутнього сервісу загалом, управлінські рішення стосуються визначення напрямів розширення асортименту послуг, модифікації їх змістового наповнення та умов надання, яке становить цінність (як-от швидкість обслуговування, умови взаємодії при отриманні, доступність тощо), а також вибору алгоритмів аналізу ринкових даних для виявлення нових потреб. Етап впровадження передбачає рішення щодо швидкого тестування нових послуг із використанням генеративних моделей штучного інтелекту, які дозволяють зменшити часові витрати на розроблення, апробацію та виведення послуги на ринок, а також оптимізувати інші витрати, серед яких витрати на оплату праці персоналу, залучення зовнішніх експертів, проведення маркетингових досліджень, створення пілотних версій послуг. Поряд із цим, скорочуються організаційні витрати, пов'язані з координацією процесів, комунікацією між підрозділами, управлінням проєктами та адмініструванням [10]. У якості прикладу доцільно розглянути банківський проєкт "Monobank", який реалізується АТ "Універсал Банк". Так, у 2017 р. відбувся пілотний запуск мобільного банкінгу без фізичних відділень, залучивши обмежену кількість користувачів через систему запрошень. Запуск дозволив протестувати функціонал карток, мобільний застосунок та клієнтський досвід ще до масштабного розширення [22]. На етапі надання послуг фокус зміщується на оптимізацію їх властивостей або портфеля через аналіз ефективності кожного його компонента, а на етапі адаптації необхідно виключити не-

ефективні послуги і з одночасним розробленням нових. Персонал у цій стратегії має володіти навичками швидкого пілотного тестування послуг, їх адаптації, що змінює професійну ідентичність від виконавців до розробників комбінованих послуг. Водночас, зростає залежність від якості даних і точності моделей прогнозування. Для споживачів стратегія диверсифікації передбачає також взаємодію не з однією послугою, а з постійно оновлюваним портфелем. Переходячи від одного набору послуг до іншого в залежності від ситуаційної вигоди, поведінка споживачів стає змістовно зумовленою та набуває фрагментарності. Крім того, у них не формується довгострокової лояльності до окремої послуги та зменшується традиційна брендова прив'язаність [18] (рис. 3).

Стратегія платформізації послуг характеризується переходом від індивідуальних рішень до створення цифрових платформ, на яких послуги складаються з окремих функціональних компонентів. Наприклад, у банківській сфері базовою послугою є відкриття рахунку. До неї можуть додаватися такі компоненти: інтернет-банкінг, мобільний додаток, кредитний ліміт, страхування, персональний менеджер. Один споживач може обрати лише рахунок і мобільний додаток, а інший — повний пакет із кредитом і страховкою [23]. У результаті, споживачі отримують індивідуально сформовані послуги. Однак специфіка стратегії платформізації в цифровому середовищі полягає у тому, що забезпечується уніфікація процесів разом із гнучкістю через підлаштування послуг під різні сегменти споживачів. При цьому, формується екосистема послуг, в якій цінність створюється через взаємодію користувачів, даних і цифрових ресурсів [13].

Для стратегії платформізації управлінські рішення на етапі формування включають вибір структури та наповнюваності цифрової платформи, а також рівня уніфікації сервісних процесів. На етапі впровадження на перший план виступає рішення щодо інтеграції споживачів та контрагентів у єдину цифрову екосистему. На етапі надання послуг можуть прийматися рішення щодо балансування між їх стандартизацією та гнучкістю за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, які регулюватимуть доступні характеристики для індивідуалізації. Етап адаптації передбачає оновлення платформної архітектури та масштабування екосистеми залежно від зростання навантаження та зміни ринкових умов [15]. У

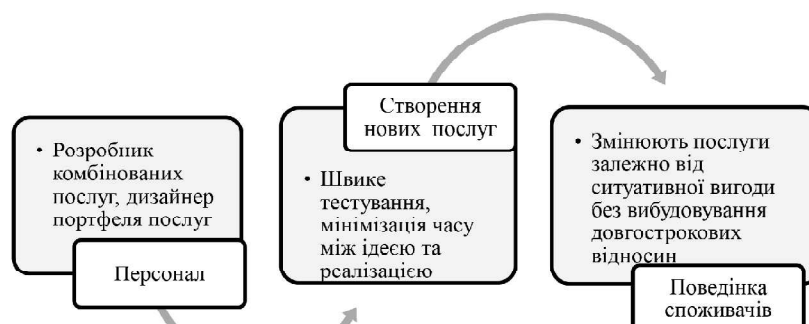


Рис. 3. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів у стратегії диверсифікації товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

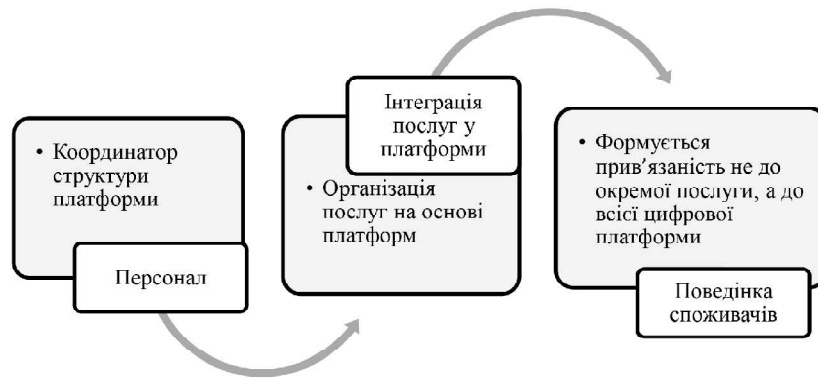


Рис. 4. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів у стратегії платформізації товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

межах даної стратегії персонал, насамперед, забезпечує координацію діяльності різних учасників платформи, контроль потоків даних тощо [11]. Роль персоналу зміщується у сферу управління структурою платформи взаємодії та вирішення нестандартних ситуацій, поряд із автоматизацією більшості операційних процесів. При цьому, зростає потреба у міждисциплінарних компетенціях на стику менеджменту, ІТ та аналітики даних [19]. Поведінка споживачів у даній стратегії зумовлюється не характеристиками певної послуги, а безпосередньо процесом взаємодії в цифровій екосистемі. У зв'язку з тим, що споживачі поступово інтегруються у платформу як постійні учасники мережі, то цінність створюється через безперервний обмін даними. Відтак змінюється характер лояльності, адже вона зміщується від окремої послуги до платформи. Поведінка споживачів стає інерційнішою у зв'язку із високими витратами переходу між різними екосистемами [16] (рис. 4).

Очевидно, що в цифровій економіці спостерігається поява нових технологій і швидке оновлення наявних, що провокує ще більше загострення конкурентної боротьби. Відповідно, споживачі легко переходять до нових послуг та платформ. Тому життєвий цикл послуги скорочується, а її вдосконалення відбувається на основі прогностичних моделей штучного інтелекту [1]. Стратегія інноваційного оновлення послуг ґрунтується на безперервному розвитку. Специфічною рисою є те, що рішення про оновлення або заміну послуги у портфелі приймаються не лише менеджментом підприємств, а й автоматизованими системами, які ана-

лізують систему фінансово-економічних та інших показників. На етапі формування управлінські рішення пов'язані з визначенням критеріїв життєвого циклу послуги та встановленням показників її ефективності. На етапі впровадження ключовим є рішення щодо використання предиктивної аналітики для запуску оновлення послуг до моменту їх морального старіння. На етапі надання послуг здійснюється автоматизований моніторинг їх якості із залученням систем штучного інтелекту, а на етапі адаптації приймаються рішення щодо повного або часткового оновлення на основі даних про зміну споживчої поведінки [9]. Персонал підприємств сфери послуг, при цьому, набуває ролі фахівців з безперервних змін. Працівники беруть участь не лише в моніторингу ефективності окремо взятої послуги та в цілому портфеля, але й в аналізі поведінкових даних споживачів та ініціюванні змін. Як наслідок, підвищується інтенсивність праці, що вимагає високої адаптивності до швидких технологічних оновлень [13].

Стратегія інноваційного оновлення сервісів формує поведінкову модель споживача, схильного до швидкої адаптації в умовах постійних змін. У цій моделі поведінка визначається очікуванням безперервного покращення послуг, що підсилює чутливість до оновлень і знижує толерантність до фіксованих послуг та жорсткої регламентації їх портфелю. Споживач починає оцінювати послугу не як стабільний результат, а як процес, що постійно вдосконалюється, а це, своєю чергою, стимулює активний зворотній зв'язок, формування вимог до набору послуг та їх якісних характеристик (рис. 5).

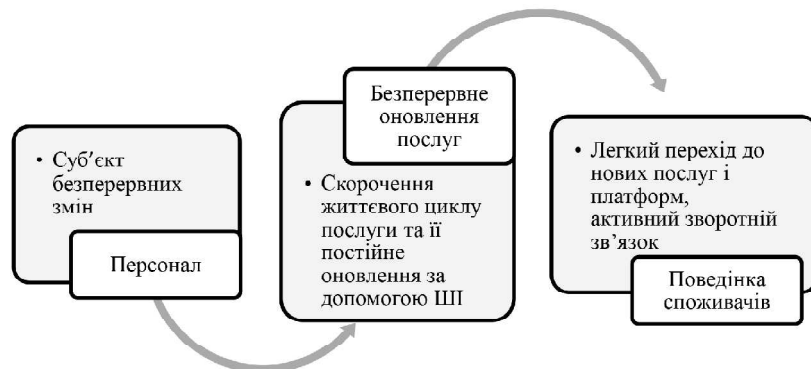


Рис. 5. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів у стратегії інноваційного оновлення товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

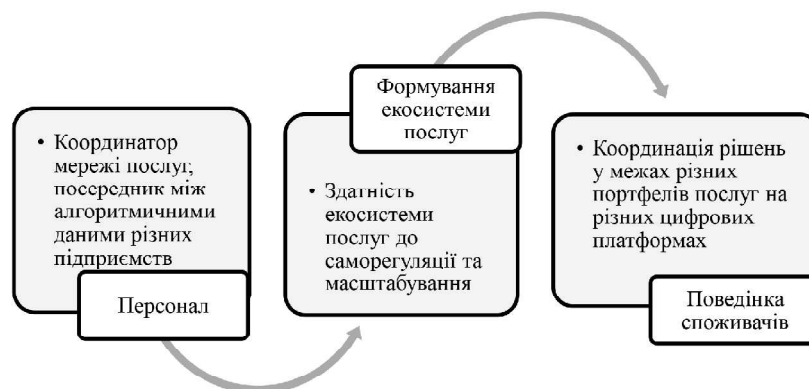


Рис. 6. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів в екосистемній стратегії товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

Стратегія екосистемного розвитку товарної пропозиції полягає у формуванні інтегрованих цифрових середовищ, в яких не лише послуга, але й цілий портфель є лише елементом ширшої взаємопов'язаної системи. Її специфіка проявляється у тому, що конкурентоспроможність визначається не окремою послугою, а здатністю екосистеми до саморегуляції та масштабування [11; 12].

Так, в екосистемі "Apple" такі сервіси, як "iPhone", "iCloud", "App Store", "Apple Music", "Apple Pay" та інші функціонують як єдина система. Споживач, купуючи один продукт, фактично отримує доступ до замкненої цифрової інфраструктури, в якій дані, підписи, платежі та пристрої безперервно взаємодіють. Конкурентоспроможність, при цьому, визначається не характеристиками смартфона, а тим, наскільки глибоко споживач інтегрований в екосистему послуг [24]. Показовим є також приклад китайської технологічної компанії "Alibaba Group". Її електронна комерція інтегрована з фінансовими сервісами (зокрема, "Alipay"), хмарними технологіями, логістикою та B2B-платформами. Така екосистема фактично замінила традиційні ринкові посередники, забезпечивши саморегульований торгово-фінансовий цикл [25].

У межах стратегії екосистемного розвитку на етапі формування управлінські рішення стосуються вибору партнерів, побудови механізму взаємодії та визначення ролі підприємства в екосистемі. На етапі формування даної стратегії підприємство не просто визначає перелік послуг, а приймає управлінські рішення щодо того, які учасники будуть залучені до екосистеми: продавці, логістичні компанії, платіжні сервіси та технологічні партнери. Так, у межах платформ "Alibaba.com", "Taobao" і "Tmall" компанія формує багатосторонній ринок, на якому одночасно взаємодіють виробники, ритейлери, споживачі та фінансові посередники [25]. Відповідно, управлінські рішення включають вибір таких партнерів, як логістичні оператори, банки, IT-постачальники, побудову цифрових і організаційних механізмів взаємодії між ними (платіжні шлюзи, системи доставки, інтегровані дані), а також визначення ролі самої "Alibaba" як системного інтегратора та координатора всієї екосистеми [25].

На етапі впровадження ключовими є рішення щодо інтеграції даних між учасниками екосистеми та створен-

ня єдиних цифрових стандартів взаємодії. На етапі надання послуг здійснюється координація потоків даних і сервісів між учасниками, зокрема з використанням алгоритмів штучного інтелекту, для оптимізації спільної цінності. На етапі адаптації приймаються рішення щодо зміни конфігурації екосистеми, включення нових учасників або переорієнтації бізнес-моделі під нові технологічні умови [12; 15].

Персонал, задіяний в реалізації екосистемної стратегії, забезпечує узгодження інтересів різних партнерів, управління спільними даними та підтримку багатосторонньої взаємодії. Працівники виконують функцію посередників між алгоритмічними системами різних підприємств. Підвищуються вимоги до рівня комунікаційної та аналітичної компетентності. Екосистемна стратегія впливає також на поведінкову модель споживачів, які діють в умовах багатосторонніх взаємодій із різними учасниками цифрової екосистеми [11]. Поведінка зумовлюється координацією рішень у межах різних портфелів послуг на різних платформах, високою залежністю від інтегрованих даних і зростаючою роллю сумісності та взаємодоповнюваності як самих послуг, так і умов їх надання (рис. 6).

Отже, в умовах цифрової економіки послуги швидко змінюються, а взаємодія зі споживачем відбувається через платформи та екосистеми. Тому узгодженість між обраною підприємством стратегією, етапом управлінського циклу та рішеннями, які приймаються забезпечують цілісність всієї товарної стратегії (табл. 1).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті визначено, що умови цифрової економіки зумовлюють перехід від традиційних моделей надання послуг до стратегій гіперперсоналізації, диверсифікації, платформізації, інноваційного оновлення та екосистемного розвитку. Ураховано вплив штучного інтелекту як рушія змін, який забезпечує безперервний аналіз поведінкових даних, автоматизацію прийняття рішень та прискорення життєвого циклу послуг. Показано зміну ролей персоналу і поведінки споживачів. Визначено, що для стратегії гіперперсоналізації товарної пропозиції роль персоналу полягає в інтерпретації аналітичних даних і забезпеченні економічного супроводу алгоритмі-

Таблиця 1. Матриця відповідності стратегій товарних пропозицій підприємств сфери послуг етапам управління та управлінським рішенням у цифровій економіці

Товарна стратегія	Етап	Управлінські рішення
Індивідуалізація	Формування	Визначення набору поведінкових даних споживачів; вибір критеріїв та інструментів для їх сегментації встановлення рівня персоналізації послуг
	Впровадження	Інтеграція системи персоналізованого формування споживчого вибору у CRM підприємства; налаштування API персоналізації; запуск тестування альтернативних варіантів надання послуг або альтернативних послуг
	Надання	Автоматичне коригування на основі прогнозової аналітики; динамічне ціноутворення; оновлення цифрових профілів споживачів
	Адаптація	Перенавчання моделей штучного інтелекту; виключення застарілих параметрів сегментації; введення нових цифрових джерел даних для аналізу поведінки споживачів
Диверсифікація	Формування	Аналіз прихованого попиту за допомогою великих даних; проведення аналізу розриву між попитом та пропозицією; відбір нових послуг
	Впровадження	Генерація мінімально життєздатних послуг (у т.ч. за допомогою штучного інтелекту); прототипування нових послуг; апробація надання нових послуг в умовах обмеженого (модельованого) ринкового простору
	Надання	Оцінювання прибутковості послуг; виключення нерентабельних послуг; оптимізація портфеля послуг за показниками ефективності
	Адаптація	Виведення з ринкового або внутрішньоорганізаційного портфеля тих послуг, які демонструють негативну або недостатню економічну доцільність; формування нових послуг на основі прогнозової аналітики; перегляд структури портфеля послуг
Платформізація	Формування	Стратегічне обґрунтування та оптимізація інституційно-технологічної моделі організації цифрової взаємодії між учасниками економічної системи; визначення стандартів даних; встановлення правил управління доступом до платформи
	Впровадження	Інтеграція партнерів через API; створення єдиного середовища обміну даними; налаштування ролей користувачів
	Надання	Балансування навантаження на платформу; контроль якості послуг; регулювання рівня кастомізації послуг
	Адаптація	Масштабування цифрової інфраструктури; оновлення архітектури платформи; перегляд стандартів взаємодії учасників
Інноваційне оновлення	Формування	Встановлення критеріїв життєвого циклу послуг; визначення порогів оновлення послуг чи їх портфеля; формування показників ефективності
	Впровадження	Впровадження механізмів регламентованого та системного оновлення послуг; поетапне впровадження змін; тестування оновлень на контрольних групах
	Надання	Моніторинг якості послуг; аналіз задоволеності споживачів; виявлення ознак морального старіння послуги
	Адаптація	Повне або часткове оновлення послуги; заміна застарілих рішень; впровадження нових цифрових технологій
Екосистемна стратегія	Формування	Вибір партнерів екосистеми; визначення ролей учасників; формування політики обміну даними
	Впровадження	Інтеграція цифрових сервісів між учасниками; створення єдиної системи ідентифікації; запуск спільних цифрових продуктів
	Надання	Координація взаємодії учасників; оптимізація потоків даних; розподіл доходів між партнерами
	Адаптація	Зміна конфігурації екосистеми; включення або виключення партнерів; трансформація моделі взаємодії

Джерело: систематизовано авторами.

чно сформованих рішень, а поведінка споживачів характеризується зниженням самостійності вибору та зростанням залежності від рекомендаційних механізмів. У стратегії диверсифікації персонал виконує функції швидкої економічної апробації та відбору нових сервісів, поведінка споживачів набуває фрагментарності та ситуативної зміни попиту. У стратегії платформізації персонал концентрується на координації економічних взаємодій та управлінні ресурсними потоками, поведінка споживачів, при цьому, формується як інституційно закріплена участь із високими витратами переходу між

альтернативами. У стратегії інноваційного оновлення персонал забезпечує безперервний економічний моніторинг ефективності та ініціювання змін, натомість поведінка споживачів відзначається очікуванням постійного зростання корисності та високою чутливістю до оновлень. У стратегії екосистемного розвитку персонал виконує функції міжінституційної координації та розподілу економічних ролей між учасниками, а поведінка споживачів проявляється через участь у мережових взаємодіях та залежить від інтегрованої економічної інфраструктури.

Показано, що особливості управлінських рішень у межах вищезазначених стратегій визначаються зростанням ролі впорядкування управлінських процесів за визначеними алгоритмами, правилами і процедурами, використанням даних як основи для прийняття рішень, а також здатністю швидко змінювати дії та адаптуватися. Такі рішення формуються з урахуванням результатів прогностичної аналітики та за допомогою технологій штучного інтелекту, що змінює принципи впливу на споживачів і персонал підприємств сфери послуг.

Практична цінність отриманих результатів полягає у формуванні підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку послуг залежно від рівня цифровізації та споживчої поведінки. Отримані положення можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом через уточнення функціональних ролей працівників у межах різних стратегій товарної пропозиції, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та розвитку відповідних компетентностей. Крім того, врахування поведінки споживачів у цифровому середовищі, зокрема зміна їх раціональності, рівня лояльності та чутливості до оновлення у портфелі послуг дозволить формувати більш ефективні маркетингові стратегії.

Напрямок подальших досліджень є оцінка впливу управлінських рішень на різних етапах стратегій товарної пропозиції на формування та використання бюджетів підприємств сфери послуг, зокрема в частині оптимізації витрат, перерозподілу ресурсів та підвищення ефективності інвестицій у формування портфеля послуг.

Література:

- Jain G., Paul J., Shrivastava A. Hyper-personalization, co-creation, digital clienteling and transformation. *Journal of Business Research*. 2021. № 124. P. 12—23. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.033>
- Верхоглядова Н., Кононова І., Морозова Є. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-42>
- Стадніченко В. В., Чухно Н. П. Цифрова стратегія в комплексі маркетингу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5 (22). С. 142—151.
- Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 18—23.
- Капінус Л., Шиліна В., Лелека О. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 15—21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-2>
- Орел А. М. Маркетингова товарна політика в умовах цифрової економіки. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 3(55). С. 3623—3635. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-3623-3635](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-3623-3635)
- Stasitskyi I., Balyk U., Stets O. Impact of Digital Technologies on Brand Product Strategy Development in Ukraine's Oil-and-Fat Market. *The American Journal of Management and Economics Innovations*. 2025. Vol. 7 (8). P. 17—29. URL: <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue08-02>
- Райко Д. В. Стратегічна адаптація товарної політики підприємств в умовах цифрової трансформації ринків споживчих товарів. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-150>
- Padgett D., Mulvey M. S. Differentiation Via Technology: Strategic Positioning of Services Following the Introduction of Disruptive Technology. *Journal of Retailing*. 2007. Vol. 83. Issue 4. P. 375—391. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.010>
- Gebauer H., Gustafsson A., Witell L. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*. 2011. Vol. 64. Issue 12. P. 1270—1280.
- Зубков С. О., Колесник А. О. Формування цифрової стратегії на основі екосистемного підходу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 283—289. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-47>
- Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>
- Жукова Ю. Розвиток цифрової економіки на основі платформізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7>
- Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. № 39 (8). С. 2255—2276. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. № 31 (3). P. 417—433. URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
- Wu X. Consumer Behavior Changes in the Digital Marketing Environment and Their Impact on Marketing Strategies. *International Journal of Global Economics and Management*. 2024. № 4 (1). P. 513—520. URL: <https://doi.org/10.62051/ijgem.v4n1.61>
- Efendioglu I. H. Digital Consumer Behavior: A Systematic Literature Review. *Prizren Social Science Journal*. 2024. № 8 (1). URL: <https://doi.org/10.32936/pssj.v8i1.479>
- Guan Y. Consumer Behavior Analysis and Marketing Strategy Optimization in the Digital Media Environment. *International Journal of Economics and Management*. 2023. URL: <https://doi.org/10.23977/ieim.2023.061012>
- Pascucci F., Savelli E., Gistri G. How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*. 2023. P. 27—58. URL: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>
- Uber: офіційний сайт. 2026. URL: <https://www.uber.com/ua/uk/about/integrity/21>. Amazon. Вікіпедія. 2025. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Amazon#:~:text=Amazon.com%2C%20Inc.%2C,-internet-toprivli%20v%20usomu%20sviti>
- Як працює Monobank: огляд бета-версії мобільного банку. 2017. URL: <https://ain.ua/2017/10/31/yak-praczuje-monobank-oglyad-beta-versiyi-mobilnogo-banku/>
- Мишук Є. В., Короленко Р. В. Поведінка організаційних споживачів на ринку банківських послуг у стратегії B2B-маркетингу банківських продуктів. *Інвестиції: практика та досвід* № 9/2026

практика та досвід. 2026. № 1. С. 26—32. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.1.25>

24. Як працює екосистема Apple — детальний гайд для користувачів iPhone, Mac, iPad. 2025. URL: <https://mobilsab.com.ua/tehnogajd/scho-take-ekosistema-apple>

25. AliPay інтегрує цифрові юані для миттєвих платежів, що прискорює впровадження. Binance Square. 2022. URL: <https://www.binance.com/uk-UA/square/post/117752>

References:

1. Jain, G., Paul, J. and Shrivastava, A. (2021), "Hyperpersonalization, co-creation, digital clienteling and transformation", *Journal of Business Research*, vol. 124, pp. 12—23. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.033>

2. Verkhohliadova, N.I. Kononova, I.V. and Morozova, Ye.P. (2024), "The concept of marketing in the digital economy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-42>

3. Stadnichenko, V.V. and Chukhno, N.P. (2024), "Digital strategy in the marketing complex", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 5, no 22, pp. 142—151.

4. Rajko, D., Drepin, I. and Masalab, O. (2024), "Adapting and optimizing traditional marketing strategies to the requirements of the digital economy: challenges and opportunities", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 18—23.

5. Kapinus, L.V. Shylina, V.Yu. and Leleka, O.O. (2023), "Digital marketing strategy for the development of services", *Kyivs'kyj ekonomichnyj zhurnal*, vol. 1, pp. 15—21. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-2>

6. Orel, A.M. (2026), "Marketing product policy in the digital economy", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 3 (55), pp. 3623—3635. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-3623-3635](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-3623-3635)

7. Stasitskyi, I., Balyk, U. and Stets, O. (2025), "Impact of Digital Technologies on Brand Product Strategy Development in Ukraine's Oil-and-Fat Market", *The American Journal of Management and Economics Innovations*, Vol. 7 (8), pp. 17—29. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue08-02>

8. Rajko, D.V. (2026), "Strategic adaptation of enterprise product policy in the context of digital transformation of consumer goods markets", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-150>

9. Padgett, D. and Mulvey, M. S. (2007), "Differentiation Via Technology: Strategic Positioning of Services Following the Introduction of Disruptive Technology", *Journal of Retailing*, Vol. 83, Issue 4, pp. 375—391. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.010>

10. Gebauer, H., Gustafsson, A. and Witell, L. (2011), "Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies", *Journal of Business Research*, Vol. 64, Issue 12, pp. 1270—1280.

11. Zubkov, S.O. and Kolesnyk, A.O. (2025), "Forming a digital strategy based on an ecosystem approach", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 10, no. 1, pp. 283—289. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-47>

12. Levkovets', O. (2024), "Ecosystem business strategy: the realities of competition in the digital age", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>

13. Zhukova, Yu. (2022), "Development of the digital economy based on platformization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7>

14. Jacobides, M. G., Cennamo, C. and Gawer, A. (2018), "Towards a Theory of Ecosystems", *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255—2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

15. Gawer, A. and Cusumano, M.A. (2014), "Industry platforms and ecosystem innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no. 3, pp. 417—433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>

16. Wu, X. (2024), "Consumer Behavior Changes in the Digital Marketing Environment and Their Impact on Marketing Strategies", *International Journal of Global Economics and Management*, vol. 4 (1), pp. 513—520. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v4n1.61>

17. Efendioglu, I. H. (2024), "Digital Consumer Behavior: A Systematic Literature Review", *Prizren Social Science Journal*, vol. 8(1). <https://doi.org/10.32936/pssj.v8i1.479>

18. Guan, Y. (2023), "Consumer Behavior Analysis and Marketing Strategy Optimization in the Digital Media Environment", *International Journal of Economics and Management*. <https://doi.org/10.23977/ieim.-2023.061012>

19. Pascucci, F., Savelli, E. and Gistri, G. (2023), "How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation", *Italian Journal of Marketing*, vol. 2023, pp. 27—58. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>

20. Uber (2026), available at: <https://www.uber.com/ua/uk/about/integrity/> (Accessed 10 April 2026).

21. Wikipedia (2025), "Amazon", available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Amazon#:~:text=Amazon.com%2C%20Inc.%2C,internet-torhivli%20v%20us'omu%20sviti> (Accessed 10 April 2026).

22. AIN.UA (2017), "How Monobank works: a review of the beta version of the mobile bank", available at: <https://ain.ua/2017/10/31/yak-praczuuye-monobank-oglyad-beta-versiyi-mobilnogo-banku/> (Accessed 10 April 2026).

23. Mischuk, Ye.V. and Korolenko, R.V. (2026), "Behavior of organizational consumers in the banking services market in the B2B marketing strategy of banking products", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 26—32. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.1.25>

24. Mobilsab (2025), "How the Apple Ecosystem Works — A Detailed Guide for iPhone, Mac, iPad Users", available at: <https://mobilsab.com.ua/tehnogajd/scho-take-ekosistema-apple> (Accessed 10 April 2026).

25. Binance Square. (2022), "AliPay Integrates Digital Yuan for Instant Payments, Accelerating Adoption", available at: <https://www.binance.com/uk-UA/square/post/117752> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Процеженовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

Р. А. Абдрыхімов,

*д. мед. н., професор кафедри психології та соціального захисту,
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5504-3468>

В. Б. Сухомлин,

к. держ. упр., ректор, Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7817-5316>

Р. Р. Марков,

к. е. н., докторант, Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9421-8083>

В. П. Кириченко,

*доктор філософії у галузі "публічне управління та адміністрування",
директор, ТОВ "Лайф Скан"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5411-4315>

М. В. Літвіненко,

к. мед. н., директор, державне підприємство "МНПО Медбуд"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3035-7265>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.88

РОЗВИТОК РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В МЕРЕЖІ ОПТИК

R. Abdriakhimov,

Doctor of Medical Sciences, Professor of the Department of Psychology and Social Protection,
Academy of Labour, Social Relations, and Tourism

V. Sukhomlin,

PhD in Public Administration, Rector, Academy of Labor, Social Relations and Tourism

R. Markov,

PhD in Economics, Doctoral Student, Department of Psychology and Social Work,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism

V. Kyrychenko,

PhD in Public Management and Administration, Director, Life Scan LCC

M. Lytvynenko,

PhD in Medical Sciences, Director, State Enterprise "MNPO Medbud"

DEVELOPMENT OF RISK-ORIENTED MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE OPTICAL NETWORK

У статті досліджено теоретико-методологічні засади розвитку ризик-орієнтованого управлінського обліку в мережі оптик, що спеціалізуються на реалізації окулярів, контактних лінз та супутніх товарів, з урахуванням сучасних викликів економічної нестабільності в Україні, спричинених пандемією COVID-19, енергетичною кризою та повномасштабною війною. Розкрито сутність управлінського обліку як інформаційної системи прийняття управлінських рішень та визначено ключові напрями його розвитку: процесний, ризик-орієнтований, інституційний та стратегічний. Обґрунтовано, що ризик-орієнтований підхід є найбільш значущим для оптичних мереж у сучасних умовах.

Уточнено зміст категорії "ризик" стосовно інформації управлінського обліку та визначено його місце в системі управління оптичною мережею. Виокремлено об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення ризиків, систематизовано фактори впливу на фінансово-господарське середовище. Запропоновано класифікацію ризиків для застосування в системі управлінського обліку, яка включає ризики бізнес-процесів "Постачання", "Виробництво/надання послуг", "Продажі". Визначено причини виникнення та наслідки ризиків, обґрунтовано необхідність їх відображення в управлінському обліку та звітності.

Розроблено концептуальну модель ризик-орієнтованого управлінського обліку оптичної мережі, яка включає методологічні елементи, принципи обліку, базові категорії, облікову політику та нормативно-правове забезпечення. Визначено ключові області управління оптичною мережею: стратегічне управління та розвиток, організаційне управління, управління персоналом, економічне управління, маркетинг, логістичне управління, фінансове управління та управління ризиками. Для кожної області сформульовано завдання управлінського обліку.

Запропоновано методику оцінки ефективності управління ризиками на основі розрахунку операційного важеля, що дозволяє здійснювати ефективний вибір управлінських рішень. Розрахунки виконано на прикладі діючої оптичної мережі. Визначено вплив постійних витрат на рівень підприємницького ризику: зростання постійних витрат призводить до збільшення операційного важеля та зниження запасу фінансової міцності. Запропоновано систему показників ідентифікації ризиків, яка включає ключові та довідкові показники за складовими діяльності: "Фінанси", "Клієнти та зовнішнє середовище", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання та зростання".

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками та менеджерами мереж оптик для підвищення ефективності ризик-орієнтованого управлінського обліку в умовах економічної нестабільності та повоєнної відбудови України.

The article examines the theoretical and methodological foundations of the development of risk-oriented management accounting in optical networks specializing in the sale of eyeglasses, contact lenses and related products, taking into account the current challenges of economic instability in Ukraine caused by the COVID-19 pandemic, the energy crisis and the full-scale war. The essence of management accounting as an information system for management decision-making is revealed and the key directions of its development are identified: process, risk-oriented, institutional and strategic. It is substantiated that the risk-oriented approach is the most significant for optical networks in modern conditions.

The content of the category "risk" in relation to management accounting information is clarified and its place in the optical network management system is determined. Objective and subjective causes of risks are identified, factors influencing the financial and economic environment are systematized. A classification of risks for application in the management accounting system is proposed, which includes risks of business processes "Supply", "Production/service provision", "Sales". The causes and consequences of risks are identified, the necessity of their reflection in management accounting and reporting is substantiated.

A conceptual model of risk-oriented management accounting of an optical network is developed, which includes methodological elements, accounting principles, basic categories, accounting policies and regulatory framework. The key areas of optical network management are identified: strategic management and development, organizational management, personnel management, economic management, marketing, logistics management, financial management and risk management. For each area, management accounting tasks are formulated.

A method for assessing the effectiveness of risk management based on the calculation of operating leverage is proposed, which allows for effective selection of management decisions. Calculations are performed on the example of an operating optical network. The impact of fixed costs on the level of entrepreneurial risk is determined: an increase in fixed costs leads to an increase in operating leverage and a decrease in the margin of financial safety. A system of risk identification indicators is proposed, which includes key and reference indicators for the following components of activity: "Finance", "Clients and external environment", "Internal business processes", "Training and growth".

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by managers of optical networks to increase the efficiency of risk-oriented management accounting in conditions of economic instability and post-war reconstruction of Ukraine.

Ключові слова: ризик-орієнтований управлінський облік, мережа оптик, реалізація окулярів, ризики, управління ризиками, операційний важіль, система показників.

Key words: risk-oriented management accounting, optical network, eyeglass sales, risks, risk management, operating leverage, indicator system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Складність і багатоаспектність категорії "ризик" та зміна умов, в яких відбувається розвиток бізнесу мереж оптик, вимагають удосконалення систем управління, створення науково-обґрунтованого методичного інструментарію обліку та інформаційного забезпечення управління з метою запобігання або зниження ризиків.

Мережі оптик, їх діяльність обрано в якості об'єкта дослідження, оскільки вони пов'язані з різного роду підприємницькими ризиками. Оскільки більша частина інформації про реалізацію продукції, її вартість, цінову політику, управління товарними запасами міститься в системі управлінського обліку, важливо розвивати його ризик-орієнтованість, оптимізувати найважливіші області управлінських рішень.

Сучасні системи управлінського обліку, бюджетування, управлінського аналізу, існуючі форми управлінської звітності все ще недостатньо орієнтовані на раціональне використання інтелектуальних, інформаційних, організаційних та фінансових ресурсів підприємств, на надання інформації, що сприяє гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Тому важливим моментом є розробка методичного забезпечення управлінського обліку, що відображає критерії визначення ризиків, їх облікову класифікацію, показники для внутрішньої та зовнішньої звітності.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

У сучасній економічній літературі теоретичні та методичні особливості управління ризиками та інструментарій формування обліково-аналітичної інформації для управління знайшли своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних учених.

Українські дослідники — В.В. Вітлінський, О.О. Терещенко, І.О. Бланк, Н.В. Князєвська — зробили значний внесок у розвиток теорії управління ризиками. Питанням управлінського обліку присвячені роботи С.Ф. Голова, Л.В. Нападовської, Ф.Ф. Бутинця.

Серед зарубіжних учених слід відзначити праці К. Друрі, А. Апчерча, Р. Каплана, Д. Нортон, а також дослідження Т. Бачкаї, Л.А. Бернстайна, Ф. Найта з питань ризик-менеджменту. Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), зокрема IFRS 7 "Фінансові інструменти: розкриття інформації", створюють нормативну базу для розкриття інформації про ризики.

Наявність значної кількості досліджень підтверджує, що управлінський облік постійно розвивається відповідно до сучасних умов господарювання. Однак виникає необхідність у формуванні та обґрунтуванні концепції створення системи ризик-орієнтованого управлінського обліку, яка б, враховуючи специфіку оптичного ритейлу, повною мірою відображала діяльність мереж оптик.

МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження полягає в розвитку теоретико-методологічних засад ризик-орієнтованого управлінського обліку мереж оптик, розробці концептуальної моделі, класифікації ризиків та методики оцінки ефективності управління ризиками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі аналізу наукової літератури систематизовано напрями розвитку управлінського обліку: процесний підхід (дозволяє відстежувати кожну операцію); ризик-орієнтований підхід (дозволяє відстежувати інформацію щодо найважливіших областей управління з метою запобігання ризикам); інституційний підхід (передбачає чітке виділення формальних та неформальних правил, об'єктів, суб'єктів); стратегічний підхід (орієнтований на досягнення найбільш значущих орієнтирів діяльності).

Ризик-орієнтований підхід обрано як найбільш значущий для оптичних мереж у сучасних умовах. Концептуальна модель ризик-орієнтованого управлінського обліку представлена у табл. 1.

Таблиця 1. Концептуальна модель ризик-орієнтованого управлінського обліку оптичної мережі

Підходи (концепції)	Елементи моделі
Процесний підхід	Визначені базові категорії та основні поняття
Ризик-орієнтований підхід	Облікова політика (внутрішньофірмові стандарти)
Інституційний підхід	Нормативно-правове забезпечення (IFRS, НП(С)БО, внутрішні положення)
Стратегічний підхід	

Джерело: розроблено авторами.

Модель включає наступні елементи: концепції та підходи (процесний, ризик-орієнтований, інституційний, стратегічний); принципи управлінського обліку; базові категорії та основні поняття; облікову політику; нормативно-правове забезпечення.

Предмет управлінського обліку — діяльність оптичної мережі — представлена в моделі як самостійний елемент. Діяльність мережі включає ключові бізнес-процеси: постачання (закупівля лінз, оправ, аксесуарів), надання послуг (підбір корекції зору, виготовлення лінз за рецептами) та продажі. Невід'ємною областю управління є управління ризиками, яке охоплює всю фінансово-господарську діяльність мережі.

У роботі уточнено зміст категорії "ризик" стосовно інформації управлінського обліку. Виділено ос-

новні структурні елементи ризику: небезпека, схильність до ризику, вразливість (чутливість до ризику), взаємодія з іншими ризиками. Виділено об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення господарського ризику.

Обґрунтовано взаємозв'язок ризиків управлінського обліку з фінансовими ризиками, оскільки управлінський облік є частиною фінансового управління організації. Запропоновано виділення інформаційних та підприємницьких ризиків.

Систематизовано критерії класифікації ризиків за характеристиками: небезпеки, схильності, вразливості, взаємодії з іншими ризиками. Розроблено класифікацію ризиків для застосування в системі управлінського обліку оптичної мережі.

Таблиця 2. Области управління оптичною мережею та завдання управлінського обліку

Область управління	Завдання управлінського обліку
Стратегічне управління та розвиток	Проведення стратегічного аналізу, розробка стратегії (бізнес-планування), контроль реалізації стратегії
Організаційне управління	Організаційна структуризація, фінансова структуризація, управління системою якості
Управління персоналом	Прийом співробітників, організація нормування праці, оплата праці та мотивація
Економічне управління	Управління витратами, управління собівартістю, економічний аналіз
Маркетинг	Ринкові дослідження, ціноутворення, просування, маркетинг поставок та продажів
Логістичне управління	Закупівельна логістика, розподіл ТМЦ, виробнича логістика, транспортна логістика, складська логістика
Фінансове управління	Оперативне управління фінансами, оцінка та планування фінансового стану, бюджетування
Управління ризиками	Ідентифікація ризиків, їх оцінка, розробка заходів з мінімізації, моніторинг

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 3. Класифікація ризиків оптичної мережі за бізнес-процесами

Бізнес-процес	Види ризиків	Причини виникнення	Можливі наслідки
Постачання	Ризик недопоставки, ризик порушення термінів, валютний ризик, ризик неякісної продукції	Збої в роботі постачальника, логістичні проблеми, коливання курсів валют, відсутність сертифікації	Збільшення термінів виконання замовлень, зростання собівартості, втрата клієнтів
Надання послуг (виробництво)	Технологічний ризик, кадровий ризик, ризик помилок при підборі лінз, ризик обладнання	Низька кваліфікація персоналу, зношення обладнання, відсутність контролю якості	Скарги клієнтів, додаткові витрати на переробку, погіршення репутації
Продажі	Ризик зниження попиту, ціновий ризик, ризик росту дебіторської заборгованості, конкурентний ризик	Сезонні коливання, поява нових конкурентів, зміна купівельної спроможності	Зниження виручки, зростання запасів, втрата частки ринку

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 4. Розрахунок впливу постійних витрат на рівень підприємницького ризику оптичної мережі

Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Виручка від реалізації, тис. грн	33605,3	33605,3	33605,3
Змінні витрати, тис. грн	29565,3	29565,3	29565,3
Маржинальний дохід, тис. грн	4040,0	4040,0	4040,0
Постійні витрати, тис. грн	3352,4	3520,0	3587,0
Прибуток, тис. грн	687,6	520,0	453,0
Точка безбитковості, шт. (умовних одиниць)	5809	6108	6225
Операційний важіль	5,88	7,77	8,92
Запас фінансової міцності, тис. грн	5719,6	4282,1	3724,2
Запас фінансової міцності, %	17,02	12,74	11,08

Джерело: розраховано авторами на основі даних оптичної мережі.

Для кожного бізнес-процесу запропоновано контрольні процедури превентивного управління: для процесу "Постачання" — контроль відповідності термінів, обсягів поставки, якості сировини та матеріалів; для процесу "Надання послуг" — контроль операцій, виявлення втрат часу, контроль відхилень від норм; для процесу "Продажі" — контроль запасів готової продукції, якості продукції, динаміки обсягу реалізації.

Як основний інструмент управління ризиком виділено управлінський аналіз, заснований на розрахунку операційного важеля. Чим вищий операційний важіль, який визначається як відношення маржинального доходу до прибутку, тим більший ризик. Методику розрахунку операційного важеля проілюстровано на прикладі оптичної мережі (на основі узагальнених даних).

Порівняння представлених альтернатив дозволяє зробити висновок про негативний вплив постійних витрат на рівень підприємницького ризику. Наслідком зростання цієї категорії витрат всього на 5% стане зростання операційного важеля та зниження запасу фінансової міцності. Отже, тим більшим є відносне зниження прибутку від реалізації під впливом ризиків зниження обсягу реалізації. Водночас, чим вища частка постійних витрат у загальній їх сумі, тим сильніше збільшиться прибуток від реалізації при однаковому зростанні обсягу реалізації за сприятливої кон'юнктури ринку.

З огляду на високу інерційність великих мереж оптик, рекомендовано створення аналітичних служб, які займаються, зокрема, прогнозуванням кон'юнктури ринку збуту та виробленням рекомендацій щодо превентивної реструктуризації витрат залежно від очікуваної кон'юнктури ринку.

Важливим напрямом удосконалення управління ризиками є побудова системи показників ідентифікації ризиків, яка ґрунтується на наступних принципах:

1. система показників повинна містити дві групи: ключові показники ризиків (характеризують відносне відхилення ключових показників складових підприємницької діяльності від планових значень) та довідкові показники (фактори, що визначають ключові показники);

2. побудова системи показників здійснюється за складовими діяльності "зверху-вниз": спочатку формуються показники складової "Фінанси", потім "Клієнти та зовнішнє середовище", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання та зростання";

3. у кожену групу входять показники двох класів: базові (спільні для різних підприємств) та індивідуальні (конкретного підприємства);

4. система показників є відкритою для доповнення новими показниками;

5. показники відображають відхилення від планової якості досягнення цільової функції, важелі (характеризують чутливість одних показників до зміни інших), фактори, що визначають ключові показники, реалізовані ризики та ризики з високою ймовірністю реалізації.

Система показників ідентифікації ризиків оптичної мережі включає:

— Складова "Фінанси": рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії (фінансова незалежність), оборотність товарних запасів (дні), частка простроченої дебіторської заборгованості, чистий грошовий потік.

— Складова "Клієнти та зовнішнє середовище": частка ринку, кількість активних клієнтів, індекс лояльності клієнтів (NPS), кількість скарг, середній чек, частка повторних продажів.

— Складова "Внутрішні бізнес-процеси": коефіцієнт шлюбу (кількість бракованих лінз /оправ), час виконання замовлення (дні), оборотність складських запасів, коефіцієнт затовареності, відсоток своєчасних поставок від постачальників.

— Складова "Навчання та зростання": плинність кадрів (особливо оптометристів та консультантів), кількість навчених співробітників за період, інвестиції в навчання на одного співробітника, кількість раціоналізаторських пропозицій.

Запропонована система орієнтована на виявлення факторів, що впливають на головні ключові показники ідентифікації ризиків через систему важелів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розвинуто теоретико-методологічні засади ризик-орієнтованого управлінського обліку мережі оптик.

1. Систематизовано та обґрунтовано напрями розвитку управлінського обліку на основі процесного, ризик-орієнтованого, інституційного та стратегічного підходів. Розроблено концептуальну модель ризик-орієнтованого управлінського обліку оптичної мережі та обґрунтовано взаємозв'язок її елементів.

2. Визначено основні елементи організації управлінського обліку для мереж оптик, що включають поетапне виконання робіт, виділення ключових областей управління та побудову завдань управлінського обліку.

3. Уточнено зміст категорії "ризик" та визначено його місце в системі управлінського обліку оптичної мережі. Систематизовано критерії класифікації ризиків, запропоновано класифікацію ризиків для застосування в системі управлінського обліку. Виявлено причини виникнення та наслідки ризиків, обґрунтовано необхідність їх відображення в управлінському обліку та звітності.

4. Розроблено методику оцінки ефективності управління ризиками на основі розрахунку операційного важеля, що дозволяє здійснювати ефективний вибір управлінського рішення. Визначено вплив постійних витрат на рівень підприємницького ризику: зростання постійних витрат призводить до збільшення операційного важеля та зниження запасу фінансової міцності.

5. Запропоновано систему показників ідентифікації ризиків оптичної мережі, яка включає ключові та довідкові показники за складовими діяльності: "Фінанси", "Клієнти та зовнішнє середовище", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання та зростання".

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками та менеджерами мереж оптик для підвищення ефективності ризикорієнтованого управлінського обліку в роздрібній торгівлі оптикою в умовах економічної нестабільності та повоєнної відбудови України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з автоматизацією розрахунків за запропонованими методами та адаптацією системи показників для інших категорій роздрібної торгівлі.

Література:

1. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ "Борисфен-М", 2016. 336 с.
2. Drury, C. (2018), Cost and Management Accounting, 9th ed., Cengage Learning, Andover, UK.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 520 с.
4. Нападовська Л.В. Управлінський облік: значення та напрями розвитку для вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Облік і фінанси. 2022. № 3 (97). С. 7—17.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: матричний підхід. Економіка та прогнозування. 2022. № 3. С. 74—91.
6. Павелко О.В., Миронець М.Б. Торговельні мережі в Україні: організаційні засади проведення економічного аналізу господарської діяльності. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2025. Вип. 4 (112). С. 45—59. DOI: 10.31713/ve4202532
7. International Financial Reporting Standard 7 "Financial Instruments: Disclosures". URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-7-financial-instruments-disclosures/>
8. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70 (1). P. 71—79.

References:

1. Vitlinskyi, V.V. and Nakonechnyi, S.I. (2016), Ryzhik v menedzhmentі [Risk in Management], Borysfen-M, Kyiv, Ukraine.
2. Drury, C. (2018), Cost and Management Accounting, 9th ed., Cengage Learning, Andover, UK.
3. Holov, S.F. (2021), Upravlinskyi oblik [Management Accounting], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Napadovska, L.V. (2022), "Management accounting: meaning and directions of development for domestic enterprises in the context of European integration", Oblik i finansy, Vol. 3 (97), pp. 7—17.
5. Tereshchenko, O.O. (2022), "Anti-crisis financial management at the enterprise: a matrix approach", Ekonomika ta prohnozuvannia, Vol. 3, pp. 74—91.
6. Pavelko, O.V. and Myronets, M.B. (2025), "Trade networks in Ukraine: organizational principles of economic analysis of economic activity", Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia, Vol. 4 (112), pp. 45—59. DOI: 10.31713/ve4202532
7. IFRS (2005), "International Financial Reporting Standard 7 (IFRS 7), "Financial Instruments: Disclosures", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-7-financial-instruments-disclosures/> (Accessed 15 April 2026).
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Vol. 70 (1), pp. 71—79.

Отримано редакцією журналу / Received: 27.04.26

Процецензовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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

Н. В. Головач,

к. пед. н., доцент, завідувач кафедри людського капіталу та лідерства,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Г. О. Кришталь,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

І. О. Брюховецька,

к. е. н., доцент, доцент фінансів, банківської та страхової справи,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1469-1485>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.94

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

N. Holovach,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Human Capital and Leadership, Interregional Academy of Personnel Management

H. Kryshstal,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management

I. Briukhovetska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management

ECONOMIC ESSENCE OF INVESTMENT POTENTIAL OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS

У статті обґрунтовано економічну сутність інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ як здатність акумулювати, трансформувати й ефективно спрямовувати ресурси в інвестиційні активи з урахуванням ризику, ліквідності, регуляторних вимог і стратегічних цілей. Методологію дослідження становлять системний підхід, порівняльний аналіз, структурно-функціональне узагальнення, контент-аналіз джерел і нормативних актів, елементи логіко-економічного моделювання. Розмежовано фінансовий, ресурсний, інвестиційний потенціал, інвестиційну спроможність та активність НФУ. За даними НБУ за IV квартал 2025 року виявлено неоднорідність розвитку сегментів: зростання активів страховиків і фінансових компаній та звуження позицій кредитних спілок і ломбардів. Запропоновано авторське трактування потенціалу через ресурсний, регуляторний, управлінський, ризиковий, ринковий і результативний контури та систему індикаторів оцінювання для управління конкурентоспроможністю НФУ.

The article substantiates the economic essence of the investment potential of non-bank financial institutions as a complex category that reflects not only the presence of financial resources, capital, and assets, but also an institution's ability to accumulate, transform, and efficiently allocate these resources into investment assets while considering risk, liquidity, regulatory requirements, and strategic goals. The methodology includes the systems approach, analytical and synthetic method, comparative analysis, structural and functional generalization, content analysis of scientific sources and regulatory acts, and elements of logical-economic modeling. Scientific approaches to defining the investment potential of non-bank financial institutions are generalized, and related categories such as financial potential, resource potential, investment capacity, investment activity, and investment potential are differentiated. This made it possible to clarify that investment potential should not be reduced to available resources, since it characterizes the institution's ability to convert them into investment results. Based on official data of the National Bank of Ukraine for the fourth quarter of 2025, the article demonstrates the heterogeneity of individual segments of the non-bank financial sector: growth in the assets of insurers and finance companies, a decline in the assets of credit unions and pawnshops, and the increasing role of investment income in shaping insurers' profitability. The scientific novelty lies in the author's clarification of the content of NBFIs' investment potential through the combination of resource, institutional-regulatory, managerial, risk, market, and performance dimensions, as well as in the development of a generalized system of indicators for its assessment. The practical significance lies in the possibility of using the proposed approach to form a mechanism for managing investment potential, investment budgeting, assessment of investment attractiveness, risk control, and strengthening the competitiveness of non-bank financial institutions.

Ключові слова: небанківські фінансові установи; інвестиційний потенціал; інвестиційна діяльність; фінансовий ринок; інвестиційні відносини; інвестиційна привабливість; оцінювання інвестиційного потенціалу; індикатори ефективності; інвестиційні ризики; бюджетування інвестицій; стратегія управління; конкурентоспроможність НФУ.

Key words: non-bank financial institutions; investment potential; financial market; investment relations; investment attractiveness; investment potential assessment; efficiency indicators; investment risks; investment budgeting; management strategy; competitiveness of NBFIs.

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

Небанківські фінансові установи є важливою складовою фінансового ринку, оскільки акумулюють вільні кошти, перерозподіляють фінансові ресурси, розширюють доступ до фінансових послуг та формують інвестиційний капітал. Різні типи НФУ створюють відмінні фінансові потоки, інвестиційні горизонти, моделі ризику й можливості вкладення ресурсів. Тому дослідження їхнього інвестиційного потенціалу є необхідним для оцінювання стійкості НФУ, розвитку фінансового ринку та інвестиційних відносин.

Актуальність проблеми посилюється воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю, змінами регулювання та потребою у фінансуванні відновлення економіки України. Небанківський фінансовий сектор доцільно розглядати як канал мобілізації приватних ресурсів. За оцінками OECD, відновлення України потребує приватного фінансування, а ефективні фінансові ринки й інститути є передумовою акумуляції капіталу [13; 14]. Інвестиційний потенціал НФУ має подвійне значення:

для установ він є основою фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності, а для економіки — чинником розширення інвестиційної бази й розподілу ресурсів.

Водночас інвестиційний потенціал НФУ часто отожднюють з обсягом активів, власним капіталом або фактом інвестиційної діяльності. Такий підхід є звуженим, оскільки не враховує інституційну природу НФУ, регуляторні вимоги, ризик-менеджмент, бюджетування інвестицій, ліквідність та інвестиційний горизонт. У законодавстві інвестиційна діяльність визначається як сукупність практичних дій щодо реалізації інвестицій, а інвестиції — як цінності, вкладені для отримання доходу або досягнення соціального чи екологічного ефекту [10]. Отже, інвестиційний потенціал НФУ слід оцінювати не лише за ресурсами, а за здатністю трансформувати їх у керований економічний результат. Наукове завдання полягає в уточненні його сутності, компонентів, чинників формування, індикаторів оцінювання та механізму управління, що поєднує стратегічне планування, оцінювання ризиків, регуляторну відповідність і контроль результативності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика функціонування небанківських фінансових установ в Україні розкривається у працях з розвитку фінансового ринку, регулювання фінансових послуг, інвестиційної діяльності та ризик-менеджменту. Н. Дребот, Я. Танчак і М. Миколишин визначають НФУ як професійних учасників ринку фінансових послуг, що здійснюють спільне інвестування, управління активами, посередницькі, гарантійні та інші операції, акцентуючи на поєднанні спеціального регулювання із загальними заходами розвитку ринку [1]. Інвестиційний потенціал НФУ предметно висвітлено у працях В. Ільчука, Т. Шпомер і А. Шпомер. Автори трактують його як здатність трансформувати акумульовані ресурси в інвестиційні потоки через взаємодію ресурсів, можливостей, інституційних умов і чинників середовища [2; 3]. У межах оцінювання інвестиційного потенціалу розмежовано зовнішній, внутрішній і сукупний потенціал та обгрунтовано поєднання кількісних і якісних індикаторів [4].

О. Неізвестна, Н. Слободянюк, С. Волошина та Ю. Гудзь аналізують інвестиційну спроможність небанківських фінансових інститутів як здатність акумулювати ресурси й реалізовувати інвестиційну функцію [7]. Є. Поліщук розкриває сутність НФУ в інвестиційному процесі та їхню інвестиційну діяльність, що дає змогу розмежувати НФУ як об'єкт інвестування і як інвестора [8; 9]. Нормативну основу дослідження становлять закони України "Про інвестиційну діяльність" і "Про фінансові послуги та фінансові компанії", а регуляторний контекст конкретизують матеріали НБУ [5; 6; 11]. Ці джерела визначають засади фінансових послуг, ліцензування, корпоративного управління, внутрішнього контролю, ризик-менеджменту і комплаєнсу. Міжнародний вимір представлено у звітах Financial Stability Board та OECD. FSB наголошує на зростанні ролі небанківського посередництва, активів НБФІ та потреби моніторингу ризиків [12]. OECD щодо України акцентує на розвитку ліквідніших фінансових ринків, посиленні регулювання, підвищенні довіри до фінансових інститутів, активізації факторингу, лізингу та пенсійних механізмів [13; 14]. Отже, наявні дослідження формують базу для аналізу НФУ, однак економічний зміст їхнього інвестиційного потенціалу як системної управлінсько-економічної здатності потребує уточнення, зокрема щодо структурних контурів, зв'язку з інвестиційною привабливістю та ризиками, ролі бюджетування, індикаторів ефективності й логіки практичного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування економічної сутності інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ, визначення його структури, чинників формування та реалізації, а також розроблення авторського підходу до оцінювання й управління цим потенціалом в умовах розвитку фінансового ринку України. Для досягнення мети узагальнено наукові підходи до НФУ як суб'єктів інвестиційного процесу, розмежовано суміжні категорії, уточнено зміст інвестиційного потенціалу, систематизовано його компоненти, використано дані НБУ та запропоновано систему індикаторів і логіку механізму управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна сутність інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ зумовлена їхньою роллю у фінансовому посередництві. На відміну від підприємств реального сектору, НФУ не лише залучають капітал, а й розміщують акумульовані ресурси у фінансові інструменти, кредити, лізингові та факторингові активи. Тому цей потенціал не зводиться до обсягу активів чи капіталу, а залежить від структури зобов'язань, якості резервів, строкості ресурсної бази, ліквідності, нормативів, інвестиційної політики та ризик-менеджменту.

Необхідно розмежовувати суміжні категорії. Фінансовий потенціал відображає здатність НФУ забезпечувати діяльність, виконувати зобов'язання, підтримувати ліквідність і капіталізацію. Ресурсний потенціал охоплює власний капітал, залучені кошти, резерви, пенсійні активи, внески, кредитні ресурси й прибуток. Інвестиційна активність характеризує фактичне розміщення коштів, а інвестиційна спроможність — можливість таких операцій у певний період. Інвестиційний потенціал є ширшим поняттям, оскільки поєднує ресурси, компетентність менеджменту, регуляторну відповідність, контроль ризиків і здатність формувати результат.

Інвестиційний потенціал НФУ доцільно визначати як інтегровану здатність установи формувати ресурсну базу, трансформувати її в інвестиційні активи та фінансові послуги, підтримувати прийнятне співвідношення доходності, ліквідності й ризику, дотримуватися вимог регулятора та створювати економічний ефект. Таке трактування враховує відмінності НФУ за якістю портфеля, стійкістю доходів та ефективністю управління.

Ключовою ознакою цього потенціалу є сегментна неоднорідність. У страховиків він формується через резерви, активи, інвестиційні доходи та платоспроможність; у страховиків життя — через довгострокові зобов'язання й інституційне інвестування; у кредитних спілках — через членську ресурсну базу, якість кредитного портфеля й ліквідність. У фінансових компаніях він реалізується через кредитування, факторинг, лізинг і гарантії, але залежить від капіталізації, фінансування та контролю ризиків; у ломбардах — від якості застави й оборотності портфеля.

Дані НБУ за IV квартал 2025 року підтверджують потребу сегментного оцінювання: активи НФУ зросли на 10,1% за квартал, але за рік скоротилися на 0,2%, а їхня частка в активах фінансового сектору становила 8,8% [5]. Це засвідчує їхню роль у фінансовому посередництві за обмеженої бази.

Найстійкіші ознаки нарощення інвестиційного потенціалу продемонстрували страховики. Активи ризикових страховиків зросли на 8,0% за квартал і на 37,9% за рік, а прийнятні активи для покриття технічних резервів — на 6,8% і 44,9%. Частка ліквідних складових у прийнятних активах становила 85,1% у ризиковому страхуванні та 95% у страхуванні життя. Чистий прибуток ризикових страховиків зріс до 5 млрд грн, а фінансовий результат страховиків життя — до 1,8 млрд грн, що підтверджує значення резервів, якості й ліквідності активів, інвестиційного доходу та регуляторної відповідності [5].

Кредитні спілки у IV кварталі 2025 року демонстрували зрушення ресурсної бази: активи скоротилися на

3,4% за квартал і на 7,9% за рік, кредитний портфель — на 5,4%, частка непрацюючих кредитів залишалася близькою до 30%, а співвідношення операційних витрат і доходів зросло до 104% [5]. Така динаміка знижує здатність сегмента трансформувати залучені кошти у стійкий фінансовий результат. Фінансові компанії характеризувалися динамічнішою, однак ризиковішою моделлю розвитку: їхні активи за квартал зросли на 11,5%, хоча в річному вимірі зменшилися на 7,1%; обсяг наданих фінансових послуг збільшився на 5,3%, а нових кредитів — на 20,4% [5]. Наведені показники вказують на активізацію небанківського кредитування, факторингу та лізингу, проте така модель потребує належної капіталізації, якісного портфельного управління й посиленого контролю ризиків.

У ломбардів приріст нових кредитів на 3,1% супроводжувався скороченням активів на 5,9%, власного капіталу на 18,0% та погіршенням рентабельності [5]. За таких умов розширення кредитування не може розглядатися як самостійна ознака зміцнення інвестиційного потенціалу, оскільки воно відбувалося на тлі послаблення фінансової стійкості сегмента.

Отже, інвестиційний потенціал НФУ доцільно трактувати як багатокomпонентну категорію, що формується через взаємодію ресурсного, інституційно-регуляторного, управлінського, ризикового, ринкового та результативного контурів. Вони відображають стабільність ресурсів; регуляторні вимоги; якість інвестиційної стратегії та бюджетування; здатність обмежувати ризики; доступ до фінансових інструментів, клієнтської бази й інфраструктури; спроможність перетворювати ресурси на дохідність, фінансову стійкість, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність НФУ.

У межах авторського узагальнення інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ можна трактувати як результат взаємодії двох площин: потенціалу формування ресурсів і потенціалу їх реалізації. Перша охоплює власний капітал, залучені кошти, резерви, внески, фінансові потоки від клієнтів, прибуток та доступ до зовнішнього фінансування. Друга характеризує здатність установи розміщувати ці ресурси, забезпечувати дохідність, підтримувати ліквідність, управляти ризиками, виконувати регуляторні нормативи й формувати довіру клієнтів, інвесторів і партнерів. Отже, ресурсна площина показує, якими фінансовими можливостями володіє або може володіти НФУ, а реалізаційна — наскільки установа здатна перетворити їх на стійкий економічний результат.

Таке розмежування є принциповим для оцінювання інвестиційного потенціалу. Значний обсяг активів за відсутності ефективного ризик-менеджменту, прозорого корпоративного управління, стабільної прибутковості та нормативної дисципліни не може вважатися ознакою високого потенціалу. Натомість менша за масштабом установа може мати якісніший інвестиційний потенціал, якщо її діяльність спирається на достатній капітал, контрольовані ризики, збалансовану структуру активів, ефективне бюджетування інвестицій і прозору власність. Тому інвестиційний потенціал НФУ є не статичним запасом ресурсів, а управлінською здатністю забезпечувати їх результативне та безпечне використання.

Важливою характеристикою цієї здатності є інвестиційна привабливість, яка відображає готовність власників, інвесторів, партнерів і клієнтів довіряти установі ресурси або користуватися її фінансовими продуктами. Для НФУ вона визначається якістю звітності, прозорістю власності, репутацією, ринковою позицією, якістю активів, прибутковістю, внутрішнім контролем, виконанням нормативних вимог та історією дотримання зобов'язань. Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії" закріплює вимоги до структури власності, корпоративного управління, внутрішнього контролю, управління ризиками та комплаєнсу для фінансових компаній і ломбардів [11]. Це підтверджує зв'язок інвестиційної привабливості НФУ з якістю управління та регуляторною дисципліною.

Механізм управління інвестиційним потенціалом НФУ має поєднувати стратегічний, ресурсний, портфельний, ризиковий, бюджетний і контрольний блоки. Стратегічний блок визначає модель інвестиційної діяльності, допустимий ризик, пріоритетні інструменти та місце установи на фінансовому ринку. Ресурсний блок забезпечує формування капіталу, резервів, залучених коштів і строкової структури зобов'язань. Портфельний блок відповідає за розміщення активів з урахуванням ліквідності, дохідності й ризику. Ризиковий блок передбачає ліміти, процедури оцінювання ризиків, сценарний аналіз і диверсифікацію. Бюджетний блок визначає ресурси для інвестиційних операцій, доходи, витрати, резерви й прогнозний фінансовий результат. Контрольний блок забезпечує моніторинг ефективності, нормативної відповідності та коригування стратегії.

Бюджетування інвестицій у НФУ має враховувати специфіку фінансового посередництва. На відміну від класичного інвестиційного бюджетування підприємств, орієнтованого на капітальні вкладення у виробничі активи, НФУ повинні узгоджувати інвестиційний бюджет із бюджетом ліквідності, резервів, нормативного капіталу та ризиків. Для страховиків це означає відповідність інвестиційного портфеля технічним резервам і прогнозним виплатам; для кредитних спілок — баланс між кредитуванням членів, депозитною базою, резервами під очікувані кредитні збитки та ліквідністю; для фінансових компаній — визначення допустимих обсягів кредитування, факторингу чи лізингу з урахуванням капіталу, вартості фінансування та якості дебіторської заборгованості; для ломбардів — контроль оборотності заставного кредитування, прибутковості та достатності власного капіталу.

У міжнародному контексті зростання ролі небанківського фінансового посередництва супроводжується підвищеною увагою до ризиків. За даними FSB, у 2024 році сектор небанківського фінансового посередництва становив 51,0% глобальних фінансових активів, а його активи зростали удвічі швидше, ніж активи банківського сектору [12]. Це підтверджує системну значущість НБФІ та актуалізує питання прозорості, взаємозв'язків із банками, оптового фінансування, кредитних експозицій і статистичного моніторингу.

Звіти OECD щодо України засвідчують, що розвиток фінансових ринків потребує зміцнення довіри до інститутів, розширення ролі інституційних інвесторів, удосконалення регуляторного середовища та підвищення фінан-

Таблиця 1. Система оцінювання інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ

Контур оцінювання	Зміст оцінювання	Типові індикатори	Управлінське значення
Ресурсний	Наявність, стабільність і строкова структура фінансових ресурсів.	активи; власний капітал; залучені кошти; резерви; частка високоліквідних активів; динаміка ресурсної бази.	Визначає межі інвестиційної спроможності та потребу в додатковому фінансуванні.
Інституційно-регуляторний	Відповідність законодавчим і регуляторним вимогам, прозорість власності та якості управління.	наявність ліцензії; прозорість структури власності; виконання нормативів; система внутрішнього контролю; комплаєнс.	Знижує регуляторний ризик і підвищує довіру інвесторів, клієнтів та партнерів.
Портфельний	Якість і диверсифікація активів, відповідність портфеля характеру зобов'язань.	частка інвестиційних активів; концентрація портфеля; частка проблемних активів; покриття резервами; строковий розрив активів і зобов'язань.	Дас змогу оцінити якість трансформації ресурсів у дохідні активи.
Ризиковий	Здатність ідентифікувати, вимірювати, обмежувати та покривати ризики.	кредитний ризик; ринковий ризик; ризик ліквідності; операційний ризик; резерви; стрес-сценарії; ризикові ліміти.	Забезпечує фінансову стійкість і запобігає втраті інвестиційного потенціалу.
Результативний	Економічний ефект від використання інвестиційного потенціалу.	рентабельність активів; рентабельність капіталу; інвестиційні доходи; чистий прибуток; операційна ефективність.	Показує, чи перетворюються ресурси та управлінські рішення на стійкий фінансовий результат.
Стратегічний	Здатність НФУ підтримувати конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток.	наявність інвестиційної стратегії; бюджетування інвестицій; сценарне планування; цифрова аналітика; ринкова частка; репутація.	Формує основу для довгострокового нарощування потенціалу і підвищення інвестиційної привабливості.

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1–14].

сової грамотності населення [13; 14]. У звіті 2026 року зазначено, що участь населення України в інвестиційних фондах і вкладеннях у цінні папери українських компаній залишається нижчою за 3%, тоді як розвиток факторингу, лізингу та накопичувальних пенсій може розширити джерела фінансування [14]. Отже, інвестиційний потенціал НФУ залежить не лише від внутрішньої фінансової стійкості, а й від глибини ринку капіталу, довіри споживачів, якості фінансової інфраструктури та наявності інструментів для довгострокового розміщення ресурсів.

Оцінювання інвестиційного потенціалу НФУ має бути багаторівневим. На першому рівні доцільно оцінювати ресурсну базу: обсяг активів, власний капітал, залучені кошти, резерви, строкову структуру ресурсів, частку високоліквідних активів. На другому рівні — якість активів і портфеля: частку проблемних кредитів, диверсифікацію вкладень, концентрацію ризиків, покриття резервами, відповідність активів зобов'язанням. На третьому рівні — результативність: рентабельність активів, рентабельність капіталу, інвестиційні доходи, чистий фінансовий результат, маржинальність операцій. На четвертому рівні — ризики і регуляторну відповідність: нормативи капіталу, ліквідності, платоспроможності, внутрішній контроль, комплаєнс і прозорість власності. На п'ятому рівні — стратегічну спроможність: наявність інвестиційної стратегії, бюджетування, аналітики, сценарного планування та механізмів коригування рішень (Табл. 1).

Запропонована система оцінювання дає змогу перейти від описового аналізу НФУ до управлінського підходу. Її практична цінність полягає в тому, що вона поєднує показники поточного фінансового стану з індикаторами стратегічної здатності установи нарощувати інвестиційний потенціал. Для регулятора така система може бути корисною при моніторингу стійкості сегментів ринку, для менеджменту НФУ — під час розроблення інвестиційної стратегії, для інвесторів і партнерів — під час оцінювання інвестиційної привабливості установи.

Узагальнену логіку управління інвестиційним потенціалом НФУ можна подати як послідовність взаємопов'язаних управлінських дій: формування ресурсної бази; оцінювання регуляторних і ринкових обмежень; бюджетування інвестицій; вибір портфельної структури; оцінювання ризиків; реалізація інвестиційних операцій; моніторинг ефективності; коригування стратегії. Така послідовність відображає не лінійний, а циклічний характер управління, оскільки результати моніторингу мають повертатися до етапу стратегічного планування і впливати на наступні рішення (Рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель управління інвестиційним потенціалом НФУ

Джерело: розроблено авторами.

Наведена модель підкреслює, що управління інвестиційним потенціалом НФУ не може зводитися до розміщення тимчасово вільних коштів. Йдеться про цілісний механізм, у якому ресурсна база, інвестиційні рішення, ризик-менеджмент, бюджетування, регуляторна відповідність і результативність повинні бути узгоджені між собою. Якщо будь-який елемент цього механізму є слабким, потенціал установи не реалізується повною мірою. Наприклад, наявність значних ресурсів без належної системи управління ризиками може призвести до погіршення якості активів; висока інвестиційна активність без достатнього капіталу — до втрати стійкості; формальне виконання нормативів без стратегічного планування — до низької конкурентоспроможності.

У практичному вимірі управління інвестиційним потенціалом небанківських фінансових установ доцільно розглядати як послідовний управлінський цикл. Його початковим етапом є діагностика стану установи, що охоплює аналіз активів, капіталу, резервів, зобов'язань, ліквідності, прибутковості, структури портфеля, концентрації ризиків і внутрішнього контролю. На цій основі визначаються стратегічні орієнтири: підтримання платоспроможності, нарощення інвестиційних доходів, розширення фінансових послуг і підвищення інвестиційної привабливості. Далі формується інвестиційний бюджет із визначенням ресурсів для розміщення, очікуваної доходності, витрат, резервування та рівня ризику. Реалізація інвестиційних рішень має супроводжуватися моніторингом ліквідності, доходності, ризиків і нормативної відповідності, а завершальним елементом циклу є оцінювання результативності та коригування стратегії.

Елемент наукової новизни полягає в трактуванні інвестиційного потенціалу НФУ не як суми ресурсів і не як фактичної інвестиційної активності, а як інтегрованої здатності установи формувати, захищати, розміщувати й відтворювати фінансові ресурси в умовах регуляторних обмежень, ризиковості та конкуренції. Такий підхід поєднує ресурсну, інституційну, управлінську, ризикову, ринкову й результативну логіку аналізу та дає змогу розглядати інвестиційний потенціал як елемент фінансової архітектури ринку, що впливає на інвестиційний капітал, якість посередництва та стійкість фінансової системи.

Практична значущість підходу полягає в можливості його використання для розроблення внутрішніх положень щодо інвестиційної діяльності, формування інвестиційних бюджетів, побудови системи індикаторів ефективності, управлінської звітності, оцінювання інвестиційної привабливості, визначення потреби в капіталі та вдосконалення ризик-менеджменту. Для страхових компаній це означає аналіз відповідності активів технічним резервам; для кредитних спілок — контроль якості кредитного портфеля; для фінансових компаній — оцінювання фінансових операцій; для ломбардів — контроль достатності капіталу й оборотності портфеля.

Отже, економічна сутність інвестиційного потенціалу НФУ розкривається через здатність установ бути надавачами фінансових послуг і суб'єктами формування інвестиційних потоків. Реалізація такої ролі потребує фінансової стійкості, прозорості, ризик-орієнтованого управління, ефективного бюджетування та стратегічної орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дає підстави визначити інвестиційний потенціал небанківських фінансових ус-

танов як складну економічну категорію, що не зводиться до обсягу активів, капіталу чи факту інвестиційних операцій. Його зміст полягає в здатності НФУ акумулювати ресурси, трансформувати їх в інвестиційні активи й фінансові послуги, підтримувати співвідношення доходності, ліквідності та ризику, дотримуватися регуляторних вимог і формувати стійкий результат.

Інвестиційний потенціал НФУ формується через взаємодію ресурсного, інституційно-регуляторного, управлінського, ризикового, ринкового та результативного контурів. Ресурсний контур характеризує обсяг і стабільність фінансових можливостей; інституційно-регуляторний — правові й наглядні умови їх використання; управлінський — якість стратегії, бюджетування й контролю; ризиковий — здатність обмежувати втрати; ринковий — доступ до фінансових інструментів; результативний — спроможність забезпечувати доходність, стійкість, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність.

За даними НБУ за IV квартал 2025 року встановлено неоднорідність реалізації цього потенціалу в сегментах НФУ. Страховики демонструють зростання активів, високу ліквідність прийнятних активів і роль інвестиційних доходів у прибутковості. Фінансові компанії відновлюють кредитування та фінансові послуги, однак їхній потенціал слід оцінювати з урахуванням капіталізації, портфеля й ризиків. Кредитні спілки та ломбарди мають обмеження, пов'язані зі скороченням активів, ефективністю, якістю портфеля і динамікою капіталу.

Запропонована система оцінювання передбачає використання ресурсних, портфельних, ризикових, регуляторних, результативних і стратегічних індикаторів. Вона дає змогу визначати поточний стан установи та її здатність нарощувати потенціал у довгостроковій перспективі. Практична цінність підходу полягає у його використанні для розроблення інвестиційної стратегії, бюджетування, управлінської звітності, моніторингу ризиків і підвищення інвестиційної привабливості НФУ. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну методику інтегрального оцінювання цього потенціалу за сегментами НФУ.

Література:

1. Дребот Н. П., Танчак Я. А., Миколишин М. М. Тенденції розвитку небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг України. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Т. 30. № 1. С. 109—114. DOI: <https://doi.org/10.36930/40300119>.
2. Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Шпомер А. М. Інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ у системі забезпечення сталого розвитку національної економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4(32). С. 279-290. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-279-290](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-279-290).
3. Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Шпомер А. М. Механізм формування інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С. 123—138. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-123-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-123-138).
4. Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Шпомер А. М. Оцінка інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 2. № 19. С. 143—159. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.143-159>.

5. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору. Березень 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-03.pdf?v=16 (дата звернення: 24.04.2026).

6. Національний банк України. Регулювання ринку небанківських фінансових послуг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/regulation-nonbank-fs-market> (дата звернення: 24.04.2026).

7. Nieizviestna O. V., Slobodyanyuk N. O., Voloshyna S. V., Gudz Y. F. Дослідження інвестиційної спроможності небанківських фінансових інститутів України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2019. Vol. 3 (30). P. 375—390. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179813>.

8. Поліщук Є. А. Підходи щодо сутності поняття "небанківські фінансові установи" в контексті участі в інвестиційному процесі. Формування ринкової економіки. 2013. № 29. С. 406—415. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/fa82df56-6517-4758-938e-b557c1384666/download> (дата звернення: 24.04.2026).

9. Поліщук Є. А. Характеристика інвестиційної діяльності небанківських фінансових установ. Фінанси, облік і аудит. Вип. 2 (24). С. 95—106. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/d7e19941-bc50-49fb-9794-a9d7f378ec79/download> (дата звернення: 24.04.2026).

10. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12> (дата звернення: 24.04.2026).

11. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-20> (дата звернення: 24.04.2026).

12. Financial Stability Board. Global Monitoring Report on Nonbank Financial Intermediation 2025. Basel: FSB, 2025. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P161225.pdf> (дата звернення: 24.04.2026).

13. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (дата звернення: 24.04.2026).

14. OECD. Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1787/0c41c8ac-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery_0c41c8ac-en.html (дата звернення: 24.04.2026).

References:

1. Drebot, N. P., Tanchak, Ya. A. and Mykolyshyn, M. (2020), "Trends in the development of non-bank financial institutions in the financial services market of Ukraine", Scientific Bulletin of UNFU, vol. 30, no. 1, pp. 109—114. <https://doi.org/10.36930/40300119>.

2. Ilchuk, V. P., Shpomer, T. O. and Shpomer, A. M. (2022), "Investment potential of non-bank financial institutions in the system of ensuring sustainable development of the national economy", Problems and Prospects of

Economics and Management, vol. 4(32), pp. 279—290. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-279-290](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-279-290).

3. Ilchuk, V. P., Shpomer, T. O. and Shpomer, A. M. (2023), "Mechanism for forming the investment potential of non-bank financial institutions", Problems and Prospects of Economics and Management, vol. 1 (33), pp. 123—138. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-123-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-123-138).

4. Ilchuk, V. P., Shpomer, T. O. and Shpomer, A. M. (2023), "Assessment of the investment potential of non-banking financial institutions", The Actual Problems of Regional Economy Development, vol. 2, no. 19, pp. 143—159. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.143-159>.

5. National Bank of Ukraine (2026), "Overview of the non-bank financial sector. March 2026", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-03.pdf?v=16 (Accessed 24 April 2026).

6. National Bank of Ukraine (2026), "Regulation of the non-bank financial services market", available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/regulation-nonbank-fs-market> (Accessed 24 April 2026).

7. Nieizviestna, O.V., Slobodyanyuk, N.O., Voloshyna, S.V. and Gudz, Y.F. (2019), "Research of investment capacity of non-bank financial institutions of Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (30), pp. 375—390. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179813>.

8. Polishchuk, Ye. A. (2013), "Approaches to the essence of the concept of non-bank financial institutions in the context of participation in the investment process", Formuvannia rynkovoї ekonomiky, no. 29, pp.406—415, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/fa82df56-6517-4758-938e-b557c1384666/download> (Accessed 24 April 2026).

9. Polishchuk, Ye. A. (2014), "Characteristics of investment activity of non-bank financial institutions", Finance, Accounting and Audit, vol. 2 (24), pp. 95—106, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/d7e19941-bc50-49fb-9794-a9d7f378ec79/download> (Accessed 24 April 2026).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), Law of Ukraine "On Investment Activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12> (Accessed 24 April 2026).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine "On Financial Services and Financial Companies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-20> (Accessed 24 April 2026).

12. Financial Stability Board (2025), Global Monitoring Report on Nonbank Financial Intermediation 2025, FSB, Basel, available at: <https://www.fsb.org/uploads/P161225.pdf> (Accessed 24 April 2026).

13. OECD (2025), Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.

14. OECD (2026), Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/0c41c8ac-en>.

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

С. В. Князь,

д. е. н., професор, професор, директор Інститут сталого розвитку
імені В'ячеслава Чорновола, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-1759>

А. В. Косенко,

к. е. н., доцент, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет "ХПІ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0693-7307>

Н. П. Ткачова,

к. е. н., доцент, доцентка кафедри маркетингу, Національний технічний університет "ХПІ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3840-4516>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.101

КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ТА УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО- ІННОВАЦІЙНИХ РОЗРОБОК ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Kniaz,

Doctor of Economics, Professor, Director of the Viacheslav Chornovil Institute of Sustainable Development,
Lviv Polytechnic National University

A. Kosenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

N. Tkachova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, National Technical University "KhPI"

COMMERCIALIZATION OF INDUSTRIAL AND UNIVERSITY INTELLECTUAL AND INNOVATIVE DEVELOPMENTS AS A FACTOR IN INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' COMMERCIAL ACTIVITY

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади комерціалізації університетських наукових розробок як важливого чинника підвищення економічної ефективності промислових підприємств. Доведено, що комерціалізація виступає не лише механізмом трансферу технологій, а комплексним процесом створення доданої вартості, який охоплює генерацію знань, їх адаптацію та впровадження у виробничі та ринкові процеси. Розроблено узагальнену модель впливу функцій комерціалізації на економічну ефективність, яка дозволяє відобразити логіку формування економічного результату на різних етапах інноваційного процесу. Запропоновано інтегральний підхід до оцінки ефективності комерціалізації, що базується на врахуванні приросту прибутку, доходів, витрат та інвестицій у впровадження інновацій. Розроблено модель вибору форми комерціалізації на основі співвідношення рівня ризику та очікуваного економічного ефекту, що дозволяє обґрунтувати доцільність використання таких форм, як ліцензування, партнерські угоди, створення спільних підприємств або стартапів.

The article examines the theoretical and applied foundations of the commercialization of university research developments as an important factor in enhancing the economic efficiency of industrial enterprises. It is substantiated that, in the context of the formation of an innovation-driven economy and increasing market competition, the integration of the scientific potential of universities into the production activities of enterprises

becomes particularly significant. It is demonstrated that commercialization functions not only as a mechanism for technology transfer, but also as a comprehensive process of value creation that encompasses knowledge generation, its adaptation, and its implementation in production and market processes.

The economic essence of the commercialization of university developments is clarified as a process of transforming intellectual output into a marketable asset that ensures the formation of a synergistic effect resulting from the combination of scientific and production resources. The main functions of commercialization are identified, and their impact on the economic performance of enterprises is systematized. A generalized model of the influence of commercialization functions on economic efficiency is developed, which makes it possible to reflect the logic of economic result formation at various stages of the innovation process.

An integrated approach to assessing the effectiveness of commercialization is proposed, based on accounting for increases in profit, revenues, costs, and investments related to the implementation of innovations. A model for selecting the form of commercialization is developed based on the ratio of risk level to expected economic effect, which makes it possible to substantiate the feasibility of using such forms as licensing, partnership agreements, the establishment of joint ventures, or startups. It is proven that a key factor in increasing the effectiveness of commercialization is the adaptation of university developments to the conditions of specific production processes, as well as the availability of a developed institutional infrastructure that provides support for innovative activity.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in shaping strategies for the innovative development of enterprises, improving mechanisms of interaction between universities and business, and developing state policy in the field of supporting the commercialization of scientific research.

Ключові слова: комерціалізація, механізм, університетські розробки, інтелектуальні технології, економічна оцінка, ефективність, інновації, промислові підприємства, університети, науково-технічні розробки, економічний ефект.

Key words: commercialization, mechanism, university developments, intellectual technologies, economic evaluation, efficiency, innovations, industrial enterprises, universities, scientific and technological developments, economic effect.

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

Трансформаційні процеси сучасної економіки характеризуються прискоренням інноваційних процесів, цифровізацією виробництва та зростанням ролі знань як ключового ресурсу розвитку, особливого значення набуває проблема ефективної взаємодії науки і бізнесу [1, 6]. В цьому контексті університети поступово трансформуються з традиційних освітньо-наукових інституцій у активних суб'єктів інноваційної екосистеми, здатних генерувати конкурентоспроможні технологічні рішення та забезпечувати їх практичне впровадження у виробничу діяльність [2, 9]. Одним із ключових механізмів такої інтеграції виступає комерціалізація університетських наукових розробок, яка дозволяє не лише забезпечити трансфер знань, але й сформувати нові джерела економічного зростання для промислових підприємств [3].

Сучасна економічна наука розглядає комерціалізацію результатів наукових досліджень як складний багаторівневий процес, що охоплює створення, оцінку, правову охорону, просування та впровадження інноваційних продуктів і технологій. Університетські розробки, як правило, характеризуються високим рівнем наукової новизни, однак потребують адаптації до умов ринку, що передбачає активну участь підприємств у процесах їх доопрацювання, тестування та масштабування [4,

11]. Саме тому ефективна комерціалізація виступає не лише інструментом трансферу технологій, але й важливим чинником формування довгострокових партнерських відносин між університетами та промисловістю.

Дослідження комерціалізації університетських наукових розробок як чинника підвищення економічної ефективності промислових підприємств має важливе теоретичне та практичне значення. Воно спрямоване на формування цілісного наукового підходу до розуміння ролі університетів у забезпеченні інноваційного розвитку економіки, а також на розробку рекомендацій щодо підвищення результативності взаємодії науки і виробництва [12]. У цьому контексті особливої ваги набуває обґрунтування нових підходів до організації процесів комерціалізації, які враховують сучасні тенденції цифровізації, глобалізації та розвитку інноваційних мереж, що дозволить забезпечити більш ефективне використання наукового потенціалу університетів в інтересах промислового сектору

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про значну увагу дослідників до проблематики комерціалізації університетських наукових розробок, однак ступінь її теоретичного опрацювання та практичного осмислення залишається нерівномірним і фрагментарним. Більшість авторів розглядають окремі аспекти цього процесу, не формуючи цілісної концепції його впли-

ву на економічну ефективність промислових підприємств. Так, у працях [1, 5] комерціалізація розглядається переважно у контексті трансферу технологій, причому основна увага приділяється порівнянню підходів до трактування цих понять та їх сутнісних характеристик. Автори слушно підкреслює відмінності між комерціалізацією та трансфером технологій, проте її дослідження має більше описовий характер і не розкриває повною мірою економічні результати впровадження університетських розробок у діяльність підприємств. Більш прикладний характер мають дослідження [2, 6], у яких трансфер технологій розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств через розвиток спільного підприємництва. Авторка аргументовано доводить, що інтеграція науки і бізнесу сприяє технологічному оновленню виробництва, однак основний акцент робиться саме на формах взаємодії, тоді як механізми комерціалізації університетських розробок залишаються розкритими лише частково. У роботах [3, 9] запропоновано більш глибокий теоретико-методологічний підхід до комерціалізації трансферу технологій, зокрема через використання економіко-математичних моделей прийняття рішень. Авторка значно точніше формалізує процес комерціалізації та визначає його ключові параметри, включаючи ліцензування та інноваційно-інвестиційні проекти, однак її дослідження орієнтоване переважно на макро— та мезорівень і не враховує повною мірою специфіку функціонування окремих промислових підприємств. У колективній праці [11] комерціалізація науково-технічних розробок розглядається як складова інноваційної політики держави та підприємств. Автори детально характеризують етапи, форми та інструменти комерціалізації, включаючи ліцензування, патентування та управління інтелектуальною власністю, що дозволяє більш комплексно оцінити цей процес. Проте дана робота має переважно навчально-методичний характер і не забезпечує достатньої аналітичної глибини щодо оцінки ефективності впровадження університетських інновацій [11].

Окрему увагу привертають дослідження [5, 12], які акцентують на проблемах комерціалізації інтелектуальної власності та необхідності державної підтримки цього процесу. Автори обґрунтовують доцільність формування партнерських механізмів між державою, фінансовими інституціями та бізнесом, однак недостатньо деталізують роль університетів як ключових генераторів інновацій та їх вплив на підвищення ефективності промислового виробництва.

У працях [6, 9] значна увага приділяється організаційним формам комерціалізації університетських розробок, зокрема ліцензуванню, створенню стартапів і розвитку інноваційної інфраструктури. Автори пропонують конкретні шляхи виходу університетських інновацій на ринок, що суттєво розширює прикладний аспект дослідження, однак недостатньо систематизують вплив цих процесів на показники економічної ефективності підприємств.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням інноваційної діяльності, трансферу технологій та розвитку університетсько-промислового співробітництва, проблема системного забезпечення ефективної комерціалізації університетських розро-

бок залишається недостатньо дослідженою, особливо в контексті її впливу на економічні результати діяльності промислових підприємств. Потребують подальшого уточнення економічна природа цього процесу, механізми його реалізації, а також інструменти оцінки ефективності комерціалізації з урахуванням специфіки сучасних інноваційних екосистем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад комерціалізації промислових та університетських наукових розробок та визначення її впливу на підвищення економічної ефективності промислових підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії університетів і бізнесу в умовах інноваційної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основні результати проведеного дослідження дозволяють сформувати комплексне уявлення про економічну сутність, механізми та інструменти комерціалізації університетських наукових розробок як ключового чинника підвищення економічної ефективності промислових підприємств. У роботі доведено, що комерціалізація не є лише завершальним етапом інноваційного процесу, а виступає інтегрованою системою взаємопов'язаних дій, що охоплюють генерацію знань, їх трансформацію у прикладні рішення, адаптацію до виробничих умов і подальше впровадження з отриманням економічного ефекту.

Проведено уточнення економічної сутності комерціалізації університетських наукових розробок, яка полягає у трансформації інтелектуального продукту в ринковий актив, що забезпечує створення доданої вартості як для університету, так і для промислового підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропоновано розглядати цей процес не лише як передачу технологій, а як системну інтеграцію наукового потенціалу в операційні та стратегічні процеси підприємства, що забезпечує довгострокове зростання його ефективності. В дослідженні обґрунтовано, що ключовим результатом комерціалізації є формування синергетичного ефекту, який виникає внаслідок поєднання наукових знань університету та виробничих ресурсів підприємства. Такий ефект проявляється у вигляді зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рівня технологічності виробництва та розширення ринкових можливостей. Для кількісного вимірювання цього ефекту запропоновано інтегральний показник економічної ефективності комерціалізації:

$$E_c = (\Delta P + \Delta R - \Delta C) / I_c,$$

де E_c — ефективність комерціалізації; ΔP — приріст прибутку підприємства; ΔR — приріст доходів від нових продуктів; ΔC — зміна витрат; I_c — інвестиції у комерціалізацію.

Запропонований показник E_c дозволяє оцінити результативність впровадження університетських розробок з урахуванням як фінансових, так і витратних параметрів.

У ході дослідження розроблено концептуальну модель комерціалізації університетських наукових розробок, яка базується на інтеграції функціонального та процесного підходів. Функціональний підхід передбачає виділення ключових функцій комерціалізації, серед яких генерація знань, трансфер технологій, адаптація інновацій та їх ринкова реалізація. Процесний підхід, у свою чергу, забезпечує послідовність реалізації цих функцій у вигляді логічно пов'язаних етапів: створення інновації, оцінка її комерційного потенціалу, правовий захист, вибір форми комерціалізації, впровадження та масштабування. З метою систематизації функцій комерціалізації запропоновано наступну узагальнену модель їх впливу на економічну ефективність підприємства. Економічна сутність запропонованої узагальненої моделі впливу функцій комерціалізації університетських наукових розробок на економічну ефективність підприємства полягає у відображенні логіки трансформації інтелектуального ресурсу в конкретний економічний результат через послідовну реалізацію взаємопов'язаних функцій. У межах цієї моделі комерціалізація розглядається не як одноразовий акт передачі технології, а як багаторівневий процес створення доданої вартості, де кожна функція виконує окрему економічну роль і формує частковий ефект, який у сукупності забезпечує зростання загальної ефективності діяльності підприємства. З економічної точки зору, функція генерації знань виступає вихідною передумовою формування інноваційного потенціалу. Вона створює новий інтелектуальний продукт, який має потенційну ринкову цінність, але ще не генерує безпосереднього економічного ефекту. Її значущість полягає у формуванні нематеріальних активів, що в подальшому можуть бути капіталізовані. Саме на цьому етапі закладається основа майбутньої конкурентоспроможності підприємства, оскільки якості і новизна знань визначають потенційний рівень технологічних переваг.

Функція трансферу технологій відображає процес економічного обміну, в межах якого відбувається передача прав на використання інновації від університету до підприємства. Її економічна сутність полягає у зниженні транзакційних витрат на доступ до інновацій та скороченні витрат на власні науково-дослідні роботи. Водночас саме на цьому етапі формується первинна вартість інновації як об'єкта господарського обігу, що може проявлятися у формі ліцензійних платежів, роялті або інвестицій у спільні проекти.

Функція адаптації має ключове значення для досягнення економічного ефекту, оскільки вона забезпечує перетворення університетської розробки у технологічно та організаційно сумісне рішення для конкретного підприємства. Економічна сутність цієї функції полягає у мінімізації виробничих ризиків, зниженні витрат на впровадження та забезпеченні стабільності технологічних процесів. Саме тут відбувається узгодження інновації з ресурсними можливостями підприємства, його виробничою структурою та ринковими цілями, що визначає реальну здатність інновації генерувати прибуток.

Завершальною є функція безпосередньої комерціалізації, яка полягає у виведенні інноваційного продукту або технології на ринок. Її економічний зміст полягає

у перетворенні інновації на джерело доходу через реалізацію продукції, підвищення її якості або зниження витрат. Саме на цьому етапі формується фінансовий результат, який може бути вимірний у вигляді прибутку, зростання рентабельності чи розширення ринкової частки підприємства.

Механізм використання даної моделі базується на послідовній інтеграції зазначених функцій у систему управління підприємством. Практична реалізація передбачає, по-перше, ідентифікацію релевантних університетських розробок відповідно до стратегічних цілей підприємства. По-друге, здійснюється оцінка їх економічного потенціалу, включаючи аналіз витрат, очікуваних доходів та ризиків. По-третє, формується оптимальна форма трансферу технології, яка забезпечує баланс між витратами і вигодами.

Запропонована модель дозволяє не лише систематизувати функції комерціалізації (табл. 1), але й сфор-

Таблиця 1. Економічна характеристика функцій комерціалізації за їх впливом на економічну ефективність діяльності підприємства

Функція комерціалізації	Економічна сутність	Вплив на підприємство	Результат
Генерація знань	Формування інноваційного продукту	Зростання технологічного рівня	Інноваційна база
Трансфер технологій	Передача розробок	Скорочення витрат на НДДКР	Економія ресурсів
Адаптація	Прийомлення до виробництва	Зниження виробничих ризиків	Стабільність процесів
Комерціалізація	Виведення на ринок	Зростання доходів	Прибуток

Джерело: авторська розробка.

мувати цілісний механізм управління інноваційним розвитком підприємства, орієнтований на максимізацію економічного результату через ефективне використання університетського наукового потенціалу.

Доведено, що найбільший вплив на економічну ефективність підприємства має саме етап адаптації університетських розробок до умов виробництва, оскільки саме на цьому етапі формується реальна можливість їх ефективного використання. У зв'язку з цим запропоновано розширити традиційні підходи до комерціалізації шляхом включення механізмів спільної розробки (co-development) та інженерних супроводу інновацій.

Розроблено також модель вибору форми комерціалізації, яка базується на співвідношенні рівня ризику та очікуваного економічного ефекту:

$$F_c = f(R, E)$$

де F_c — форма комерціалізації; R — рівень ризику; E — очікуваний економічний ефект. Встановлено, що при високому рівні ризику доцільно використовувати ліцензування, тоді як при високому потенціалі ефективності — створення спільних підприємств або стартапів.

Економічна сутність запропонованої моделі вибору форми комерціалізації, що базується на функціональній залежності [$F_c = f(R, E)$], полягає у формалізації процесу прийняття управлінських рішень щодо способів впровадження університетських наукових розробок з урахуванням ключових економічних параметрів — рівня ризику

та очікуваного економічного ефекту. На відміну від традиційних підходів, де вибір форми комерціалізації часто здійснюється інтуїтивно або на основі обмеженого кола факторів, запропонована модель забезпечує системний та аналітичний підхід до узгодження інтересів університету і підприємства, мінімізуючи невизначеність та підвищуючи результативність інноваційної діяльності.

У межах моделі рівень ризику (R) відображає сукупність технічних, ринкових, фінансових та інституційних загроз, пов'язаних із впровадженням інновації. Зокрема, технічний ризик характеризує ймовірність невідповідності розробки виробничим умовам; ринковий — невизначеність попиту на новий продукт; фінансовий — можливі перевищення витрат або недоотримання доходів; інституційний — обмеження, пов'язані з правовим регулюванням або організаційною взаємодією сторін. Водночас очікуваний економічний ефект (E) відображає потенційні вигоди від комерціалізації, включаючи приріст прибутку, зниження витрат, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Механізм функціонування моделі передбачає оцінювання кожної з інноваційних розробок за двома координатами — рівнем ризику та величиною очікуваного ефекту, що дозволяє сформувати матрицю прийняття рішень. Умовно можна виділити чотири базові квадранти, кожен з яких відповідає певній формі комерціалізації. У випадку високого ризику та відносно невисокого очікуваного ефекту доцільним є використання ліцензування як найбільш безпечної форми, що дозволяє мінімізувати інвестиційні витрати та передати значну частину ризиків стороні-ліцензіату. Такий підхід забезпечує стабільний, хоча й обмежений дохід у вигляді роялті, водночас не потребує значних організаційних зусиль з боку університету.

У ситуації, коли ризик залишається високим, але очікуваний економічний ефект є значним, доцільно застосовувати змішані форми комерціалізації, зокрема стратегічні альянси або партнерські угоди, що дозволяють розподілити ризики між учасниками та забезпечити доступ до необхідних ресурсів. Якщо ж рівень ризику є помірним, а очікуваний ефект достатньо високим, оптимальним варіантом виступає створення спільних підприємств, що забезпечує глибоку інтеграцію наукового та виробничого потенціалу, а також можливість отримання значного економічного результату.

Найбільш перспективним є квадрант, що характеризується низьким рівнем ризику та високим очікуваним економічним ефектом. У цьому випадку оптимальним є створення стартапів або спін-офф компаній, які дозволяють максимально реалізувати комерційний потенціал інновації та забезпечити високий рівень прибутковості. Така форма комерціалізації передбачає активну участь університету у підприємницькій діяльності та сприяє формуванню нових ринкових ніш.

Практичне застосування моделі передбачає кілька послідовних етапів. На першому етапі здійснюється ідентифікація інноваційної розробки та попередня оцінка її комерційного потенціалу. На другому етапі проводиться кількісна та якісна оцінка ризиків, що включає аналіз технологічної готовності, ринкових умов та фінансових можливостей. На третьому етапі визначається очікуваний економічний ефект на основі прогнозування доходів і витрат. Далі здійснюється позиціонування інновації у

матриці "ризик-ефект" та обирається відповідна форма комерціалізації.

Запропонована модель дозволяє забезпечити економічно обгрунтований вибір форми комерціалізації, підвищити ефективність використання університетських наукових розробок та мінімізувати ризики їх впровадження. Її використання сприяє формуванню адаптивної стратегії інноваційного розвитку підприємства, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови функціонування, забезпечуючи досягнення максимального економічного результату.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати низку теоретичних і прикладних висновків, що розкривають сутність та значення комерціалізації університетських наукових розробок як чинника підвищення економічної ефективності промислових підприємств.

Встановлено, що комерціалізація університетських розробок є складним багаторівневим процесом, який забезпечує трансформацію інтелектуального продукту у джерело економічного ефекту. На відміну від традиційного трактування як завершального етапу інноваційного циклу, доведено її системний характер, що охоплює генерацію знань, їх трансфер, адаптацію до виробничих умов та подальшу ринкову реалізацію. Саме така інтегрована інтерпретація дозволяє більш повно розкрити економічний потенціал взаємодії університетів і промислових підприємств. У статті обгрунтовано, що ключовим результатом комерціалізації є формування синергетичного ефекту, який виникає внаслідок поєднання наукового потенціалу університетів і виробничих ресурсів підприємств. Цей ефект проявляється у зростанні продуктивності, зниженні витрат, підвищенні якості продукції та розширенні ринкових можливостей, що у сукупності забезпечує підвищення економічної ефективності діяльності підприємств. Запропонований інтегральний показник ефективності комерціалізації дозволяє кількісно оцінити цей вплив та забезпечити обгрунтованість управлінських рішень. Суттєвим науковим результатом є розробка узагальненої моделі впливу функцій комерціалізації на економічну ефективність підприємства, яка систематизує ключові етапи створення доданої вартості. Доведено, що найбільш критичним етапом є адаптація університетських розробок до умов конкретного виробництва, оскільки саме вона визначає можливість практичного використання інновації та рівень її економічної віддачі. Це дозволило уточнити роль підприємства як активного учасника процесу комерціалізації, а не лише споживача інновацій. Важливим результатом дослідження є також обгрунтування моделі вибору форми комерціалізації на основі співвідношення рівня ризику та очікуваного економічного ефекту. Запропонований підхід дозволяє формалізувати процес прийняття рішень та забезпечити оптимальне поєднання форм комерціалізації, таких як ліцензування, стратегічне партнерство, створення спільних підприємств або стартапів. Це сприяє мінімізації ризиків та максимізації економічного результату від впровад-

ження інновацій. Доведено, що ефективність комерціалізації значною мірою залежить від наявності розвинутої інституційної інфраструктури, яка включає центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори, венчурні механізми фінансування та інші елементи підтримки інноваційної діяльності. Саме інтеграція цих елементів у єдину систему забезпечує безперервність інноваційного процесу та підвищує його результативність.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням методичного забезпечення оцінки ефективності комерціалізації, зокрема шляхом розробки більш деталізованих економіко-математичних моделей, що враховують галузеву специфіку промислових підприємств. Актуальним напрямом є також дослідження цифрових платформ як інструменту комерціалізації наукових розробок, що відкриває нові можливості для масштабування інновацій та розширення доступу до ринків.

Література:

1. Віштак І. В. Теоретичні аспекти трансферу технологій: сутність, результативність, підходи до управління. Бізнес-інформ. 2023. № 6. С. 215—221. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-215-221>.
2. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
3. Войтко С. В., Пасічник В. А., Юрчишин О. Я. Реалізація трансферу технологій на основі оцінювання IPRL — intellectual property readiness level. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2023. № 26. С. 143—147. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287421>.
4. Литовченко І. В., Критський А. І. Особливості трансферу технологій в умовах глобалізації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: науковий журнал. 2023. № 2 (278). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-66-71>.
5. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.
6. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.
7. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.
8. Харченко В., Харченко Г. Інформаційне забезпечення перспективного розвитку аграрного підприємництва. Економіка та суспільство. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20>
9. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620-173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620-173(11)43-50)
10. 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
11. Kocziszkzy, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), Technology transfer, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.
12. Шевчук В.О. Аналіз ефективності трансферу технологій в Україні в контексті нестабільної кон'юнктури ринку інновацій. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління". 2025. Вип. 57. С. 93—104. doi.org/10.32703/2664-2964-2025-57-93-104.

References:

1. Vishtak, I. V. (2023), "Theoretical aspects of technology transfer: essence, effectiveness, approaches to management", Businessinform, vol. 6, pp. 215—221, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-215-221>.
2. Starostina, A.O. (2009), Marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook], Znannia. Kiev, Ukraine.
3. Voitko, S. V., Pasichnyk, V. A. and Yurchyshyn, O. Ya. (2023), "Implementation of technology transfer based on IPRL assessment — intellectual property readiness level", Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", vol. 26, pp. 143—147, DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287421>.
4. Lytovchenko, I. V. and Kritskiy, A. I. (2023), "Peculiarities of technology transfer in the context of globalization", Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University: scientific journal, vol. 2 (278). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-66-71>.
5. 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.
6. Pererva, P. G. (1993), Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpriemstvi [Marketing management at a machine-building enterprise], Osнова, Kharkiv, Ukraine.
7. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", Marketynh [Marketing], Znannia. Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.
8. Kharchenko, V. and Kharchenko, H. (2021), "Information support for перспективного development of agrarian entrepreneurship", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20>
9. Kosenko, A.P., Kobieliava, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products", Scientific Bulletin of Polissia, vol. 2 (3), pp. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)
10. 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
11. Kocziszkzy, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), Technology transfer, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.
12. Shevchuk, V.O. (2025), "Analysis of the efficiency of technology transfer in Ukraine in the context of unstable conditions of the innovation market", Collection of scientific works of the State University of Information Technology, Series "Economics and Management", vol. 57, pp. 93—104, doi.org/10.32703/2664—2964-2025-57-93-104.

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

Процеженовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 658.114:005.21:005.334

*А. В. Непочатенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0809-8482>

*В. А. Непочатенко,
д. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій, вищої математики
та фізики, Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3641-5713>

*Н. О. Томілова-Яремчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6409-7487>

*Р. П. Задорожна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1229-5611>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.107

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ ТА ЗМІНАМИ В МАЛОМУ І СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ТА КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДХОДІВ

A. Nepochatenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activity, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Nepochatenko,
Doctor of Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information
Technologies, Higher Mathematics and Physics, Bila Tserkva National Agrarian University

N. Tomilova-Yaremchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and taxation,
Bila Tserkva National Agrarian University

R. Zadorozhna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activity, Bila Tserkva National Agrarian University

DEVELOPING A STRATEGY FOR MANAGING PROJECT RISKS AND CHANGE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES BASED ON BENCHMARKING AND CONSULTING APPROACHES

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії управління ризиками й змінами суб'єктами малого та середнього бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. Розкрито сутність ризик-менеджменту як невід'ємної складової системи управління підприємством, що інтегрується в усі бізнес-процеси та передбачає їх системну ідентифікацію, оцінювання, оптимізацію та контроль.

Запропоновано удосконалений алгоритм процесу управління ризиками, який охоплює етапи підготовки, ідентифікації, аналізу та оцінювання, вибору методів і стратегій, реалізацію стратегії ризик-менеджменту, оцінювання її ефективності та виявлення недоліків, розроблення й впровадження вдосконаленої стратегії, а також її подальший моніторинг та контроль.

Узагальнено класифікацію ризиків за ступенем контрольованості та визначено їх особливості залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Систематизовано основні методи управління ризиками (прийняття, зниження, передача, уникнення) та обгрунтовано доцільність їх застосування залежно від рівня можливих втрат і ймовірності настання ризикових подій. Виділено ключові стратегії управління ризиками (обачливу, виважену та ризиковану) й визначено умови доцільності їх використання.

Визначено особливості організації ризик-менеджменту на малих і середніх підприємствах, зокрема обмеженість ресурсів та відсутність вузькопрофільних фахівців.

Запропоновано використання суб'єктами малого та середнього бізнесу удосконаленої матриці ризиків (на основі очікуваної ймовірності виникнення втрат та максимально можливого рівня збитків) як інструменту оптимізації управлінських рішень.

Обгрунтовано доцільність застосування консалтингового підходу, який передбачає розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи управління ризиками та змінами з урахуванням специфіки діяльності підприємств МСБ.

Акцентовано увагу на можливості використання бенчмаркінгу як інструменту порівняльного аналізу, що дозволяє адаптувати кращі практики управління ризиками та змінами до специфічних умов діяльності підприємства.

Доведено, що ефективне управління ризиками полягає у досягненні оптимального балансу між рівнем ризику та очікуваними результатами діяльності підприємства. Підкреслено необхідність гнучкого поєднання різних підходів до управління ризиками з урахуванням ресурсних обмежень та стратегічних цілей підприємства.

This article examines the theoretical and practical aspects of developing strategies for managing risks and change for small and medium-sized enterprises in an unstable market environment.

It reveals the essence of risk management as an integral component of the enterprise management system, which is integrated into all business processes and involves their systematic identification, assessment, optimisation and control. It is demonstrated that effective risk management enables the timely identification of potential threats, the assessment of their impact on the enterprise's operations, and the adoption of informed management decisions to minimise negative consequences.

The article proposes an improved algorithm for the risk management process, which includes the stages of preparation, identification, analysis and assessment of risks, selection of methods and strategies, implementation of the risk management strategy, evaluation of its effectiveness and identification of shortcomings, development and implementation of an improved strategy, as well as subsequent monitoring and control. A classification of risks according to their controllability is defined, and the characteristics of each type are described depending on the enterprise's internal and external environment.

The main methods of risk management — namely, acceptance, mitigation, transfer and avoidance — have been systematised, and the appropriateness of their application has been justified depending on the level of potential losses and the probability of risk events occurring. Key risk management strategies — prudent, balanced and risky — have been identified, and the conditions for their practical application have been defined.

The specific features of risk management in small and medium-sized enterprises have been identified, in particular the limited resources and the lack of specialist experts.

It is proposed that small and medium-sized enterprises use an improved risk matrix (based on the expected probability of losses occurring and the maximum possible level of losses) as a tool for optimising management decisions.

The paper justifies the use of a consultative approach, which involves developing practical recommendations for implementing an effective risk and change management system, taking into account the specific nature of SME operations.

Attention is drawn to the possibility of using benchmarking as a tool for comparative analysis, which allows best practices in risk and change management to be adapted to the specific conditions of the enterprise's operations.

It has been demonstrated that effective risk management lies in achieving an optimal balance between the level of risk and the expected results of the enterprise's operations. The need for a flexible combination of different approaches to risk management, taking into account resource constraints and the enterprise's strategic objectives, has been emphasised.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, управління ризиками, стратегія, методи управління ризиками, матриця ризиків, малий та середній бізнес.

Key words: risk, risk management, risk management, strategy, risk management methods, risk matrix, small and medium-sized enterprises.

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

У сучасних умовах економічного розвитку особливої значущості набувають питання ефективного управління ризиками та змінами в діяльності підприємств. Актуальність дослідження, присвяченого формуванню стратегії управління ризиками та змінами суб'єктами малого та середнього бізнесу (МСБ), зумовлена сукупністю факторів, що відображають сучасні виклики та можливості функціонування цієї категорії підприємств як в Україні, так і у світовому економічному просторі.

По-перше, нестабільність економічного середовища є постійним викликом для бізнесу. Глобальні економічні коливання, інфляційні процеси, зміни споживчого попиту та політична нестабільність, особливо в контексті сучасних подій в Україні, формують високий рівень невизначеності для підприємств. За таких умов здатність суб'єктів МСБ ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти потенційними ризиками набуває критичного значення для їх виживання та подальшого розвитку. Відсутність чітко визначеної стратегії управління ризиками може призвести до суттєвих фінансових втрат, зниженню конкурентоспроможності та навіть банкрутства.

По-друге, динамізм змін у сучасному бізнес-середовищі зумовлює необхідність забезпечення адаптивності та гнучкості підприємств. Технологічний прогрес, цифровізація, поява нових бізнес-моделей, а також посилення соціальних і екологічних вимог зумовлюють потребу в постійній адаптації. При цьому управління змінами є невід'ємною складовою забезпечення ефективності діяльності, оскільки дає змогу не лише своєчасно реагувати на зовнішні виклики, а й використовувати нові можливості для інноваційного розвитку. За відсутності належної стратегії управління ризиками та змінами підприємство може втратити свої конкурентні переваги, а отже, й позиції на ринку.

Вищезазначене свідчить про актуальність дослідження питань формування стратегій управління ризиками та змінами у підприємницькій діяльності не лише з позиції мінімізації негативних наслідків, а й у контексті створення передумов для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Висвітленню різних теоретичних і практичних аспектів управління ризиками присвячено багато сучасних наукових праць, зокрема: М.М. Деліні та Ї. Ван розкрили сутність понять "ризик" і "ризик-менеджмент", визначили основні принципи та завдання системи управління ризиками на підприємстві, а також запропонували етапізацію процесу управління ризиками, що включає шість основних етапів [1].

Питання класифікації ризиків досліджено та відображено у працях С.М. Семенової, К.І. Тарасової, В.А. Цопи, Н.Ю. Захарової [6—8].

У статті В.М. Бутенка та М.В. Байдацького наведено алгоритм формування системи управління ризиками на підприємстві й охарактеризовано основні його етапи [2].

Н.В. Овсієнко, Н.М. Котвицькою та В.В. Овсієнко запропоновано концепцію стратегії управління ризиками сучасних підприємств і удосконалений алгоритм управління ризиками підприємства [3].

А.В. Огієнком — розглянуто процедуру стратегічного управління ризиками та визначено основні заходи щодо зниження ймовірності настання ризиків під час проведення подієвих заходів [4].

У праці В.М. Балдинюка проведено аналіз ролі ризик-менеджменту в ефективному управлінні підприємством і висвітлено ключові методи та стратегії ризик-менеджменту [9].

О.О. Світовим та О.О. Солом'яним виділено особливості розробки та застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності [10].

Т.Л. Мостенською та Н.С. Скопенко визначено основні етапи ризик-менеджменту та принципи його функціонування [11].

Т.В. Цвігуном висвітлено основні принципи розроблення стратегії управління ризиками з урахуванням методів управління ними та визначено основні умови її реалізації [12].

У дослідженні Г.Б. Мірошніченка проаналізовано основні стратегії управління ризиками бізнес-структур і визначено їхні ключові характеристики та цілі [13].

Поряд із цим слід зазначити, що багато питань, пов'язаних з управлінням ризиками, залишаються недо-

статньо висвітленими та дослідженими. На нашу думку, доцільно приділити більше уваги аспектам формування стратегії управління ризиками та змінами на підприємствах малого й середнього бізнесу, що є критично важливим для підвищення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності до впровадження інновацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління ризиками та змінами в малому та середньому бізнесі у сучасних умовах господарювання з використанням бенчмаркінгового та консалтингового підходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах конкуренції та постійно змінюваних вимог ринку важко уявити успішну компанію, в якій не приділяється належна увага процесу управління ризиками.

Управління ризиками необхідне компанії не тільки для того, щоб попереджати появу надзвичайних ситуацій, для нівелювання або зменшення загроз і втрат, а й для ухвалення виважених управлінських рішень щодо цілої низки викликів, які постають перед підприємством.

Система управління ризиками — це процес, що здійснюється як керівництвом компанії, так і її працівниками. Метою цього процесу є виявлення потенційних подій, які можуть впливати на результати діяльності компанії як позитивно, так і негативно, а також забезпечення прийнятного для підприємства рівня ризиків і реалізації його можливостей.

Специфічною особливістю цього процесу є те, що він охоплює всі без винятку бізнес-процеси компанії і реалізується в рамках як зовнішнього, так і внутрішнього контекстів бізнесу.

Сам по собі ризик-менеджмент не здатний повністю нейтралізувати всі потенційні небезпеки для компанії. По-перше, це є об'єктивно неможливим, оскільки ризики притаманні будь-яким бізнес-процесам підприємства. По-друге, повне уникнення ризиків обмежує можливості розвитку бізнесу, оскільки підприємство відмовляється від перспективних проєктів через страх перед можливою невдачею.

Управління ризиками є складовою стратегії підприємства, спрямованої на запобігання негативного впливу на досягнення поставлених цілей. Ризики можуть виникнути в будь-якій сфері діяльності: постачанні, виробництві, збуті, НДДКР, або будь-якому іншому напрямі. Вони можуть негативно позначитися на якості виконання робіт, дотриманні термінів і бюджету проєкту, а також на репутації компанії.

Ризик-менеджмент дозволяє заздалегідь визначити потенційні ризики, оцінити ймовірність їхньої появи та передбачити ймовірні наслідки. Завдяки цьому можна розробити оптимальні стратегії із мінімізації негативних впливів для конкретної компанії.

Таким чином, основне завдання ризик-менеджерів полягає не в повному усуненні ризиків, а в ефективному управлінні ними, що передбачає профілактику, зни-

ження ймовірності їх появи, мінімізацію можливих негативних наслідків, пошук оптимальних рішень і використання ризиків на користь компанії як джерела додатної вартості. У певних випадках доцільним є свідоме прийняття ризиків.

Однією з особливостей управління ризиками на малих та середніх підприємствах є, як правило, відсутність спеціалізованих фахівців з ризик-менеджменту. Виконання їхніх функціональних обов'язків покладається на менеджерів "широкого профілю", що у свою чергу, негативно позначається на ефективності управління ризиками.

Тому пропонуємо менеджерам суб'єктів малого і середнього бізнесу, які не мають достатнього рівня кваліфікації у сфері управління ризиками та змінами, здійснювати цей процес на основі застосування бенчмаркінгового та консалтингового підходів.

Бенчмаркінг розглядається як дієвий інструмент порівняльного аналізу, що забезпечує виявлення та оцінювання кращих практик управління ризиками та змінами в діяльності підприємств. Його застосування дозволяє не лише ідентифікувати ефективні управлінські рішення інших суб'єктів господарювання, але й адаптувати їх до специфічних умов функціонування конкретного підприємства. У контексті управління ризиками та змінами це набуває особливого значення, оскільки дає змогу підвищити якість управлінських рішень, зменшити рівень невизначеності та забезпечити більш обґрунтований вибір стратегій управління ними. Таким чином, бенчмаркінг виступає інструментом удосконалення внутрішніх управлінських процесів та підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

За відсутності у суб'єктів малого та середнього бізнесу компетентних фахівців з ризик-менеджменту доцільним є застосування консалтингового підходу як важливого інструменту вдосконалення системи управління ризиками та змінами на підприємствах. Консалтинг у даному контексті виходить за межі простого надання рекомендацій і розглядається як комплексний процес аналітичної підтримки управлінських рішень, що охоплює діагностику поточного стану підприємства, виявлення проблемних зон у системі ризик-менеджменту, а також розроблення заходів щодо їх усунення.

Такий підхід передбачає формування адаптованих управлінських рішень, які враховують специфіку діяльності підприємств МСБ, їх ресурсні обмеження та особливості зовнішнього середовища. Важливою складовою консалтингового підходу є трансформація результатів аналізу ризиків і змін у практичні рекомендації щодо впровадження або коригування системи управління підприємством для підвищення її ефективності та гнучкості.

Застосування консалтингового підходу дозволяє інтегрувати процеси оцінювання ризиків, обґрунтування господарських рішень та стратегічного планування в єдину систему підтримки управління. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища, зниженню рівня невизначеності та підвищенню ефективності його управління.

Нами запропоновано удосконалений алгоритм процесу управління ризиками на підприємстві, який представлено на рис. 1.

На підготовчому етапі здійснюється постановка цілей управління ризиками, збір необхідної інформації, її обробка та систематизація.

На етапі ідентифікації ризиків проводиться дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства з метою виявлення всіх потенційно можливих ризиків, загроз та вразливостей, які можуть вплинути на реалізацію проєкту, досягнення поставлених цілей або діяльність компанії. Зібрана інформація слугує базою для проведення аналізу та оцінки ризиків.

На наступному етапі здійснюється детальний опис та характеристика ризиків, дослідження їх потенційного впливу на підприємство та його діяльність.

Оцінка ризиків передбачає проведення кількісної та/або якісної оцінки, включаючи визначення ймовірності їх виникнення та ранжування за ступенем значущості. Це дає змогу визначити пріоритетність ризиків для підприємства та допомагає на наступному етапі процесу обрати найбільш ефективні методи їх управління.

Вибір стратегії та методу (методів) управління ризиками передбачає визначення ресурсних можливостей компанії та інших обмежень щодо впливу на ризики, а також обрання оптимальної стратегії, відповідних методів і інструментів управління.

На наступних етапах процесу управління ризиками на підприємстві здійснюється впровадження обраної

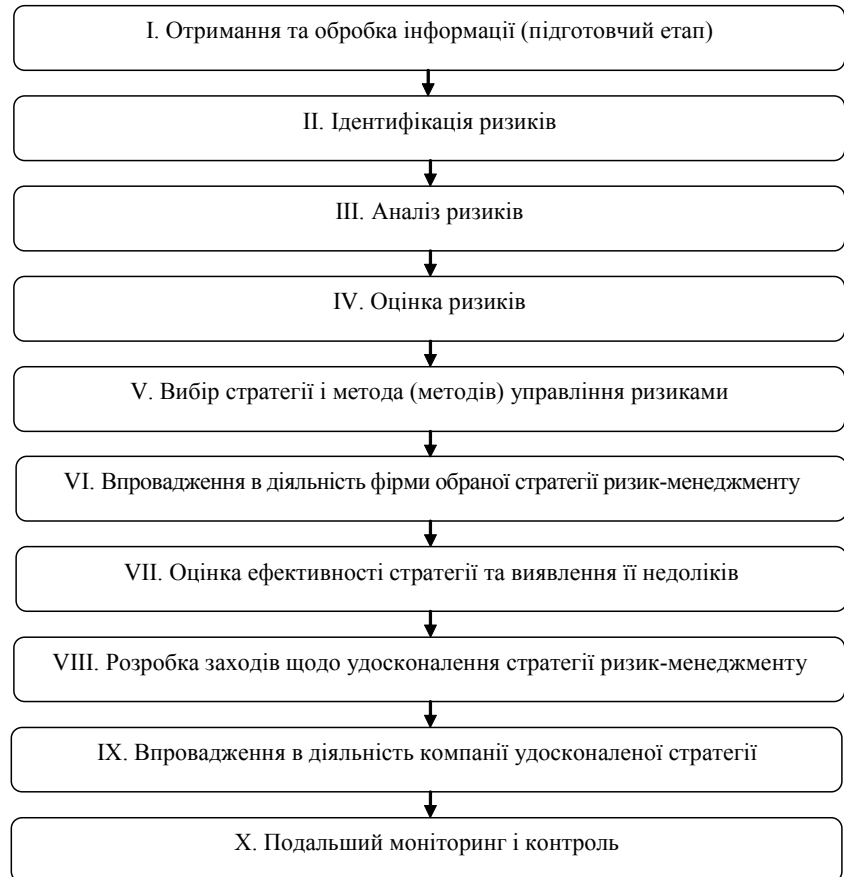


Рис. 1. Удосконалений алгоритм процесу управління ризиками на підприємстві

Джерело: сформовано авторами на основі [1—4].

стратегії ризик-менеджменту у діяльність компанії, оцінка її ефективності, виявлення недоліків, розробка удосконаленої стратегії та її впровадження, а також подальший моніторинг і контроль.

При організації процесу управління ризиками на підприємстві необхідно враховувати ступінь їх контролюваності (Рис. 2).



Рис. 2. Класифікація ризиків в залежності від ступеня контролюваності

Джерело: сформовано авторами на основі [5—7].

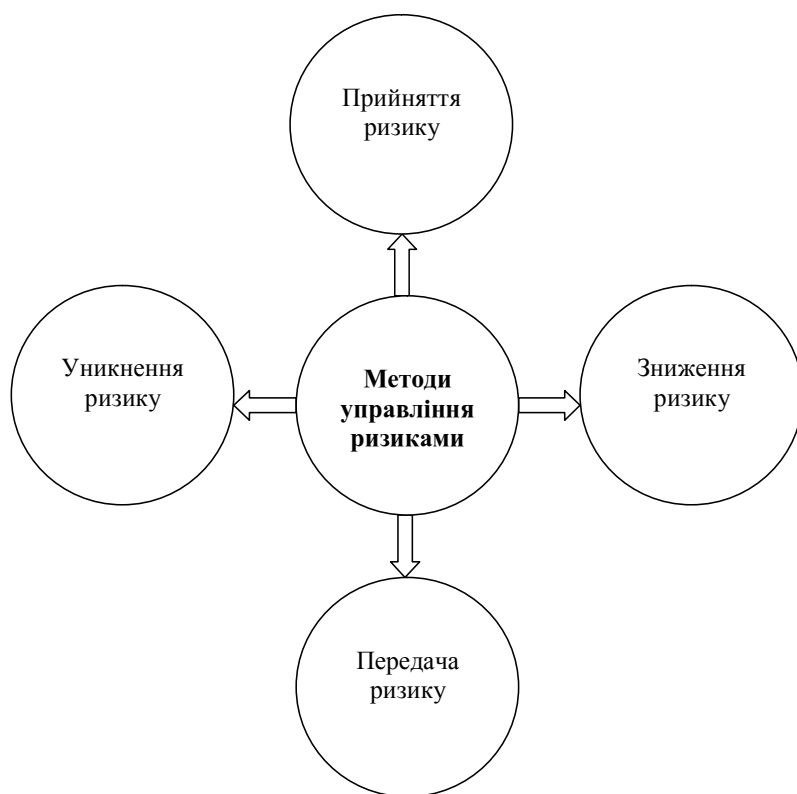


Рис. 3. Основні методи управління ризиками

Джерело: сформовано авторами на основі [8—11].

При цьому необхідно враховувати, що зовнішні ризики контролюються гірше, ніж внутрішні, а передбачувані — краще, ніж непередбачувані.

Неконтрольовані зовнішні ризики включають втручання державних структур, природні явища та стихійні лиха, навмисне шкідництво, тощо.

Зовнішні передбачувані, але слабо контрольовані ризики охоплюють соціальні, маркетингові, інфляційні та валютні ризики.

Частково контрольовані внутрішні нетехнічні ризики, пов'язані з управлінням проектом, а також із доступністю фінансових та інших ресурсів.

Переважно контрольовані внутрішні технічні ризики включають помилки в проектуванні, зміни технологій, збої в роботі та поломки обладнання.

Переважно контрольовані внутрішні контрактні та юридичні ризики пов'язані з контрактами, ліцензіями, патентами та іншими правовими аспектами.

Серед основних методів управління ризиками виділяють (рис. 3): Прийняття (збереження) ризику; зниження ризику; передача (розподіл) ризику; уникнення ризику.

Прийняття (збереження) ризику — означає усвідомлене погодження з можливими негативними наслідками ризику з одночасним визначенням джерел для покриття потенційних збитків. Зазвичай реалізується шляхом створення резервних фондів у грошовій або натуральній формі, спеціальних фондів ризику, а також залученням зовнішнього фінансування (державні дотації, позики, кредити, тощо).

Зниження ризику — передбачає заходи щодо зменшення ймовірності настання ризику або пом'якшення його негативних наслідків і/або посилення позитивних ефектів у разі реалізації рішення або проекту. Зазвичай це досягається шляхом диверсифікації, встановлення лімітів або отримання додаткової інформації.

Передача (розподіл) ризику — полягає у передачі ризику іншій стороні (повністю або частково), наприклад, шляхом укладання договорів страхування, факторингу, хеджування, аутсорсингу тощо. Це дозволяє зменшити негативний або посилити позитивний ефект ризику на досягнення цілей компанії.

Уникнення ризику — передбачає відмову від здійснення дій, заходів, рішень чи проектів, які характеризуються високим ступенем ризику та значними потенційними втратами.

Виділяють 3 основних види стратегій управління ризиками: обачлива (обережна); виважена (зважена); ризикова (табл. 1).

Пропонуємо менеджерам для спрощення вибору оптимальної стратегії та методу управління ризиками ви-

Таблиця 1. Основні види стратегій управління ризиками на підприємстві

Вид стратегії управління ризиками	Пріоритетні методи управління ризиками	Характеристика та умови застосування стратегії
Обачлива (обережна)	Уникнення ризику / передача ризику	Стратегія полягає в уникненні або мінімізації можливих втрат підприємством. Особи, що приймають управлінські рішення відмовляються від ризикових проектів, рішень та дій, якщо їх надійність викликає хоча б найменші сумніви. Доцільно застосовувати у випадку, коли рівень можливих втрат для підприємства від настання ризикової події оцінюється в межах від середнього до катастрофічного.
Виважена (зважена)	Зниження ризику та прийняття ризику. В окремих випадках — передача ризику або уникнення ризику	Стратегія передбачає зменшення ймовірності виникнення ризиків та / або зменшення розміру можливих втрат підприємства. Методи прийняття та зниження ризиків доцільно застосовувати лише тоді, коли розмір можливих втрат є незначним або помірним для підприємства. В іншому випадку слід відмовитися від ризикових проектів і рішень або застосувати метод передачі ризику.
Ризикова	Прийняття (збереження) ризику / передача ризику	Стратегія передбачає свідоме взяття на себе ризику при прийнятті управлінських рішень з метою отримання бажаного рівня віддачі при прийнятному рівні ризику. Застосовується тоді, коли очікуваний розмір прибутку виправдовує розмір можливих втрат для підприємства.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 12; 13].

Таблиця 2. Матриця ризиків (ймовірність виникнення втрат / максимальний рівень збитків)

Максимально можливий розмір збитків	Ймовірність настання втрат					
	Близька до нуля	Низька	Середня	Вища за середню	Велика	Близька до одиниці
Незначний	Прийняття ризику			Прийняття ризику чи його зниження		Зниження ризикy
Малий	Прийняття ризику		Прийняття ризику чи його зниження		Зниження ризику	
Середній	Прийняття ризику чи його зниження		Зниження чи передача ризикy		Передача ризику чи його уникнення	
Вище за середній	Зниження чи передача ризику	Передача ризику чи його уникнення			Уникнення ризику	
Великий	Передача ризику чи його уникнення			Уникнення ризику		
Критичний	Передача ризику чи його уникнення	Уникнення ризику				
Катастрофічний	Уникнення ризику					

Джерело: удосконалено авторами на основі [4; 9; 11].

користувати матрицю ризиків (ймовірність виникнення втрат / рівень збитків), представлену у табл. 2.

Розмір можливих втрат (збитків) підприємства від настання ризикової події доцільно співставляти не лише з обсягом прибутку та виручки, а й із розміром власного капіталу компанії.

Допустимий (прийнятний) рівень ризику, вважається таким, при якому ймовірні втрати не перевищують прибутку підприємства. Критичний рівень ризику — передбачає можливу втрату повної виручки компанії, а катастрофічний — втрату капіталу [7].

Вважаємо, що підприємству слід, якщо це можливо, утримуватись від ухвалення проєктів, рішень і дій, пов'язаних із катастрофічним рівнем можливих втрат, навіть за близької до нуля ймовірності настання такого негативного сценарію. У таких випадках доцільно обирати метод уникнення ризику.

Звісно, наведений нами алгоритм дій щодо оптимізації ступеня ризику в матриці носить рекомендаційний характер, оскільки застосування методів управління ризиками залежить не лише від виду ризику, можливо-го розміру та ймовірності настання втрат, а й від обсягу наявних ресурсів підприємства, його можливостей, а також від ставлення до ризику особи, яка ухвалює відповідне управлінське рішення.

Під час ухвалення рішень менеджери також повинні враховувати основні правила керування ризиками, зокрема: не ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал; не ризикувати "великим" заради "малого"; не вкладувати всі ресурси в один актив; завжди думати про наслідки ризику; ухвалювати позитивне рішення лише у випадку відсутності критичних сумнівів; розглядати альтернативні варіанти рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИ ВИПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління ризиками на сьогоднішній день є ключовим аспектом у діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують в умовах динамічного ринку.

Це пов'язано з тим, що ризик охоплює всі бізнес-процеси та сфери діяльності підприємства. Саме тому його своєчасне виявлення, аналіз і прийняття обґрунтованого рішення щодо способу управління дають змогу

організації уникати кризових явищ і, таким чином, забезпечувати її стабільний розвиток.

Ефективне управління ризиками полягає у досягненні оптимального балансу між рівнем ризику та очікуваними результатами. При цьому необхідне гнучке поєднання різних підходів до управління ризиками з урахуванням ресурсних обмежень та стратегічних цілей підприємства.

Встановлено, що однією з особливостей управління ризиками на малих та середніх підприємствах є, як правило, відсутність у штаті спеціалізованих фахівців з ризик-менеджменту, що негативно позначається на ефективності управління ризиками.

Менеджерам МСБ, які не мають достатнього рівня кваліфікації в галузі управління ризиками та змінами, пропонуємо здійснювати цей процес на основі застосування бенчмаркінгового та консалтингового підходів.

При ухваленні рішень, менеджерам слід враховувати основні правила керування ризиками.

Для полегшення процесу вибору оптимальної стратегії та методу управління ризиками рекомендуємо менеджерам підприємств використовувати матрицю ризиків (ймовірність виникнення втрат / максимальний рівень збитків), що дозволяє оптимізувати ступінь ризику для конкретного підприємства, з урахуванням наявних ресурсів, діючих умов та обмежень.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у поглибленому вивченні механізмів інтеграції бенчмаркінгового та консалтингового підходів у систему стратегічного управління ризиками підприємств малого і середнього бізнесу. Особливої уваги потребує розроблення адаптивних моделей оцінювання та прогнозування ризиків з врахуванням галузевої специфіки та цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. Доцільним є також проведення досліджень можливостей впровадження цифрових інструментів та аналітичних платформ для автоматизації процесів ризик-менеджменту, а також формування інтегрованих систем підтримки прийняття управлінських рішень у сфері управління змінами та проєкними ризиками.

Література:

1. Деліні М.М., Ван І. Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 40—46. DOI: <https://doi.org/10.26907/2542-0410.2024.20.40-46>

/doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40 (дата звернення: 30.03.2026).

2. Бутенко В.М., Байдацький М.В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (дата звернення: 30.03.2026).

3. Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М., Овсієнко В.В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 199—203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.199-203> (дата звернення: 30.03.2026).

4. Огієнко А.В. Вибір стратегії управління ризиками під час проведення подієвих заходів. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2020. Вип. 49. С. 201—207. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-34> (дата звернення: 31.03.2026).

5. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з темою управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Том 2. С. 42—51. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8) (дата звернення: 31.03.2026).

6. Тарасова К.І. Класифікація ризиків в економічній теорії. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2012. № 1 (153). С. 102—115. URL: <https://surl.li/osowmq> (дата звернення: 01.04.2026).

7. Віталій Цопа. Ідентифікація і класифікація ризиків. *Онлайн-консультант фахівця з якості*. 30.11.2023. URL: <https://surl.li/njbyxj> (дата звернення: 01.04.2026).

8. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203—209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-20> (дата звернення: 01.04.2026).

9. Балдинюк В.М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. Вип. 55. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> (дата звернення: 02.04.2026).

10. Світовий О.М., Солом'яний О.О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120> (дата звернення: 02.04.2026).

11. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. С. 72—79. URL: <https://surl.li/jxksfm> (дата звернення: 02.04.2026).

12. Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2 (1). С. 84—88. URL: <https://surl.li/ikwkfy> (дата звернення: 02.04.2026).

13. Мирошниченко Г.Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2024. № 2 (30). С. 4—11. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2\(30\)-4-10](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10) (дата звернення: 02.04.2026).

References:

1. Dielini, M.M. and Van, Yi (2024), "Theoretical foundations of enterprise risk management system formation", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 40—46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40>.

2. Butenko, V.M. and Baidatskyi, M.V. (2023), "Theoretical bases of risk management system formation at the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.

3. Ovsienko, N.V., Kotvytska, N.M. and Ovsienko, V.V. (2025), "Methodical approaches to forming risk management strategy of modern enterprises", *Ekonomichniy prostir*, vol. 197, pp. 199—203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.199-203>.

4. Ohienko, A.V. (2020), "Choice of risk management strategy in event management", *Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika*, vol. 49, pp. 201-207. (Accessed 31 March 2026).

5. Semenova, S.M. (2020), "Risk classification: a systematized approach to management", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, no. 2, pp. 42—51. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8) (Accessed 31 March 2026).

6. Tarasova, K.I. (2012), "Risk classification in economic theory", *Naukovyi visnyk Odeskoho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1 (153), pp. 102—115, available at: <https://surl.li/osowmq> (Accessed 01 April 2026).

7. Tsopa, V. (2023), "Identification and classification of risks", *Onlain-konsultant fakhivtsia z yakosti*, 30 November, available at: <https://surl.li/njbyxj> (accessed April 01, 2026).

8. Zakharova, N.Yu. (2023), "Enterprise risk management: essence, approaches and methods", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 203—209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-20>.

9. Baldyniuk, V.M. (2023), "Risk management as a tool for managing business entities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.

10. Svitovyi, O.M. and Solomianyi, O.O. (2025), "Features of application of risk management strategies at enterprises under economic instability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120>.

11. Mostenska, T.L. and Skopenko, N.S. (2010), "Risk management as a tool for enterprise risk management", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 72—79, available at: <https://surl.li/jxksfm> (Accessed 02 April 2026).

12. Tsvihun, T.V. (2017), "Enterprise risk management strategy", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2 (1), pp. 84—88, available at: <https://surl.li/ikwkfy> (Accessed 02 April 2026).

13. Myroshnychenko, H.B. (2024), "Risk management strategies of business structures", *Naukovi pratsi DonNTU. Serii: ekonomichna*, vol. 2 (30), pp. 4—11. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2\(30\)-4-10](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

Процеженовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

О. В. Нікішина,
д. е. н., с. н. с., головний науковий співробітник,
ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7172-3551>
О. О. Зеркіна,
к. е. н., доцент, здобувачка,
ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2500-3959>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.115

ІНТЕГРАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ СИСТЕМИ РИНКІВ ЗЕРНОВИХ І ХЛІБНИХ ПРОДУКТІВ УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ МІЖРИНКОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДО МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ¹

О. Nikishyna,
Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Chief Researcher SO "Institute of Market
and Economic&Ecological Research of the NAS of Ukraine"
О. Zerkina,
PhD in Economics, Associate Professor, Applicant, SO "Institute of Market
and Economic&Ecological Research of the NAS of Ukraine"

INTEGRATION TRENDS IN THE SYSTEM OF MARKETS GRAIN AND BREAD PRODUCTS IN UKRAINE: FEATURES OF INTER-MARKET INTERACTION AND INTEGRATION INTO INTERNATIONAL VALUE CHAINS

Стаття присвячена дослідженню інтеграційних тенденцій системи ринків зернових і хлібних продуктів України у внутрішньому й зовнішньому вимірах. Метою роботи є встановлення особливостей міжринкової інтеграції в системі та зміни її рівня в воєнний час, специфіки зовнішньоекономічної інтеграції та її взаємовпливу на інтеграційні зв'язки між суміжними ринками. На основі емпіричного дослідження встановлено прояви дезінтеграційних процесів у внутрішніх міжринкових взаємодіях. Обґрунтовано два етапи інтеграції системи ринків зернових і хлібних продуктів до переробних ланок міжнародних ланцюгів вартості та напрями їх взаємовпливу на внутрішню міжринкову інтеграцію. На основі сценарного моделювання доведено вищу результативність інтеграції ринків кінцевих товарів у міжнародні ланцюги в координатах змін основних виробничих індикаторів суміжних ринків системи. Наукова новизна дослідження полягає в розвитку теорії економічної інтеграції в частині обґрунтування синергії взаємовпливу зовнішньої і внутрішньої ринкової інтеграції.

¹ Статтю підготовлено в межах виконання НДР "Розбудова систем агропромислових ринків України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції" (державний реєстраційний номер 0124U003609).

The article is devoted to the study of integration trends in the system of markets grain and bread products of Ukraine in the internal and external dimensions. The aim of the work is to establish the features of inter-market integration in the system and changes in its level during wartime, the specifics of foreign economic integration and its mutual influence on integration relations between adjacent markets. To achieve the goal, methods of systemic, statistical, structural analysis, balance method, and scenario modeling were used. Based on empirical research, manifestations of disintegration processes in internal inter-market interactions have been identified, namely: reduction in food grain production for domestic needs, reduction in industrial flour consumption, stable imports of bread products. Analysis of the vector of external integration of the market system into international value chains indicates, on the one hand, the raw material orientation of exports against the background of increased imports of final goods, on the other, unproductive losses of market value added.

The paper substantiates two stages of integration of the system of markets grain and bread products into the processing links of international value chains and the directions of their mutual influence on internal inter-market integration. Based on scenario modeling, the higher effectiveness of integration of final goods markets into international chains in the coordinates of changes in the main production indicators of adjacent markets of the system is proven. It is emphasized that the gradual external integration of domestic markets can become a powerful driver of the activation of sustainable development and integration relations between adjacent markets, the transformation of the parameters of the entire system to increase its resilience in the face of threats. The scientific novelty of the study lies in the development of the theory of economic integration in terms of substantiating the synergy of the mutual influence of external and internal market integration. The results of the study form the basis for developing strategies to increase the national embeddedness of market systems.

Ключові слова: ринкова інтеграція, внутрішня й зовнішня інтеграція, міжринкові взаємодії, міжнародні ланцюги вартості, валова додана вартість, ринки зернових і хлібних продуктів, експорт.

Key words: market integration, internal and external integration, inter-market interactions, international value chains, gross value added, markets grain and bread products, exports.

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

Забезпечення національної укоріненості економіки України зумовлює необхідність позитивних структурних зрушень у внутрішніх і зовнішніх інтеграційних процесах її стратегічних ринків. Аналіз товарної структури експорту є свідченням слабкої інтегрованості системи ринків зернових і хлібних продуктів (далі — ЗХП) до переробних ланок міжнародних ланцюгів вартості (далі — МЛВ). Так, у 2023 р. середня ціна вітчизняного експорту 1 т. агропродовольчої продукції склала 325 дол., що майже в 5 разів нижче аналогічного показника для Польщі (1554 дол./т) та Франції (1452 дол./т) [1]. У воєнний період структура українського експорту погіршилася, частка сировини та низькотехнологічної продукції зросла з 52 % в 2021 до 74 % в 2024 р. [1]. Відтак, постає завдання в підвищенні якісної (ціннісної) конкурентоспроможності вітчизняного експорту, покращенні його товарної структури та збільшення середньої ціни. Для системи ринків ЗХП це означає нарощування експорту готових хлібних продуктів і поетапну переорієнтацію з цінової та якісної конкурентоспроможності то-

варів. Актуальність дослідження зумовлена потребою в науковому підґрунті для розроблення нових стратегій адаптації ринкових систем до мінливого середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У дослідженні колективу учених на чолі з О.В. Пустовойт [2] обґрунтовано доцільність і пріоритетні напрями впровадження політики структурної модернізації української економіки для її переходу від сировинно-аграрного до технологічного типу. Акцентовано увагу на необхідності селективного використання міжнародної допомоги для стимулювання експорту товарів з високим рівнем ціннісної конкурентоспроможності, у т.ч. товарів глибокої переробки зерна. У монографії [3] проведено оцінку специфіки та прогнозування дії зовнішньоторговельних чинників на ендегенне зростання національної економіки; підкреслено, що вона слабо інтегрована в систему міжнародної технологічної кооперації. Науковці С. Молнар, Г. Меньяйлова і В. Македон у своїй праці [4] здійснили аналіз реконфігурації глобальних ланцюгів постачання та обґрунтували їх перехід до більш локалізованих і диверсифікованих конфігурацій, можливості інтеграції України до МЛВ.

Іноземні учені Д. Ернаїз, С. Міллер і П. Педроні у праці [5] встановили закономірність цінової динаміки для країн, що спеціалізуються на експорті сировинних товарів: ціни на сировинні товари, як правило, більш волатильні, ніж ціни на виробничі товари й послуги. Як наслідок, країни, які значною мірою залежать від доходів сировинного експорту, з часом піддаються різким коливанням доходів. Л. Амброзьяк і М. Бульковська у статті [6] здійснили порівняльний аналіз агропродовольчих секторів України й Польщі на основі моделі "витрати-випуск". Вони довели, що в Україні домінуючою ланкою є сільське господарство, в Польщі — харчова промисловість. Питання впливу євроінтеграції на розвиток секторів і товарних ринків висвітлено в праці [7].

Логістичні аспекти міжринкової взаємодії та інституційне забезпечення розбудови відтворювального ланцюга ринку хлібних продуктів досліджено в статті [8]. Визначенню потенціалу, перспективних напрямів переробки зернових в Україні присвячена робота колективу науковців на чолі з Т. Осташко [9]. Наведені публікації свідчать, з одного боку, про багатогранність проблеми ринкової інтеграції, з іншого, про певну відособленість процесів внутрішньої й зовнішньої інтеграції. Недостатньо дослідженим залишається питання взаємовпливу зовнішньої інтеграції системи ринків зернових і хлібних продуктів на ступінь внутрішньоринкової інтеграції в

контексті національної укоріненості системи. Цей напрям потребує сучасних емпіричних досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — визначити особливості міжринкової інтеграції в системі ринків зернових і хлібних продуктів України та зміни її рівня в воєнний час, специфіку зовнішньоекономічної інтеграції та її взаємовплив на інтеграційні зв'язки між суміжними ринками, обґрунтувати етапи зовнішньої й внутрішньої інтеграції системи ринків ЗХП на основі принципу "Build Back Better". Для досягнення мети було використано методи системного, статистичного, структурного аналізу, балансовий метод, сценарне моделювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концептуальну рамку роботи формує методологія дослідження систем агропромислових ринків [10]. Система вертикально суміжних ринків ЗХП є складною структурою, що характеризується низкою ознак, зокрема, гетерогенністю, адаптивністю, динамічністю (рис. 1). Навколо релевантного ринку борошна й круп формується два нижньосуміжних (зерна й насіннєвого матеріалу) і щонайменше три верхньосуміжних (хлібобу-

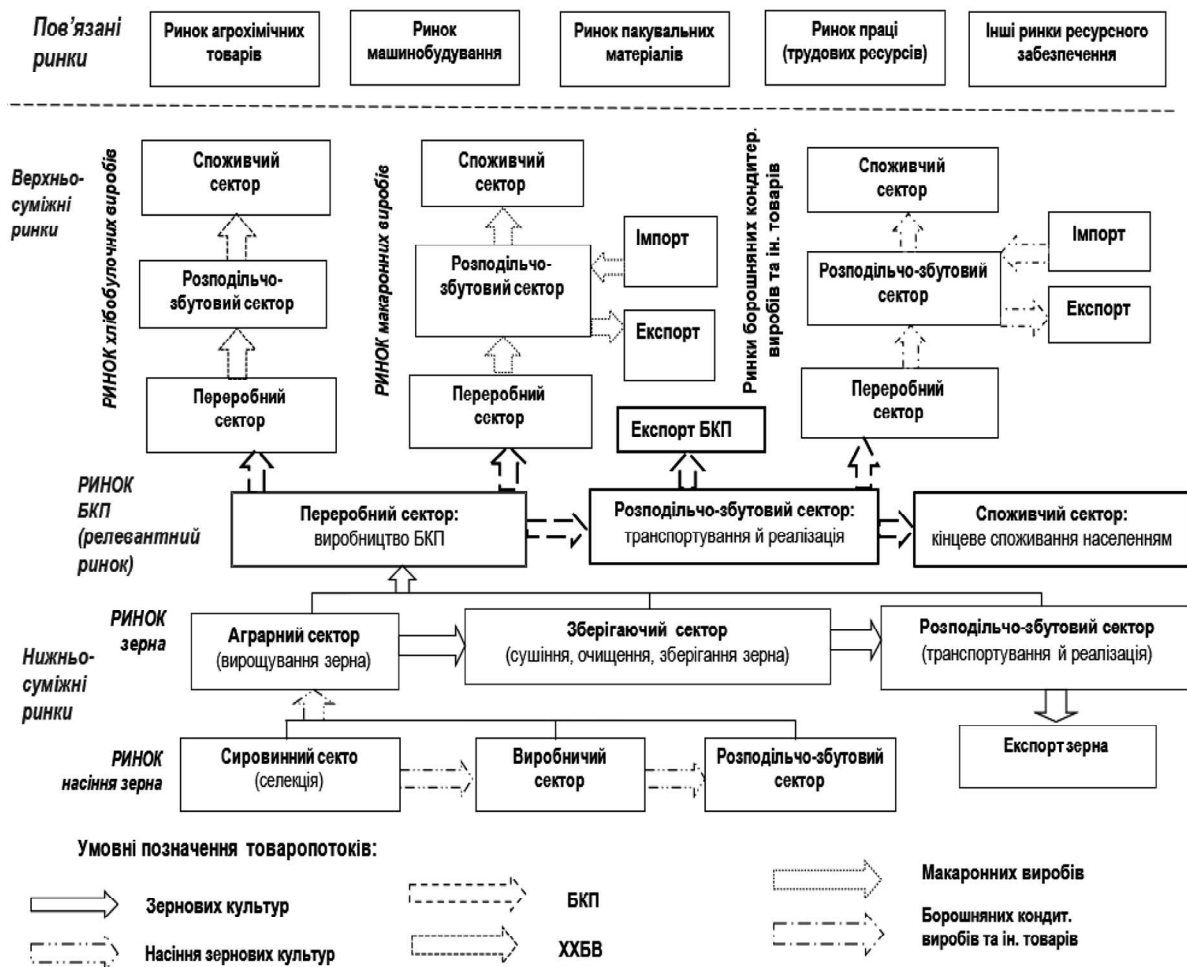


Рис. 1. Система вертикально суміжних ринків зернових і хлібних продуктів

Джерело: авторська розробка. Скорочення: БКП — борошномельно-круп'яна продукція; ХХБВ — хліб та хлібобулочні вироби.

лочних, макаронних і борошняних кондитерських виробів) ринки за етапами завершеного відтворювального процесу в товарно-географічних межах. При цьому ринок борошна знаходиться ніби "в лещатах" нижньо- і верхньосуміжних ринків, які значно впливають на його розвиток. Слід зазначити, що інтеграційна взаємодія підсистем, кількість і якість міжринкових зв'язків визначають здатність системи продукувати й нарощувати валову додану вартість (ВДВ).

У мирний час на фоні зростаючого тренду зернового виробництва посилюється латентна тенденція зменшення обсягів високоякісного продовольчого зерна для потреб вітчизняного ринку ЗХП. Підтвердженням цього є перманентне скорочення обсягів продовольчого споживання зерна (з 8,85 млн т в 1995 до 5,12 млн т в 2021) в Україні. У 2005 р. для виробництва борошномельної продукції перероблялося 10,3 % валового зернового збору, в 2010 р. — 8,9 %, в 2023-2025 рр. — близько 3 % [11]. Така тенденція послаблює ступінь міжринкової інтеграції системи.

Інтеграційні взаємодії та динаміку товаропотоків між суміжними ринками у системі можна дослідити за допомогою міжринкового товарного балансу (табл. 1). За 20-річний період обсяги внутрішнього споживання борошна зменшилися на 62 %, при цьому найбільше зниження притаманне макаронному виробництву (-74 %), найменше — хлібопекарському (-40,7 %), що обумовлено динамікою випуску хлібних продуктів в Україні; кінцеве споживання борошна населенням скоротилося на 66,4 %. Такі зміни сигналізують про зменшення ступеню внутрішньої інтеграції релевантного й верхньосуміжних ринків у системі.

У структурі споживання борошна 61,3 % припадає на хлібобулочні вироби нетривалого зберігання, 18,5 % — тривалого зберігання, 9,8 % — інші продукти харчування, 3,9 % — макаронні вироби. Загалом промислове споживання борошна досягає 93,5 %, кінцеве споживання населенням — 6,5 % (2025 р.). У воєнний період відбулися структурні зміни у борошняному споживанні в напрямі зростання частки хлібних на 6,31 % і макаронних виробів на 0,25 % за одночасного скорочення питомої ваги ін. продуктів харчування й використання населенням (див. табл. 1). Загалом промислове споживання борошна хлібопекарськими підприємствами досягає майже 80 %. Відтак, виробнича динаміка суміжного

хлібного ринку, формуючи попит на сировину, чинить значний вплив на тенденції релевантного ринку борошна.

Особливістю міжнародної інтеграції системи ринків ЗХП є значні частки експорту зернових культур в загальному вартісному обсязі вітчизняного експорту (18 % в 2025 р., у т.ч. пшениця — 7,4 %, кукурудза — 9,6 %) та відносно низькі показники для борошномельно-круп'яних (0,3 %) та хлібних продуктів (1,2 %). Такі значення відображають експортно-сировинну модель розвитку, що не спроможна забезпечити прискорене зростання економіки та її товарних ринків. Для зерна і борошна притаманна тенденція зниження питомої ваги з 2023 по 2025 рр., для хлібних продуктів, навпаки, зростання в 1,4 рази, що свідчить про потенціал цієї товарної групи для інтеграції до переробних ланок до МЛВ.

Провідні інтеграційні тенденції системи ринків ЗХП у внутрішньому й зовнішньому вимірах узагальнено в табл. 2. У воєнний час у взаємодіях між ринком борошна і нижньосуміжним зерновим ринком посилилася тенденція дезінтеграції, що означає скорочення інтеграційних зв'язків, функціональної єдності, товаропотоків між цими ринками у системі. На практиці проявами дезінтеграції постає, передусім, зменшення обсягів вироб-

Таблиця 1. Міжринковий товарний баланс між релевантним ринком борошна й верхньосуміжними ринками хлібних продуктів в Україні

Роки	Внутрішнє споживання борошна, всього	Споживання борошна на виробництво:				Споживання борошна населенням	Виробництво продукції:		
		ХХБВ нетривалого зберігання	ХХБВ тривалого зберігання	Макаронних виробів	Ін. продуктів		ХХБВ нетривалого зберігання	ХХБВ тривалого зберігання	Макаронні вироби
2005	2928,2	1972,3	346,7	164,8	229,4	215,0	2267,0	433,4	206,0
2010	2547,5	1572,1	367,1	147,5	250,6	210,2	1807,0	458,9	184,4
2015	1750,9	1071,8	264,8	69,4	204,7	140,1	1232,0	331,0	86,8
2019	1385,3	776,6	257,5	59,0	181,3	110,8	892,7	321,9	73,8
2020	1344,4	740,1	248,5	58,3	189,9	107,6	850,7	310,6	72,9
2021	1379,6	760,9	253,2	49,8	205,4	110,4	874,6	316,5	62,2
2022	1197,6	611,7	186,9	38,8	276,3	83,8	703,2	233,6	48,5
2023	1150,2	633,2	192,1	40,1	204,4	80,5	727,8	240,1	50,1
2024	1104,0	668,0	201,7	42,1	120,5	71,8	767,8	252,1	52,6
2025	1111,5	681,3	205,7	42,9	109,3	72,2	783,1	257,2	53,6
2025 р. у % до 2005 р.	38,0	34,5	59,3	26,0	47,7	33,6	34,5	59,3	26,0
Структура споживання, %: 2010 рік	100	61,71	14,41	5,79	9,84	8,25	X	X	X
2021 рік	100	55,15	18,35	3,61	14,89	8,00	X	X	X
2025 рік	100	61,30	18,51	3,86	9,84	6,50	X	X	X

Джерело: сформовано на основі [11].

Таблиця 2. Питова вага експорту ЗХП в експорті України, %

Товарні групи (УКТЗЕД)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Зернові культури (гр. 10)	19,3	19,1	18,1	20,6	23,0	22,6	18,0
1.1. Пшениця	7,3	7,3	7,5	6,1	8,1	9,0	7,4
1.2. Кукурудза	10,4	9,9	8,7	13,4	13,7	12,2	9,6
2. Борошномельно-круп'яна продукція (гр. 11)	0,31	0,31	0,22	0,32	0,43	0,32	0,29
3. Хлібні продукти (гр. 19)	0,54	0,64	0,61	0,57	0,87	0,90	1,24

Джерело: сформовано на основі [12].

ництва якісного продовольчого зерна для потреб переробних підприємств, наслідком якого є імпорт зернових культур за цінами, вищими внутрішніх, зростання собівартості й цін ЗХП, втрат ВДВ у ринковій системі.

З іншого боку, безконтрольний експорт високоякісної пшениці з України істотно знижує здатність вітчизняних підприємств забезпечити себе сировиною для виробництва якісних хлібних продуктів, щоб конкурувати на ринку ЄС [7]. Відтак, маємо вплив внутрішньої інтеграції на зовнішню, а саме: внутрішня міжринкова дезінтеграція в системі знижує можливості входження вітчизняного ринку зернових і хлібних продуктів у переробну ланку МЛВ, а також їх якісну (ціннісну) конкурентоспроможність.

У площині інтеграційних взаємодій релевантного ринку борошна із верхньосуміжним ринком хлібних продуктів теж спостерігається дезінтеграція в формі скорочення товарно-фінансових потоків (див. табл. 2). Її передумовою стало зменшення внутрішнього попиту на хлібні продукти, передусім, через скорочення чисельності населення України в воєнний час. Як наслідок, відбулося зниження обсягів промислового (на 18 % в 2025 порівняно з 2021) та кінцевого споживання борошна (на 35 %), про що свідчить міжринковий товарний баланс (див. табл. 1). Загалом вищі темпи зниження випуску борошна (-18,2 %) порівняно з аналогічним показником для хлібних продуктів (-12,7 %) у воєнний період сигналізують про більш значний вплив дезінтеграції на динаміку розвитку релевантного ринку.

Зовнішньоекономічна інтеграція передбачає входження вітчизняних ринків до певних ланок МЛВ, налагодження інтеграційних зв'язків і взаємодій із іноземними стейкхолдерами. Зовнішня інтеграція досліджуваних ринків до МЛВ має неоднакову інтенсивність та спрямованість до різних ланок. Так, вітчизняний ринок зерна має високий ступінь інтегрованості до сировинної ланки МЛВ. Війна підвищила його рівень, що знайшло прояв у посиленні екзогенної залежності ринку, зростанні ступеню відкритості й волатильності експортних цін, скороченні ємності. Водночас частка експорту зерна в загальному експорті є значною (22,6 % в 2024), визначаючи сировинну спеціалізацію України на світовому ринку. В теорії така ха-

рактеристика отримала назву "пастки сировинного експорту". Вона описує структурну фіксацію країн-постачальників сировини на нижніх ланках ланцюга вартості [6].

Ступінь інтегрованості релевантного ринку борошно-мел'яно-круп'яних продуктів до переробної ланки МЛВ можна визначити як низький, що обумовлено як мізерною часткою в структурі вітчизняного експорту (0,32% в 2024), так і значною волатильністю зовнішніх поставок і експортних цін (див. табл. 3). На відміну від релевантного, верхньосуміжний ринок хлібних продуктів має дещо вищий (умовно середньо-низький) ступінь інтегрованості до переробної ланки МЛВ, а також істотний потенціал підвищення його рівня. Водночас для ланцюга цього ринку притаманна значна інтегрованість імпорту в переробну

Таблиця 3. Інтеграційні тенденції системи ринків зернових і хлібних продуктів України у внутрішньому й зовнішньому вимірах

Тип інтеграції	Ринки системи	Провідна тенденція	Передумови та прояви тенденцій
Внутрішня міжринкова інтеграція у системі суміжних ринків БКП	Релевантний ринок БКП і нижньосуміжний ринок зернових культур	Скорочення інтеграційних зв'язків і взаємодій, товаропотоків між суміжними ринками в системі (дезінтеграція)	1. Зменшення обсягів виробництва якісного продовольчого зерна для внутрішніх потреб 2. Імпорт зернових культур (пшениці твердих сортів, жита, гречки) для потреб переробних підприємств, зростання внутрішніх цін, втрати ВДВ у ринковій системі 3. Скорочення обсягів продовольчого використання зерна в Україні
	Релевантний ринок БКП і верхньосуміжний ринок хлібних продуктів	Зменшення товарно-фінансових потоків та інтеграційних зв'язків між суміжними ринками в воєнний період (дезінтеграція)	1. Зменшення попиту на хлібні продукти через скорочення чисельності населення України в воєнний час. 2. Скорочення обсягів промислового споживання борошна, кінцевого споживання БКП населенням 3. Стабільний імпорт хлібних продуктів
Зовнішня інтеграція ринків у певні ланки міжнародних ланцюгів вартості (МЛВ)	Нижньосуміжний ринок зерна	Високий ступінь інтегрованості до сировинної ланки МЛВ, «пастка сировинного експорту»	1. Посилення екзогенної залежності зернового ринку в воєнний період 2. Зростання ступеню відкритості і скорочення ємності внутрішнього ринку 3. Зниження експортних цін в 2023-2024 рр., волатильність цін сировинних товарів 4. Висока частка в загальному експорті (22,6 % в 2024)
	Релевантний ринок борошно-мел'яно-круп'яних продуктів (БКП)	Низький ступінь інтегрованості до переробної ланки МЛВ	1. Значна волатильність експорту в воєнний час (збільшення обсягів експорту в 2023 р. на 41 %, зменшення в 2024 і 2025 рр. на 9% і 22 % відповідно) 2. Волатильність експортних цін продуктів первинної переробки, їх зниження в 2023-2024 3. Низька частка у структурі товарного експорту (0,32 % в 2024)
	Верхньосуміжний ринок хлібних продуктів	Середньо-низький ступінь інтегрованості до переробної ланки МЛВ; наявний потенціал ↑ рівня зовнішньої інтеграції	1. Стабільність експортних поставок і цін у воєнний період 2. Перманентне зростання обсягів експорту в 2023-2025 рр. 3. Невисока частка в експорті (0,9 % в 2024), її зростаючий тренд 4. Значна інтегрованість імпорту в переробні ланки українського ланцюга вартості

Джерело: авторська розробка на основі [11, 12].

ланку, обумовлюючи необхідність моніторингу співвідношення зовнішніх товаропотоків для запобігання втрат ВДВ.

Перспективи відродження релевантного ринку визначаються, з одного боку, можливостями нарощування експорту його продукції, з іншого, зростанням внутрішнього попиту на борошно, передусім, промислового, внаслідок збільшення випуску хлібних продуктів через нарощування їх експортних поставок на зовнішні ринки збуту. Відтак, маємо зворотний зв'язок між процесами зовнішньої інтеграції до переробних ланок МЛВ та внутрішньоринковою інтеграцією у системі суміжних ринків ЗХП (рис. 2). При цьому у воєнний період головним рушієм активізації внутрішньої інтеграції ринків є їх входження до переробної ланки МЛВ; у повоєнний час додатковим рушієм може стати зростання внутрішнього попиту на борошномельно-круп'яні й хлібні продукти через збільшення чисельності населення (повернення мігрантів).

У цій площині можна виділити два етапи зовнішньоекономічної інтеграції: перший пов'язаний із входженням товарів первинної переробки (борошномельно-круп'яних продуктів) до середніх ланок МЛВ, другий — кінцевих товарів з високою ВДВ до вищих ланок міжнародних ланцюгів. Наслідком впроваджен-

ня цих етапів є різні величини (середній і високий) внутрішньоствореної доданої вартості у ринковій системі.

Поетапне збільшення обсягів експорту вітчизняної борошномельно-круп'яної продукції стане рушієм активізації виробничих процесів на релевантному ринку, посилення інтеграційних зв'язків і взаємодій із нижньосуміжним ринком зерна, переорієнтації частини аграріїв на задоволення нових потреб переробних підприємств у продовольчому зерні. З іншого боку, забезпеченість товаровиробників якісною сировиною розширить їх можливості щодо випуску конкурентоспроможних ЗХП, що відповідають міжнародним стандартам, сприяючи товарній і географічній диверсифікації експортних поставок. Відтак, маємо синергію взаємодії зовнішньої та внутрішньої ринкової інтеграції (див. рис. 2).

За розрахунками, подвійне зростання експорту борошна обумовить приріст його виробництва на 17,8 %, чотириразове — на 43,8 %, шестиразове — на 69,8 % (табл. 4). Слід відзначити, що 6-разове зростання борошняного експорту (до 407 тис. т) приблизно відповідає рівню 2017 р., відтак, на практиці є реально досяжним за умови впровадження комплексу стимулюючих інструментів і заходів, зокрема, інституціональних.

Зовнішня інтеграція ринків до переробних ланок МЛВ	Зв'язки	Внутрішня міжринкова інтеграція в системі суміжних ринків БКП
<i>1. Інтеграція до середніх (з середньою внутрішньоствореною ВДВ) ланок МЛВ</i>		
1.1. Поступове збільшення обсягів експорту вітчизняної БКП (товарна група 10)	→	1.1. Зростання обсягів виробництва БКП, інтеграційних зв'язків із нижньосуміжним ринком зерна
1.2. Товарна й географічна диверсифікація експорту БКП, відповідність нормам і стандартам ЄС, ↑ експорту до Європи	← Синергія взаємодії	1.2. Збільшення валового збору продовольчого зерна із заданими параметрами якості для потреб переробних підприємств
<i>2. Інтеграція до вищих (з більш високою внутрішньоствореною ВДВ) ланок МЛВ</i>		
2.1. Поетапне збільшення експортних поставок хлібних продуктів на фоні зменшення імпорту (група 19)	→	2.1. Зростання внутрішнього попиту на борошно, посилення інтеграційних зв'язків із верхньосуміжними ринками хлібних продуктів
2.1. Товарна диверсифікація експорту хлібних продуктів, підвищення їх ціннісної конкурентоспроможності, розширення зовнішніх ринків збуту	← Синергія взаємодії	2.2. Збільшення виробництва якісного борошна для потреб вітчизняних виробників макаронних, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів
<i>3. Вплив на зовнішні й внутрішні поточкові процеси системи суміжних ринків</i>		
3.1. Покращення структури зернового експорту, початок подолання «пастки сировинного експорту»	→	3.1. Нарощування ринкової ВДВ через розвиток зернопереробки в Україні, відродження ринку БКП, створення додаткових робочих місць, послаблення процесів міжринкової дезінтеграції
3.2. Покращення структури експорту та збільшення його середньої ціни, скорочення імпорту продуктів переробки	→	3.2. Збільшення внутрішньоствореної компоненти ВДВ на фоні скорочення імпортової складової ВДВ, розбудова ринку хлібних продуктів за принципом Build Back Better.

Рис. 2. Взаємозв'язок та етапи зовнішньої й внутрішньої інтеграції системи ринків ЗХП на основі принципу "Build Back Better"

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 4. Сценарне моделювання впливу зростання експорту борошна та хлібних продуктів на виробництво борошномельної продукції в Україні, тис. т

Показники	2025 рік (базисний)	Сценарний варіант 1	Сценарний варіант 2	Сценарний варіант 3
1. Інтеграція ринку борошна до переробної ланки МЛВ				
1.1. Експорт борошна	67,8	135,6/ ↑ в 2 рази	271,2 / ↑ в 4 рази	406,8 / ↑ в 6 раз (рівень 2017 р.)
1.2. Виробництво борошна	1176	1385	1691	1997
Базисний індекс, %	X	117,8	143,8	169,8
2. Інтеграція ринку хлібних продуктів до переробної ланки МЛВ				
2.1. Експорт хлібних продуктів	189,9	227,9/ ↑ в 1,2 рази	284,9/ ↑ в 1,5 рази	379,8/ ↑ в 2 рази
2.2. Виробництво хлібних продуктів	1094	1132	1189	1284
2.3 Виробництво борошна	1176	1400	1498	1661
Базисний індекс, %	X	119,0	127,3	141,2

Джерело: авторські розрахунки на основі [11, 12].

Другий етап зовнішньої інтеграції має якісно вищий рівень порівняно з першим, орієнтований на входження вітчизняного ринку до вищих ланок МЛВ, відтак, більший приріст внутрішньоствореної ВДВ у системі (див. рис. 2). Впровадження цього етапу передбачає здійснення трансформаційної інтеграції системи ринків зернових і хлібних продуктів у внутрішньому й зовнішньому вимірах на основі принципу "Build Back Better". Його вплив на інтеграційний розвиток системи та нівелювання дезінтеграційних процесів між її ринками буде значно глибшим і продуктивнішим порівняно з першим етапом.

Механізм трансформаційного впливу на внутрішньоринкову інтеграцію є багаторівневим: зростання експортних поставок хлібних продуктів на фоні зменшення їх імпорту стане рушієм зростання внутрішнього попиту на борошно, відтак, і на продовольче зерно, поглиблюючи інтеграційні зв'язки і взаємодії між усіма суміжними ринками системи. Дія внутрішнього контуру зворотного зв'язку проявляється, зокрема, через зростання якісних параметрів сировини та кінцевих товарів, підвищення їх ціннісної (нецінової) конкурентоспроможності на міжнародному ринку, розширення зовнішніх ринків збуту. Таким чином реалізується синергія взаємодії різних типів ринкової інтеграції (див. рис. 2).

Для сценарного моделювання впливу зростання експорту хлібних продуктів на виробництво борошна розглянемо три варіанти, що передбачають поступове нарощування експортних поставок (на 20 %, 50 % і 100 % відповідно). Слід зазначити, що на практиці зростання виробничих індикаторів може бути вищим через дію інших чинників, зокрема, збільшення чисельності населення, скорочення імпортованих потоків тощо. За розрахунками, 20 %-ве зростання експорту хлібних виробів обумовить приріст борошномельного виробництва на 19 %, 40 %-ве — на 27 %, подвійне збільшення — на 41 %. Слід відзначити, що подвійне зростання експорту борошна продукує 18 %-ве збільшення обсягів його виробництва, тоді як подвійне підвищення експорту хлібних продуктів — більш ніж 40 %-вий приріст борошняного випуску (див. табл. 3). Такий порівняльний

аналіз підтверджує більшу результативність другого етапу зовнішньої інтеграції в контексті зростання основних виробничих індикаторів і внутрішньоствореної ВДВ у системі ринків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досліджено особливості інтеграційних тенденцій системи ринків зернових і хлібних продуктів у внутрішньому й зовнішньому вимірах та їх взаємовплив. Встановлено дезінтеграційні процеси у міжринкових взаємодіях, проявом яких постає скорочення виробництва продовольчого зерна для внутрішніх потреб, зменшення обсягів промислового споживання борошна, стабільний імпорт хлібних продуктів. Аналіз вектору зовнішньої інтеграції системи ринків до МЛВ свідчить, з одного боку, про сировинну орієнтацію експорту на фоні зростання імпорту кінцевих товарів з високою доданою вартістю, з іншого, про непродуктивні втрати ринкової ВДВ. Покращення товарної структури вітчизняного експорту можливо досягти за рахунок переорієнтації експорту частини сировини на продукти його переробки, та збалансованого імпортозаміщення переробних товарів.

Проведене сценарне моделювання, з одного боку, доводить трансформаційний взаємовплив зовнішньої на внутрішню міжринкову інтеграцію, з іншого, показує вищу результативність інтеграції кінцевих товарів у переробні ланцюги МЛВ в координатах змін основних виробничих індикаторів суміжних ринків ЗХП. Синергія взаємовпливу двох типів інтеграції проявляється у ринковій системі не тільки зростанням обсягів переробних виробництв і ВДВ, а й створенням додаткових робочих місць, збільшенням кількості працюючих і їх заробітної плати, податкових надходжень і капітальних інвестицій. Тобто, разом із виробничими зростають соціальні й інвестиційні показники системи ринків, підвищується її національно укорінена стійкість і відтворювальна спроможність.

Наукова новизна дослідження полягає в розвитку теорії економічної інтеграції в частині обґрунтування синергії взаємовпливу зовнішньої інтеграції системи ринків ЗХП до МЛВ на внутрішню міжринкову взаємодію в координатах зміни виробничих індикаторів. Поетапна зовнішня інтеграція вітчизняних ринків зернових і хлібних продуктів до переробних ланок МЛВ може стати потужним рушієм активізації стійкого розвитку та інтеграційних зв'язків між суміжними ринками, трансформації параметрів усієї системи для підвищення її якості й резильєнтності в умовах загроз. Для практичного впровадження етапів ринкової інтеграції доцільно сформувати сприятливе інституціональне середовище в Україні та розробити окремі напрями інституційних змін, що збільшать можливості розширення вітчизняного експорту переробних товарів з високою ВДВ. Це визначає перспективи подальших досліджень у даному науковому напрямі.

Література:

1. Національна експортна стратегія до 2030 року (проект). 30.05.2025. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000230/230858.pdf
2. Пустовойт О.В., Осташко Т.О., Биконя О.С., Олефір В.К. Повоєнна політика структурної модернізації української економіки: зовнішньоторговельні та інституційні аспекти. *Academy Review*. 2025. № 2 (63). С. 22—39. DOI:10.32342/3041-2137-2025-2-63-2
3. Оцінка та прогнози ендегенного зростання економіки України: монографія. За ред. М.І. Скрипниченко. Київ: ДУ "ІЕП НАН України", 2023. 422 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/Otsinka-ta-prohnozy-endohennohozrostannia-ekonomiky-Ukrainy.pdf>
4. Молнар С.С., Меньяйлова Г.Є., Македон В.В. Трансформація глобальних ланцюгів постачання в умовах геоекономічної фрагментації та формування стратегічних орієнтирів розвитку України. *Ефективна економіка*. 2026. №4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.26>
5. Hernaiz D., Miller S., Pedroni P. A Structural Analysis of Commodity Price Fluctuations and Fiscal Performance. Inter-American Development Bank, 2018. DOI: 23p. <http://dx.doi.org/10.18235/0001272>
6. Ambroziak L., Bulkowska M. Agri-food sector in Ukraine and Poland: A comparative analysis using the input-output model. *Sustainability*. 2024. № 16 (19). P. 8577. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198577>
7. Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в умовах набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до ЄС. Київ: Федерація роботодавців України, 2025. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf
8. Zerkina O., Nikishyna O., Bondarenko S., Makovoz O., Durbalova N. Institutional support for formation of reproductive logistics on the bread and bakery market of Ukraine. *Agricultural and Resource: Economics*. 2022. № 8 (3). P. 153—177. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.03.08>
9. Осташко Т.О., Шубравська О.В., Олефір В.К. Перспективні напрями розвитку переробки зернових в Україні. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців*. 2023. №2(4). DOI: 10.56197/2786-5827/2023-2-4-1
10. Нікішина О.В. Методологічний підхід до визначення сутності систем агропромислових ринків. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025, № 8. С. 221—239. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-221-239>
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Бізнес-статистика. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
12. Офіційний сайт Державної митної служби України. Митна статистика. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>
- WP_Article_File/original/000230/230858.pdf (Accessed 14 April 2026).
2. Pustovoyt, O.V., Ostashko, T.O., Bykonya, O.S. and Olefir, V.K. (2025). "Postwar policy of structural modernization of the Ukrainian economy: foreign trade and institutional aspects", *Academy Review*, vol. 2 (63), pp. 22—39. DOI:10.32342/3041-2137-2025-2-63-2
3. Skrypnychenko, M.I. (Ed) (2023), *Otsinka ta prohnozy endohennoho zrostannia ekonomiky Ukrainy* [Assessment and forecasts of endogenous growth of the economy of Ukraine], SO "IEF of the NASU", Kyiv, Ukraine:available at: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/Otsinka-ta-prohnozy-endohennohozrostannia-ekonomiky-Ukrainy.pdf> (Accessed 14 April 2026).
4. Molnar, S.S., Menyaylova, G.E. and Makedon, V.V. (2026), "Transformation of global supply chains in conditions of geoeconomic fragmentation and formation of strategic guidelines for the development of Ukraine", *Effective economy*, vol. 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.26>
5. Hernaiz, D., Miller, S. and Pedroni P. (2018), "A Structural Analysis of Commodity Price Fluctuations and Fiscal Performance", Inter-American Development Bank. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0001272>
6. Ambroziak, L., Bulkowska, M. (2024), "Agri-food sector in Ukraine and Poland: A comparative analysis using the input-output model", *Sustainability*, vol. 16(19), 8577. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198577>
7. Federation of Employers of Ukraine (2025), "Strategic guidelines for deepening trade and economic relations between Ukraine and the European Union countries in the context of Ukraine's acquisition of official status as a candidate for EU accession", available at: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf (Accessed 14 April 2026).
8. Zerkina, O., Nikishyna, O., Bondarenko, S., Makovoz, O. and Durbalova, N. (2022), "Institutional support for formation of reproductive logistics on the bread and bakery market of Ukraine", *Agricultural and Resource: Economics*, vol. 8 (3), pp. 153-177. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.03.08>
9. Ostashko, T.O., Shubravska, O.V. and Olefir, V.K. (2023), "Promising directions of development of grain processing in Ukraine", *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists*, vol. 2 (4). DOI: 10.56197/2786-5827/2023-2-4-1
10. Nikishyna, O.V. (2025), "Methodological approach to determining the essence of agro-industrial market systems", *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 8, pp. 221—239. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-221-239>
11. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2026), "Business statistics", available at: <https://stat.gov.ua/uk> (Accessed 14 April 2026).
12. Official website of the State Customs Service of Ukraine (2026), "Customs statistics", available at: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (Accessed 14 April 2026).

References:

1. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "National Export Strategy until 2030 (draft)", available at: <https://www.zoda.gov.ua/files/>

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Процеженовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

С. М. Халатур,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

О. А. Водолазська,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський
державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7858-7118>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.123

АРХІТЕКТОНІКА ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

S. Khalatur,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Vodolazska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

ARCHITECTONICS OF AN INNOVATIVE FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEM AMIDST GLOBAL INSTABILITY

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади формування архітектури інноваційної системи управління фінансовими ризиками, що розглядається як цілісна структурна модель, здатна забезпечувати стабільність суб'єктів господарювання в умовах перманентної глобальної нестабільності. Увага акцентується здебільшого на трансформації традиційних підходів до ризик-менеджменту під впливом процесів глобалізації та посилення волатильності світових ринків, що зумовлює необхідність інтеграції новітніх фінансових технологій та адаптивних систем управління фінансовими ризиками. У роботі розкрито внутрішню логіку побудови такої системи, де інноваційність виступає як ключовий елемент забезпечення економічної стійкості через механізми антикризового регулювання та швидкого реагування на зовнішні шоки. Особливу увагу приділено взаємозв'язкам між компонентами фінансової архітектури, які дозволяють не лише ідентифікувати загрози на ранніх етапах, а й трансформувати ризики у можливості для розвитку в умовах невизначеності. Обґрунтовано, що ефективна архітектура управління ризиками повинна базуватися на принципах гнучкості та цифровізації, що дозволяє мінімізувати негативний вплив світових економічних коливань на національну фінансову систему. Проведене дослідження підкреслює критичну роль інноваційного інструментарію у зміцненні стратегічного потенціалу організацій та створенні надійної основи для їхнього довгострокового зростання в турбулентному середовищі.

The article investigates the theoretical and practical foundations of forming the architectonics of an innovative financial risk management system, viewed as a holistic structural model capable of ensuring the stability of economic entities amidst permanent global instability. The author emphasizes the transformation of traditional risk management approaches under the influence of globalization processes and increasing volatility in world markets, which necessitates the integration of the latest financial technologies and adaptive management systems into a unified organizational framework. Within the study, the internal logic of constructing such a system is revealed, where innovativeness acts as a key element for ensuring economic resilience through mechanisms of anti-crisis regulation and rapid response to external shocks. Particular attention is paid to the interconnections between the components of the financial architecture, which allow not only for the identification of threats at early stages but also for the transformation of risks into opportunities for development in conditions of high uncertainty. It is substantiated that an effective risk management architectonics must be based on the principles of flexibility and digitalization, enabling the minimization of the negative impact of global economic fluctuations on the national financial system and individual corporate structures. The research highlights the critical role of innovative instrumentation in strengthening the strategic potential of organizations and creating a reliable basis for long-term growth in a turbulent environment. By analyzing the synergy between technological advancement and structural integrity, the paper proposes a shift toward proactive risk assessment models that leverage big data and predictive analytics. Ultimately, the study concludes that modern financial architectonics must transcend static structures, evolving into a dynamic ecosystem that anticipates systemic crises rather than merely reacting to them, thus providing a competitive advantage in the complex landscape of the modern global economy.

Ключові слова: фінансова архітектура, ризик-менеджмент, інновації, фінансові ризики, глобалізація, глобальна нестабільність, антикризове управління, фінансові технології, економічна стійкість, адаптивні системи управління

Key words: financial architecture, risk management, innovation, financial risks, globalization, global instability, crisis management, financial technology, economic resilience, adaptive management systems.

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

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, що зумовлено переплетенням геополітичних конфліктів, системних економічних криз та стрімкої цифрової трансформації фінансових відносин. У таких умовах традиційні моделі управління фінансовими ризиками втрачають свою ефективність, оскільки вони здебільшого орієнтовані на ретроспективний аналіз і стабільні ринкові індикатори, які в ситуації глобальної нестабільності стають малопрогнозованими. Виникає гостра суперечність між потребою суб'єктів економіки у надійних механізмах захисту капіталу та обмеженістю наявних інструментаріїв, що не враховують складну архітектуру сучасних фінансових взаємозв'язків.

Постановка проблеми у загальному вигляді полягає в необхідності переосмислення структурної побудови систем ризик-менеджменту та переходу від фрагментарного реагування на загрози до формування комплексної інноваційної архітектури управління. Це передба-

чає створення гнучкої ієрархії взаємопов'язаних елементів, які базуються на інтелектуальних технологіях, адаптивності та здатності системи до самоорганізації в умовах постійних зовнішніх шоків. Розв'язання цієї проблеми безпосередньо пов'язане з важливими науковими завданнями щодо вдосконалення методології фінансової стійкості та розробки концептуальних засад інноваційного розвитку фінансового сектору.

Зв'язок із практичними завданнями обумовлений критичною потребою національної економіки у забезпеченні фінансової безпеки на рівні держави та окремих корпоративних структур. Розробка та впровадження інноваційної архітектури управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати потенційні втрати від коливань на світових ринках, а й створити стратегічні переваги через ефективне використання інструментів прогнозування та антикризового маневрування. Тож дослідження архітектури інноваційних систем управління фінансовими ризиками є фундаментальним кроком до зміцнення економічної незалежності та інтеграції вітчизняного фінансового простору в глобальну архітектуру безпеки на принципово нових, технологічно досконалих засадах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день багато науковців приділяють увагу дослідженню глобальних економічних подій та їх впливу на управління фінансовими ризиками суб'єктів економічної діяльності. Так, Ю. Ананьєва приділяє особливу увагу інтеграції інноваційних інструментів у практику ризик-менеджменту в умовах цифрової глобалізації, обґрунтовуючи необхідність переходу від традиційних моделей до динамічних систем, здатних адаптуватися до швидкозмінних умов світового ринку [1]. Питання інтеграції національної економіки у глобальний фінансовий простір детально розглядають Н. О. Коваль та Т. М. Пілявоз. Вони акцентують увагу на специфічних викликах, що виникають перед українськими підприємствами на шляху гармонізації внутрішніх процесів із міжнародними стандартами фінансової стійкості [2].

Проблема фінансової нестабільності як наслідок глобальних трансформацій стає центральною темою у праці Н. М. Крюкової, де авторка аналізує макроекономічні чинники, що дестабілізують фінансову систему України, та пропонує шляхи зміцнення її стійкості [3]. Важливим доповненням до теоретичного базису є дослідження Т. В. Касьяненко та Я. В. Шевченка, які фокусуються на практичних аспектах управління ризиками в умовах воєнного стану. Автори підкреслюють критичну роль цифрових трансформацій та інноваційних технологій як ключових факторів виживання та стратегічного розвитку бізнесу в періоди екстремальної невизначеності, що дозволяє формувати більш гнучкі та ефективні стратегії захисту фінансових ресурсів підприємств [4].

Незважаючи на ґрунтовні напрацювання вчених у сфері фінансового ризик-менеджменту, сучасні реалії вимагають перенесення акцентів наукового пошуку на проектування гнучкої архітектури інноваційних систем управління. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інструментарію цифрової адаптації та посилення інституційної стійкості, що дозволить сформувати дієві стратегії мінімізації фінансових ризиків та забезпечити стабільність фінансових ресурсів підприємств у довгостроковій перспективі в умовах глобальної нестабільності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є концептуальне обґрунтування та розробка теоретико-методологічних засад формування архітектури інноваційної системи управління фінансовими ризиками, що здатна забезпечити високу адаптивність та економічну стійкість суб'єктів господарювання в умовах зростаючої глобальної нестабільності. Реалізація цієї мети передбачає розв'язання низки наукових завдань, спрямованих на детермінацію структурних компонентів фінансової архітектури та дослідження їхньої взаємодії в контексті динамічних змін світового економічного середовища.

У роботі ставиться завдання критично переосмислити наявні підходи до

ризик-менеджменту та виокремити роль інноваційної складової як домінуючого чинника трансформації статичних систем управління у гнучкі адаптивні моделі. Окремий акцент зроблено на вивченні механізмів інтеграції сучасних фінансових технологій у загальну структуру управління ризиками, що дозволяє підвищити точність прогнозування та ефективність антикризових заходів. Дослідження також спрямоване на ідентифікацію специфічних властивостей архітектури, які сприяють мінімізації негативних наслідків глобальних шоків та створюють умови для стратегічного розвитку організацій у турбулентних ринкових умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах глобальної нестабільності фінансові ризики підприємств в Україні набувають комплексного характеру, де зовнішні загрози підсилюються специфічними чинниками воєнного стану та геополітичної турбулентності. Економічна стійкість суб'єктів господарювання в таких умовах напряму залежить від їхньої здатності адаптуватися до мінливого економічного середовища та здатності швидко реагувати на зовнішні виклики та загрози.

Додатковим дестабілізуючим фактором на сьогоднішній день виступає енергетична волатильність, яка через військовий конфлікт на Близькому Сході та атаки на інфраструктуру призводить до непередбачуваних коливань енергетичних витрат виробництва та собівартості продукції. Період 2017—2019 рр. характеризувався помірним зростанням і стабілізацією цін на нафту в межах 50—70 дол. /барель, що змінилося глибоким падінням у 2020 році до критичних позначок 24,44 дол. США /барель (WTI) та 32,34 дол. США /барель (Brent) через глобальний локдаун на тлі світової пандемії COVID-19 та обвал попиту. Наступне відновлення у 2021—2022 роках було стрімким, досягнувши локального піку понад 100 дол. США /барель на тлі постпандемічного дефіциту та початку повномасштабної війни РФ проти України, яка почалась у лютому 2022 року. Період 2023—2025 років відзначився певною корекцією та волатильністю в діапазоні 60—90 дол. США /барель (рис. 1) [5].

Як показано на рис. 1, аномально високі ціни у 2026 році у розмірі 110,31 дол. США /барель (WTI) та 114,79 дол. США /барель (Brent) зумовлені критичним загостренням ситуації в регіоні Близького Сходу та безпосередніми воє-

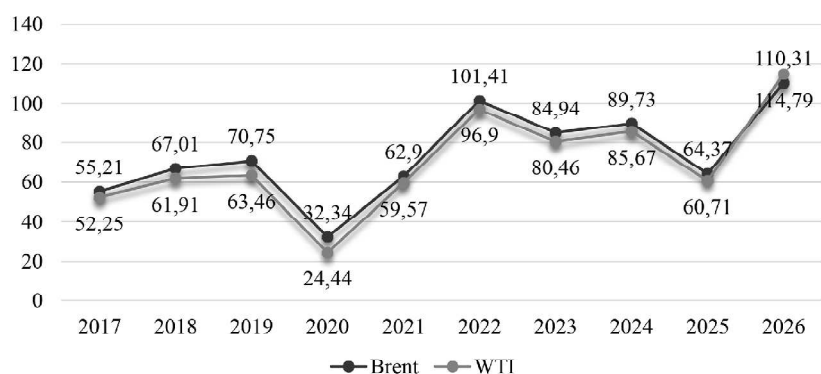


Рис. 1. Динаміка світових цін на нафту за 2017—2026 роки, дол. США/барель

Джерело: сформовано на основі [5—6].

ними діями, що призвели до закриття Ормузької протоки — найважливішої транспортної артерії для світового енергоринку. Через неможливість безпечного судноплавства та загрози атакам на інфраструктуру, країни регіону, включаючи Саудівську Аравію та ОАЕ, були змушені суттєво скоротити видобуток та експорт. Ринок миттєво відреагував на дефіцит пропозиції обсягом близько 7-9 мільйонів барелів на добу, що заклало у вартість величезну "премію за ризик". Додатковими чинниками виступили різке подорожчання страхування танкерів, зміна логістичних маршрутів та посилення санкційного тиску на енергоресурси, що разом створило ефект "ідеального шторму" для світової економіки [6].

В умовах нестабільності доступ до зовнішніх джерел фінансування стає обмеженим, а внутрішній кредитний ресурс залишається дорогим через високу облікову ставку НБУ, що змушує українські компанії функціонувати в режимі жорсткого дефіциту готівкових ресурсів та неможливості вчасного виконання зобов'язань перед контрагентами (рис. 2).

Як показано на рис. 2, початковий стрибок облікової ставки з 10% до 25% у червні 2022 року став безпосередньою реакцією на повномасштабне вторгнення, маючи на меті захист гривневих доходів населення, зупинку відтоку капіталу та стримування інфляційного тиску, що виник через руйнування логістики та виробничих ланцюгів. Протягом 2023 року та першої половини 2024 року спостерігався тренд на поступове зниження ставки до рівня 13,0—13,5%, що відображало адаптацію бізнесу до умов воєнного часу. Однак з кінця 2024 року та протягом 2025—

2026 років динаміка знову набула висхідного характеру, коливаючись у межах 14,5—15,5%, що пов'язано з новими викликами глобальної нестабільності [7].

Основними причинами утримання високої облікової ставки у 2026 році на рівні 15% є необхідність підтримки привабливості гривневих активів (депозитів та ОВДП), щоб уникнути девальваційного тиску та надмірного попиту на іноземну валюту. До того ж, валютний ризик для українських підприємств залишається одним із ключових факторів невизначеності, оскільки курс гривні до євро та долара США стрімко зростає протягом останніх 10 років (рис. 3) [8].

Як показано на рис. 3, у період 2017—2021 років спостерігалися циклічні коливання гривні щодо долара та євро в межах 26,0—32,0 грн, що було зумовлено сезонними факторами, цінами на експортну агропродукцію та припливом капіталу в державні облігації. Різкий злам тренду відбувся у 2022—2023 роках, коли через повномасштабне вторгнення та блокування логістики відбулася офіційна девальвація гривні з подальшим поступовим зростанням курсів до позначок понад 36—39 грн. Протягом 2024—2025 років долар та євро демонстрували стійку висхідну динаміку, а 2026 рік позначився новим піком, де курс долара досяг 44,10 грн/дол. США, а євро — 51,89 грн/євро [9].

Головним чинником такого стрімкого зростання валютних курсів у 2026 році є затяжний характер воєнних дій, що вимагає колосальних бюджетних видатків та створює значний попит на валюту для закупівлі енергоносіїв та військового обладнання. Крім того, зміцнення євро щодо гривні до рівня понад 50 грн пояснюється не лише внутрішніми про-

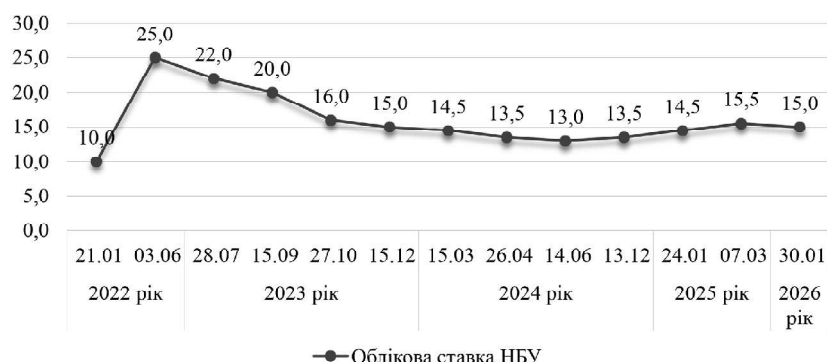


Рис. 2. Динаміка облікової ставки НБУ за 2022—2026 роки, %

Джерело: сформовано на основі [7].

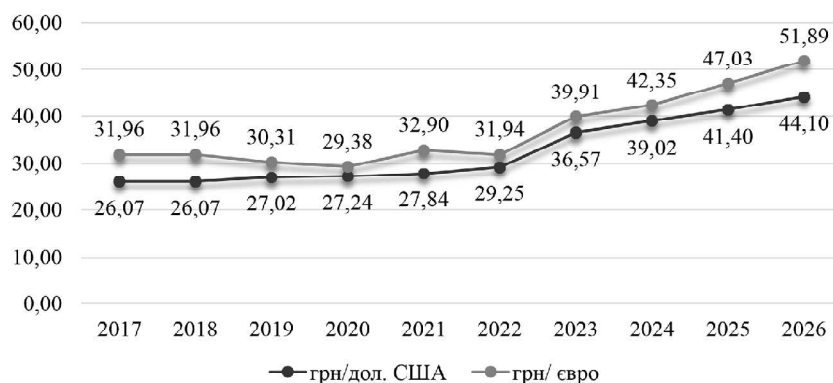


Рис. 3. Динаміка валютних курсів в Україні за 2017—2026 роки

Джерело: сформовано на основі [8—9].

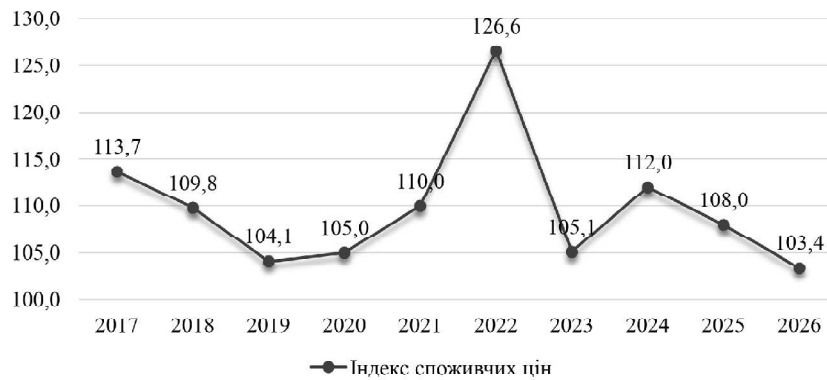


Рис. 4. Динаміка індексу споживчих цін в Україні за 2016–2026 роки, %

Джерело: сформовано на основі [10].

блемами України, а й глобальною інфляцією та високими відсотковими ставками Європейського центрального банку, що робить європейську валюту сильнішою на світових ринках. Наслідки такої динаміки проявляються у посиленні інфляційного тиску, оскільки подорожчання валюти безпосередньо впливає на ціни пального та споживчих товарів. У період до повномасштабного вторгнення (2017–2021 рр.) спостерігалася тенденція до поступового зниження інфляційного тиску з 113,7% до рівня близько 104–105%, що перервалося лише у 2021 році через постпандемічне відновлення світових цін (рис. 4).

Як показано на рис. 4, критична точка інфляційного тиску припала на 2022 рік, коли індекс злетів до 126,6%, ставши прямим відображенням воєнної агресії, руйнування виробничих потужностей та блокування експортно-імпортних шляхів. Наступні роки позначилися високою волатильністю: після суттєвого сповільнення у 2023 році до 105,1%, інфляція знову прискорилося у 2024 році (112,0%), проте до 2026 року графік демонструє впевнене зниження до позначки 103,4%.

Основними причинами такої динаміки у 2026 році є поєднання жорсткої монетарної політики Національного банку та певної адаптації внутрішнього ринку до умов глобальної нестабільності. Незважаючи на рекордні ціни на нафту та волатильність валютного курсу, уповільнення індексу споживчих цін до 103,4% свідчить про насичення ринку товарами вітчизняного виробництва та стабілізацію споживчого попиту. Глобальна нестабільність, хоч і тисне на ціни через імпортовані енергоносії, водночас стримується за рахунок міжнародної фінансової допомоги, яка дозволяє фінансувати дефіцит бюджету без надмірної емісії гривні, що зазвичай є головним рушієм інфляції в кризові періоди.

Наслідки зниження індексу споживчих цін до 103,4% у 2026 році є стратегічно важливими для відновлення економіки, оскільки низька інфляція створює підґрунтя для поступового зниження відсоткових ставок та відновлення реальних доходів населення. Це дозволяє бізнесу займатися довгостроковим плануванням навіть в умовах війни, зменшуючи невизначеність та стимулюючи інвестиції в інноваційні системи управління ризиками. Стабілізація цін на такому низькому рівні стає своєрідним економічним "демпфером", який нівелює частину негативних впливів від зовнішніх воєнних та енергетичних загроз, забезпечуючи відносну прогнозованість внутрішнього ринку [10].

Функціонування в такому агресивному середовищі вимагає від бізнесу відмови від статичного планування на ко-

ристь динамічних моделей управління фінансовими ризиками. З огляду на це, необхідність формування сучасної інноваційної системи управління фінансовими ризиками в умовах глобальної нестабільності зумовлена насамперед безпрецедентним рівнем невизначеності, де традиційні методи прогнозування втрачають свою ефективність. Тому критичною необхідністю для забезпечення життєздатності бізнесу в таких умовах є інтеграція інноваційних технологічних рішень у систему управління фінансовими ризиками (табл. 1).

Як наведено у табл. 1, предиктивна аналітика на основі штучного інтелекту дозволяє переорієнтувати ризик-менеджмент із реактивної моделі на проактивну, оскільки її здатність обробляти колосальні обсяги даних у реальному часі забезпечує виявлення слабких сигналів майбутніх криз задовго до їхнього розгортання. Доцільність впровадження цього інструменту полягає у радикальному підвищенні точності прогнозів, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення та мінімізувати втрати від непередбачуваних коливань ринку.

Смарт-контракти на базі блокчейну трансформують підхід до операційної безпеки, оскільки вони автоматично гарантують виконання угод без участі третіх сторін. Користь цього інструменту полягає у повному усуненні кредитного ризику та ризику невиконання зобов'язань контрагентом, що особливо актуально у періоди геополітичної нестабільності, коли традиційні правові механізми захисту можуть працювати зі збоями. Впровадження блокчейн-технологій робить систему управління ризиками прозорою та стійкою до маніпуляцій, значно прискорюючи проведення транзакцій та знижуючи супутні витрати.

Динамічне стрес-тестування та сценарне моделювання за методом Монте-Карло забезпечують глибоке розуміння вразливості фінансової структури підприємства до екстремальних подій. Ці інструменти потрібні для розрахунку імовірнісних сценаріїв, що дозволяє бізнесу формувати адекватні резерви капіталу та розробляти плани безперервної діяльності для кожного окремого випадку нестабільності. Їх впровадження суттєво посилює адаптивність управління, оскільки менеджмент отримує готові алгоритми дій для широкого спектра ринкових аномалій, що нівелює фактор паніки та хаотичних рішень під час кризи.

Використання хмарних систем ризик-моніторингу та цифрових активів для хеджування створює гнучкий технологічний контур, який забезпечує доступність даних та мобільність капіталу. Хмарні платформи дозволяють інтег-

Таблиця 1. Характеристика інноваційних інструментів управління фінансовими ризиками в умовах глобальної нестабільності

Інноваційні інструменти	Характеристика
Предиктивна аналітика на основі ШІ	Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих масивів історичних даних та виявлення прихованих закономірностей, що дозволяє прогнозувати потенційні фінансові шоки ще до їх фактичного виникнення. Система здатна самостійно коригувати прогнозні моделі залежно від зміни ринкових індикаторів у режимі реального часу, забезпечуючи високу точність ідентифікації загроз
Смарт-контракти на базі блокчейну	Використання технології розподіленого реєстру дозволяє автоматизувати виконання фінансових зобов'язань при настанні певних умов, що повністю нівелює ризик невиконання контрагентських угод. Інструмент забезпечує прозорість транзакцій та виключає необхідність залучення посередників, суттєво знижуючи операційні витрати та кредитні ризики в умовах транскордонної нестабільності
Динамічне стрес-тестування	На відміну від класичних статичних моделей, цей метод передбачає безперервне моделювання екстремальних сценаріїв розвитку подій із урахуванням миттєвої зміни зовнішніх факторів. Інструмент дозволяє оцінити рівень вразливості капіталу підприємства до непередбачуваних геополітичних подій та оперативно адаптувати стратегію управління ліквідністю
Сценарне моделювання Монте-Карло	Цей математичний інструмент дозволяє побудувати тисячі можливих варіантів розвитку ринкової ситуації, враховуючи випадковість та високу волатильність ключових змінних. Завдяки розрахунку імовірнісних розподілів результатів підприємство отримує змогу оцінити не лише найбільш вірогідні збитки, а й сформувати адекватний резервний фонд для покриття рідкісних, але критичних ризиків
Хеджування через криптоактиви та цифрові валюти	Використання цифрових активів та стабільних токенів виступає як альтернативний спосіб страхування від різкої девальвації фіатних валют у періоди гіперінфляції. Цей інструмент забезпечує швидку релокацію капіталу між різними юрисдикціями та дозволяє підтримувати платоспроможність компанії навіть за умов часткового блокування традиційної банківської системи
Хмарні системи ризик-моніторингу	Інтегровані SaaS-платформи дозволяють об'єднати всі фінансові потоки компанії в єдиний інформаційний контур, що забезпечує миттєвий доступ до даних про ризики з будь-якої точки світу. Використання хмарних технологій гарантує безперервність управління та високу швидкість прийняття рішень, що є критично важливим під час швидкого розгортання кризових явищ

Джерело: сформовано на основі [11, 13].

рувати ризик-менеджмент у щоденні бізнес-процеси, роблячи його безперервним, тоді як цифрові активи виступають дієвим інструментом збереження вартості в умовах гіперінфляції чи валютних обмежень [11].

У сукупності всі вищенаведені інноваційні інструменти перетворюють систему управління фінансовими ризиками на інтелектуальну екосистему, яка не лише захищає активи від зовнішніх шоків, а й створює передумови для стабільного розвитку завдяки високій швидкості адаптації до будь-яких змін у глобальному середовищі. В основі цієї системи лежить взаємодія між суб'єктом управління, яким виступає підприємство, та об'єктом управління — його фінансовими ресурсами. Цей зв'язок реалізується через розгалужений комплекс інноваційних інструментів, що діють безпосередньо на фінансові потоки підприємства. Центральне місце у системі займає інструментальний блок, який поєднує інноваційні інструменти управління фінансовими ризиками (рис. 5).

Архітектура інноваційної системи управління фінансовими ризиками, представлена на рис. 4, побудована як цілісна функціональна структура, що інтегрує



Рис. 5. Архітектура інноваційної системи управління фінансовими ризиками в умовах глобальної нестабільності

Джерело: сформовано на основі [12, 16].

сучасні технологічні рішення для протидії викликам глобальної нестабільності. Спрямованість всієї системи визначена стратегічною ціллю, яка полягає у мінімізації фінансових ризиків та нівелюванні негативного впливу глобальної нестабільності. Ця ціль конкретизується через роботу з конкретними чинниками загрози, серед яких виділяються енергетична волатильність, інфляційні процеси, а також валютні та кредитні ризики. Завершує архітектоніку блок адаптації до інших непередбачуваних економічних шоків, що підкреслює гнучкість та комплексний характер системи в умовах сучасного мінливого середовища [14]. Така інноваційна архітектура, що включає хмарний моніторинг та стрес-тестування за методом Монте-Карло, дає можливість бізнесу зберігати фінансову стійкість навіть за умов екстремальних сценаріїв.

Розробка інноваційної системи управління ризиками є стратегічною інвестицією в безпеку фінансових ресурсів в умовах глобальної нестабільності. Комплексна реалізація заходів, спрямованих на мінімізацію впливу глобальних криз і фінансових ризиків, формує системну основу для підвищення фінансової стійкості підприємств в Україні. Поєднання макроекономічної стабілізації, зміцнення банківського нагляду, а також цифрової модернізації підприємств дозволяє знизити вразливість до зовнішніх і внутрішніх шоків [15]. Водночас інституційне посилення механізмів кіберзахисту, страхування ризиків та відновлення інфраструктури створює передумови для відновлення інвестиційної активності та фінансової стабільності підприємств. У результаті підприємства набувають більшої адаптивності, прогнозованості та здатності забезпечувати ресурсну підтримку економіки навіть в умовах тривалої нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування інноваційної системи управління фінансовими ризиками є безальтернативною умовою забезпечення економічної стійкості в умовах глобальної нестабільності. Архітектоніка такої системи має базуватися на синергії технологічних інновацій, зокрема штучного інтелекту та великих даних, та структурної гнучкості, що дозволяє трансформувати потенційні загрози у стратегічні можливості для розвитку. Перехід від статичних методів контролю до гнучких адаптивних систем, що базуються на синергії цифрових технологій та структурної цілісності, дозволяє не лише мінімізувати втрати від зовнішніх шоків, а й використовувати невизначеність як ресурс для стратегічного розвитку. Інтеграція інноваційних інструментів управління фінансовими ризиками та предиктивної аналітики у єдиний архітектурний контур створює надійний фундамент для зміцнення фінансової безпеки на всіх рівнях управління. Інноваційна складова управління ризиками забезпечує економічну стійкість не через пасивний захист, а через активну адаптацію до мінливого середовища, що мінімізує негативний кумулятивний ефект від глобальних коливань. Сформована архітектоніка дозволяє не лише нівелювати наслідки системних криз, а й створює фундамент для стабільного зростання навіть у періоди

високої невизначеності. Тому проектування складних управлінських екосистем із високим ступенем цифровізації та інноватизації є єдиним дієвим шляхом до зміцнення фінансової стабільності підприємств в умовах глобальної нестабільності.

Література:

1. Ананьєва Ю. Інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками в епоху цифрової глобалізації. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(32))
2. Коваль Н. О., Пілявко Т. М. Управління фінансовими ризиками в умовах інтеграції України у світовий фінансовий простір. *Modern Economics*. 2023. № 41. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-08)
3. Крючкова Н. М. Фінансова нестабільність в Україні у контексті глобальних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13644617>
4. Касьяненко Т. В., Шевченко Я. В. Управління фінансовими ризиками на підприємстві в умовах війни. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. 2024. С. 132—135. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4ccc51db-c44f-4c12-98b7-971ff4bd0a0d/content> (дата звернення: 17.04.2026).
5. Кисляк Р. Як події на Близькому Сході визначають майбутнє економіки України, Європи і світу. *Slawa*. 2026. URL: <https://slawa.tv/92053217/yak-podi-na-blizko-mu-shodi-viznachat-majbutn-ekonomiki-ukrani-vropi-i-svitu> (дата звернення: 17.04.2026).
6. Ціна на нафту сьогодні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/oil/> (дата звернення: 18.04.2026).
7. Облікова ставка Національного банку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 19.04.2026).
8. Курс долара США до гривні. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/usd/> (дата звернення: 20.04.2026)
9. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 21.04.2026)
10. Індекс інфляції в Україні 2026. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 22.04.2026).
11. Захаркіна Л. С., Захаркін О. О., Сокол Л. В. Цифрові інструменти управління фінансовими ризиками бізнесу в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14190965>
12. Флейчук М. І., Линда І. С. Формування системи архітектоніки фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва в трансформаційній економіці. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-229-240>
13. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., & Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and*

Practice, 6 (59), pp. 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

14. Velychko, O., Khalatur, S., Bondarchuk, N., & Bahorka, M. (2022). Self-regulation system of continual improvement of quality and efficiency in higher education: A case of Ukraine. Knowledge and Performance Management, 6 (1), pp. 11—26. [https://doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.02)

15. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L., & Sirko, A. (2025). Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3 (62), 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4758>

16. Khalatur S., Kravchenko M., Oleksiuk V., Brovko L., Karamushka O. (2023). Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy. E3S Web of Conferences, 452/01007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345-201007>

References:

1. Ananieva, Yu. (2026), "Innovative approaches to financial risk management in the era of digital globalization", Development Service Industry Management, vol. 1. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(32)).

2. Koval, N.O. and Piliavoz, T.M. (2023), "Financial risk management in the context of Ukraine's integration into the global financial space", Modern Economics, vol. 41. [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-08)

3. Kriuchkova, N.M. (2024), "Financial instability in Ukraine in the context of global transformations", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13644617> (Accessed 18 April 2026).

4. Kasianenko, T.V. and Shevchenko, Ya.V. (2024), "Financial risk management at the enterprise in wartime conditions", Tsyfrovii transformatsii ta innovatsiini tekhnologii v ekonomitsi: vyklyky, realii, stratehii, Sumy, Ukraine, pp. 132—135, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4ccc51db-c44f-4c12-98b7-971ff4bd0a0d/content> (Accessed 17 April 2026).

5. Kysliak, R. (2026), "How events in the Middle East will determine the future of the economy of Ukraine, Europe and the world", Slawa, available at: <https://slawa.tv/92053217/yak-podi-na-blizkomu-shodi-viznachat-majbutn-ekonomiki-ukrani-vropi-i-svitu> (Accessed 17 April 2026).

6. Minfin (2026), "Oil price today", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/oil/> (Accessed 18 April 2026).

7. National Bank of Ukraine (2026), "Discount rate of the National Bank", available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (Accessed 19 April 2026).

8. Minfin (2026), "USD to UAH exchange rate", available at: <https://minfin.com.ua/ua/currency/usd/> (Accessed 20 April 2026).

9. National Bank of Ukraine (2026), "Official exchange rate of hryvnia against foreign currencies", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (Accessed 21 April 2026)

10. Minfin (2026), "Inflation index in Ukraine 2026", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Accessed 22 April 2026).

11. Zakharkina, L.S., Zakharkin, O.O. and Sokol, L.V. (2024), "Digital tools for financial risk management in business under martial law", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14190965>.

12. Fleichuk, M.I. and Lynda, I.S. (2025), "Formation of the architectonics system of financial and economic security of business entities in a transformational economy", Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 84. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-229-240>

13. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), pp. 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

14. Velychko, O., Khalatur, S., Bondarchuk, N. and Bahorka, M. (2022), "Self-regulation system of continual improvement of quality and efficiency in higher education: A case of Ukraine", Knowledge and Performance Management, vol. 6 (1), pp. 11—26. [https://doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.02) (Accessed 19 April 2026).

15. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L. and Sirko, A. (2025), "Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (62), pp. 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4758>.

16. Khalatur, S., Kravchenko, M., Oleksiuk, V., Brovko, L. and Karamushka, O. (2023), "Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy", E3S Web of Conferences, vol. 452, 01007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007>.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Прорецензовано / Revised: 08. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 336.225:004

*М. В. Болдуєв,**д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>**О. В. Болдуєва,**д. е. н., доцент, Запорізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>**О. Г. Лищенко,**к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>**О. П. Зоря,**к. с. н., доцент, Національний Університет "Запорізька політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6247-0145>**В. М. Помулева,**старший викладач кафедри обліку та фінансів,**Національний університет "Запорізька політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2908-6712>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.131

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ

*М. Bolduiev,**Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"**О. Bolduieva,**Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University**О. Lyshchenko,**PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"**О. Zorya,**PhD in Sociology, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"**V. Pomulieva,**Senior Lecturer of the Department of Accounting and Finance,**National University "Zaporizhzhia polytechnic"*

DIGITAL TRANSFORMATION OF TAX CONTROL AND ADMINISTRATION BASED ON THE DEVELOPMENT OF INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES OF THE TAX SYSTEM

У статті обґрунтовано, що в процесі цифровізації економіки традиційні підходи до здійснення податкового контролю поступово трансформуються в інтегровані, аналітичні та превентивні моделі, орієнтовані на своєчасне виявлення податкових ризиків і підвищення результативності управлінських рішень. Визначено, що сучасний податковий контроль дедалі тісніше інтегрується з процесами податкового адміністрування, а ключову роль у цій трансформації відіграють інформаційні системи, автоматизація процедур, аналітика даних і електронні сервіси.

У результаті дослідження встановлено, що впровадження цифрових технологій у сферу оподаткування сприяє підвищенню ефективності діяльності податкових органів, зміцненню податкової дисципліни, удосконаленню адміністрування податків і покращенню взаємодії між державою та платниками податків. Наголошено на необхідності комплексної інтеграції інформаційних систем у єдину модель податкового контролю та адміністрування з метою забезпечення безперервного моніторингу, аналітичної підтримки прийняття рішень і своєчасного реагування на податкові ризики.

The article examines the theoretical foundations of the transformation of tax control and tax administration under the influence of information systems and digital technologies. The relevance of the topic is due to the fact that, in the context of the digitalization of the economy, traditional approaches to tax control—primarily based on audits and formal supervisory procedures—no longer fully meet modern requirements for efficiency, timeliness, and analytical capacity. This necessitates a rethinking of the role of tax control within the system of tax administration, as well as the development of new approaches to its implementation.

The study generalizes modern scientific approaches to the interpretation of the essence of tax control and tax administration, and identifies the main directions of their development in the context of digital transformation. It is substantiated that modern tax control is increasingly integrated with tax administration processes and is acquiring a continuous, analytical, and preventive character. Particular attention is paid to the role of information systems, automation of tax procedures, electronic services, data analytics, and risk-based mechanisms in enhancing the effectiveness of control activities.

The results of the study show that the implementation of digital technologies in the field of taxation contributes to increasing the efficiency of tax authorities, strengthening tax discipline, reducing administrative costs, and improving interaction between the state and taxpayers. It is proven that the use of information systems in tax control and administration creates a basis for timely identification of tax risks, improvement of monitoring of tax processes, and making more informed managerial decisions.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use for further improvement of the theoretical and methodological foundations of the digitalization of the tax sphere and for substantiating the directions of modernization of tax control and administration. Prospects for further research are related to the development of models for integrating modern information technologies into the activities of tax authorities, adapting international experience to national conditions, and assessing the impact of digital solutions on the effectiveness of the tax system.

Ключові слова: податковий контроль, податкове адміністрування, податкова система, цифровізація, інформаційні системи, цифрові технології, податкові органи, податкові ризики, автоматизація, аналітика даних, електронні сервіси.

Key words: tax control, tax administration, tax system, digitalization, information systems, digital technologies, tax authorities, tax risks, automation, data analytics, electronic services.

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

Сучасний етап розвитку податкових систем характеризується глибокою цифровою трансформацією, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до податкового контролю та адміністрування. Класичні моделі, орієнтовані переважно на постфактум перевірки та формальні процедури контролю, поступо-

во втрачають ефективність в умовах зростання обсягів даних, ускладнення фінансових операцій і цифровізації економічної діяльності. Водночас активне впровадження інформаційних систем, аналітичних платформ, автоматизованих алгоритмів обробки даних та ризик-орієнтованих підходів формує нову парадигму податкового контролю, що інтегрується у систему податкового адміністрування та базується на принципах превентивності, прозорості та аналітичності. Це актуалізує проблему визначення сутності та ролі податкового контро-

лю в умовах цифрової економіки, а також виявлення напрямів його трансформації під впливом інформаційних технологій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про посилення уваги до проблем податкового контролю та адміністрування в умовах цифрової трансформації економіки. У працях міжнародних організацій і науковців обґрунтовується перехід від традиційних форм контролю до цифрових моделей, заснованих на автоматизації податкових процедур, використанні інформаційних систем, аналітики даних та ризик-орієнтованих підходів. У цьому контексті податковий контроль дедалі більше інтегрується у систему податкового адміністрування та набуває безперервного, аналітичного і превентивного характеру. Водночас у наукових публікаціях недостатньо висвітлено питання комплексної інтеграції інформаційних систем і цифрових технологій у єдину модель податкового контролю та адміністрування. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження теоретичних засад і практичних напрямів трансформації податкового контролю під впливом цифровізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до розкриття сутності податкового контролю та податкового адміністрування як складових податкової системи, обґрунтування особливостей їх трансформації в умовах розвитку інформаційних систем і цифрових технологій, а також визначення ключових напрямів підвищення ефективності функціонування податкових органів у цифровому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У вітчизняній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності податкового контролю, що зумовлено багатогранністю цього явища, його міждисциплінарним характером, а також різними акцентами дослідників на окремих функціональних, правових, організаційних та управлінських характеристиках. Податковий контроль одночасно розглядається як складова системи державного фінансового контролю, як елемент податкового адміністрування, як інструмент реалізації фіскальної політики та як механізм забезпечення економічної безпеки держави, що обумовлює різноманітність підходів до його визначення.

Одним із базових у вітчизняній науковій традиції є інституційно-правовий підхід до визначення податкового контролю, у межах якого він розглядається передусім як діяльність спеціально уповноважених державних органів, врегульована нормами податкового законодавства. Представники цього підходу акцентують увагу на суб'єктному складі контрольних відносин, їх нормативно-правовому забезпеченні, а також на владному характері контрольних повноважень держави у сфері оподаткування.

Зокрема, у працях таких учених, як Кучерявенко М.П., Мельник М.І., Маринів Н.А., податковий контроль трактується як складова державного фінансового контролю, що реалізується через діяльність контролюючих органів у межах наданих їм законом повноважень [7, 8, 9]. У цьому контексті ключовими ознаками податкового контролю виступають його правова регламентованість, інституційна визначеність та спрямованість на забезпечення дотримання податкового законодавства.

Поряд із інституційно-правовим підходом у вітчизняній науковій літературі широко представлений функціонально-цільовий підхід, у межах якого сутність податкового контролю розкривається через його призначення, завдання та результати впливу на податкові правовідносини. На відміну від попереднього підходу, де акцент робиться на суб'єктах і правових засадах контрольної діяльності, у цьому випадку першочергова увага приділяється тому, для чого саме здійснюється податковий контроль і які цілі він забезпечує.

У межах функціонально-цільового підходу податковий контроль розглядається насамперед через його призначення у забезпеченні дотримання податкового законодавства, повноти та своєчасності виконання податкових зобов'язань, а також у виявленні, попередженні й усуненні податкових правопорушень. Такий підхід простежується, зокрема, у працях Г.В. Дмитренко, яка визначає податковий контроль як особливий вид державного фінансового контролю, спрямований на забезпечення додержання податкового законодавства та попередження податкових правопорушень, а також В.А. Валігури, який акцентує увагу на моніторинговому характері податкового контролю, його превентивній спрямованості та оперативному виявленні порушень [1, 4]. Крім того, у дослідженні А.П. Миколайця наголошено, що мета податкового контролю полягає в організації своєчасних надходжень податкових зобов'язань у повному обсязі відповідно до чинного законодавства, що досягається шляхом запобігання, виявлення і припинення податкових правопорушень [10]. У такому контексті податковий контроль постає не лише як правозастосовний механізм, а і як важливий інструмент реалізації фіскальної функції держави, на чому окремо наголошує О.О. Яковенко [15].

Наступним напрямом наукового осмислення сутності податкового контролю є системно-організаційний підхід, у межах якого він розглядається не лише як діяльність або сукупність заходів, а як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію контрольної функції держави у сфері оподаткування. У цьому підході акцент переноситься з окремих характеристик податкового контролю на його внутрішню структуру, взаємозв'язки між складовими та механізм функціонування.

Зокрема, у працях А.О. Тимошенка податковий контроль розглядається крізь призму системного підходу — як цілісне утворення взаємопов'язаних елементів, до яких належать суб'єкт, об'єкт, предмет і процес податкового контролювання. У цьому контексті податковий контроль постає не лише як сукупність окремих контрольних дій, а як система, що функціонує у взаємозв'

язку своїх елементів, реалізує зворотний зв'язок у державному управлінні та охоплює спостереження, перевірку, аналіз і оцінювання стану виконання податкових зобов'язань [12].

Особливістю даного підходу є також виділення структурних компонентів податкового контролю, серед яких, як правило, визначаються: суб'єкти контролю (контролюючі органи), об'єкти контролю (податкові правовідносини, діяльність платників податків), предмет контролю (правильність нарахування, повнота та своєчасність сплати податків), а також форми і методи контрольної діяльності. Такий підхід дозволяє більш глибоко розкрити механізм реалізації податкового контролю та оцінити його ефективність.

Управлінський підхід до розуміння податкового контролю ґрунтується на його розгляді як складової державного фінансового контролю та інструменту державного управління економікою. У завантажених матеріалах такий підхід найбільш чітко представлений у праці В.Д. Єгарміної, де податковий контроль охарактеризовано як форму зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління, що забезпечує виявлення відхилень, аналіз причин їх виникнення та визначення шляхів їх усунення [5]. Водночас податковий контроль у цьому контексті дає можливість оцінювати ефективність податкової політики, оскільки відображає ступінь добровільного і примусового виконання вимог податкового законодавства та результати функціонування податкового механізму загалом.

У межах управлінського підходу підкреслюється, що результати податкового контролю є важливим джерелом аналітичної інформації, яка використовується для коригування податкової політики, удосконалення механізмів адміністрування податків та підвищення ефективності взаємодії між державою і платниками податків. Таким чином, податковий контроль розглядається як елемент управлінського циклу, що охоплює планування, організацію, контроль та регулювання.

Водночас обмеження управлінського підходу полягає у певному абстрагуванні від конкретних процедур і форм реалізації податкового контролю, що потребує його поєднання з більш прикладними підходами, зокрема адміністративно-процедурним.

У межах адміністративно-процедурного підходу податковий контроль розглядається як система організаційних заходів і процедур, спрямованих на забезпечення виконання податкових зобов'язань, що включають облік платників податків, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності контролюючих органів, проведення податкових перевірок, моніторинг господарських операцій, а також застосування сучасних інструментів контролю. Такий підхід простежується, зокрема, у працях Пухальського В.В., який розглядає податковий контроль як невід'ємну складову податкового адміністрування та підкреслює його тісний зв'язок із розвитком інформаційних технологій і аналітичних інструментів [11].

Особливістю даного підходу є акцент на процедурній визначеності та технологічному забезпеченні податкового контролю. Значна увага приділяється питанням цифровізації, автоматизації контрольних про-

цесів, використанню інформаційних систем, ризик-орієнтованих підходів до відбору платників для перевірок, а також розвитку податкового моніторингу. Це дозволяє підвищити ефективність контрольної діяльності, скоротити адміністративні витрати та забезпечити більш прозору взаємодію між державою і платниками податків.

Таким чином, проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності податкового контролю дозволяє констатувати, що у вітчизняній економічній науці він розглядається як складне багатовимірне явище, яке поєднує у собі правову, організаційну, функціональну та управлінську складові. Інституційно-правовий підхід акцентує увагу на нормативній регламентації та діяльності уповноважених органів; функціонально-цільовий — на забезпеченні законності, повноти і своєчасності виконання податкових зобов'язань та досягненні фіскальних результатів; системно-організаційний — на внутрішній структурі та взаємозв'язках елементів податкового контролю; управлінський — на його ролі у реалізації податкової політики та забезпеченні зворотного зв'язку в системі державного управління; адміністративно-процедурний — на конкретних механізмах і технологіях його здійснення в межах податкового адміністрування.

З урахуванням наведеного, а також з метою більш повного відображення змісту, функцій та ролі податкового контролю в сучасних умовах розвитку публічних фінансів, доцільним є формулювання узагальненого визначення, яке поєднує інституційні, правові, функціональні та організаційні характеристики цього явища.

У цьому контексті податковий контроль доцільно визначати як складову публічного фінансового контролю, що становить інституціоналізовану, системну, організаційно й правово врегульовану діяльність уповноважених державних органів, спрямовану на забезпечення законності, повноти та своєчасності виконання податкових зобов'язань усіма учасниками податкових правовідносин, що реалізується через взаємопов'язану систему організаційно-правових форм, методів і засобів контролю та охоплює виявлення, попередження і припинення податкових правопорушень, застосування заходів відповідальності, а також створення умов для забезпечення фіскальної ефективності, економічної безпеки держави й збалансованості публічних фінансів.

У сучасних умовах розвитку публічних фінансів особливого значення набуває визначення принципів податкового контролю як фундаментальних засад його організації та здійснення. Саме принципи формують концептуальну основу контрольної діяльності, визначають її спрямованість, межі та допустимі інструменти впливу на учасників податкових правовідносин. Водночас у чинному податковому законодавстві України відсутня чітка та систематизована регламентація принципів податкового контролю, що зумовлює необхідність їх теоретичного осмислення на основі положень Конституції України, загальних засад податкового законодавства та напрацювань вітчизняної правової доктрини.

У наукових дослідженнях принципи податкового контролю розглядаються як базові, об'єктивно зумов-

лені та імперативні положення, що визначають зміст, організацію та порядок здійснення контрольної діяльності у сфері оподаткування [13]. Водночас значна частина дослідників підкреслює, що система принципів податкового контролю формується під впливом загальноправових засад, зокрема верховенства права, законності, правової визначеності та рівності, які трансформуються з урахуванням специфіки податкових правовідносин [3]. У цьому контексті податковий контроль розглядається не лише як інструмент забезпечення виконання податкових зобов'язань, а і як механізм реалізації балансу публічних і приватних інтересів, що передбачає взаємну відповідальність держави та платника податків.

Таким чином, принципи податкового контролю становлять багаторівневу систему, яка поєднує загальноправові та спеціальні елементи та забезпечує як ефективність контрольної діяльності, так і належний рівень гарантій захисту прав платників податків [2, 14].

Важливою складовою системи принципів податкового контролю є загальноправові принципи, які визначають його правову природу та межі здійснення. Ці принципи мають універсальний характер і поширюються на всі сфери публічно-правових відносин, у тому числі й на податковий контроль, забезпечуючи його відповідність основоположним засадам правової держави.

Насамперед йдеться про принцип верховенства права, який передбачає підпорядкування діяльності контролюючих органів не лише формальним вимогам законодавства, а й загальним засадам справедливості, розумності та правової визначеності. У межах податкового контролю цей принцип означає, що будь-які контрольні заходи повинні здійснюватися з урахуванням балансу публічних і приватних інтересів, а також із дотриманням прав і законних інтересів платників податків [2].

Тісно пов'язаним із цим є принцип правової визначеності, який передбачає чіткість, передбачуваність і стабільність правового регулювання податкових відносин. Його реалізація у сфері податкового контролю означає недопустимість довільного тлумачення норм податкового законодавства, а також необхідність забезпечення прозорості процедур контролю і передбачуваності дій податкових органів для платників податків [2].

Не менш важливим є принцип законності, який вимагає, щоб діяльність органів податкового контролю здійснювалася виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачений законом. У цьому контексті податковий контроль виступає як юридично регламентована діяльність, відхилення від якої може призводити до визнання результатів контрольних заходів неправомірними.

Крім того, у сфері податкового контролю особливого значення набуває принцип рівності всіх платників податків перед законом, який передбачає недопущення дискримінації та забезпечення однакового підходу до всіх суб'єктів господарювання незалежно від їх правового статусу, форми власності чи інших ознак. Це означає, що контрольні процедури мають застосовуватися на засадах об'єктивності та неупередженості.

У сучасних наукових дослідженнях також обґрунтовується принцип балансу публічних і приватних інтересів або взаємної відповідальності держави і платника податків, який передбачає, що реалізація фіскальних інтересів держави не повинна здійснюватися за рахунок необґрунтованого обмеження прав платників податків. У цьому контексті податковий контроль має забезпечувати не лише наповнення бюджету, а й належний рівень правових гарантій для суб'єктів оподаткування [2].

Поряд із загальноправовими засадами у вітчизняній правовій доктрині виокремлюється система спеціальних принципів податкового контролю, які відображають його галузеву специфіку та особливості реалізації у сфері оподаткування. На відміну від загальноправових, ці принципи безпосередньо пов'язані з організацією та здійсненням контрольної діяльності, визначаючи її зміст, форми та межі втручання у діяльність платників податків.

У наукових дослідженнях принципи податкового контролю класифікуються за різними критеріями, проте найбільш поширеним є їх поділ на загальноуправлінські та спеціальні, що дозволяє більш чітко окреслити їх функціональне призначення [10, 13]. При цьому до спеціальних принципів, як правило, відносять ті, що безпосередньо регулюють процедури здійснення податкового контролю.

Одним із ключових спеціальних принципів є презумпція правомірності рішень платника податків, яка передбачає, що у разі неоднозначного трактування норм податкового законодавства рішення має прийматися на користь платника. У сфері податкового контролю цей принцип відіграє важливу роль у забезпеченні справедливості контрольних процедур та обмеженні можливостей для надмірного втручання з боку держави [3].

Важливе значення має також принцип об'єктивності та достовірності податкового контролю, який передбачає всебічне, повне й неупереджене дослідження обставин діяльності платника податків. Реалізація цього принципу вимагає використання достовірних джерел інформації, належного документального підтвердження результатів перевірок та недопущення упереджених висновків.

Окрему групу становлять принципи, пов'язані з ефективністю та економічною доцільністю податкового контролю, відповідно до яких витрати на здійснення контрольних заходів повинні бути співмірними з отриманими результатами. У цьому контексті в науковій літературі також виокремлюється принцип процесуальної економії, який передбачає оптимізацію контрольних процедур і недопущення їх надмірного ускладнення [6, 14].

Не менш важливим є принцип обмеження сфери податкового контролю, який полягає у тому, що контрольна діяльність має здійснюватися виключно щодо виконання обов'язків, передбачених податковим законодавством, без виходу за межі компетенції контролюючих органів. Це забезпечує правову визначеність та запобігає зловживанням з боку держави.

У сучасних умовах розвитку публічних фінансів система податкового контролю зазнає суттєвої трансформації, що зумовлено впливом процесів цифровізації еко-

номіки, глобалізації фінансових потоків та необхідності підвищення ефективності податкового адміністрування. У зв'язку з цим у наукових дослідженнях і міжнародній практиці дедалі більшого значення набувають підходи, орієнтовані на модернізацію контрольної діяльності та її адаптацію до нових умов функціонування економічних систем.

Зокрема, у документах міжнародних організацій, насамперед OECD, наголошується на необхідності переходу від традиційної моделі податкового контролю, що базується переважно на проведенні перевірок, до моделі, орієнтованої на використання цифрових технологій, аналітичних інструментів та обробки великих масивів даних [18, 19, 20]. У цьому контексті податковий контроль інтегрується у процеси податкового адміністрування, набуваючи безперервного та превентивного характеру.

Важливим напрямом трансформації податкового контролю є впровадження ризик-орієнтованого підходу, який передбачає концентрацію контрольних заходів на тих платниках податків, діяльність яких пов'язана з підвищеними ризиками порушення податкового законодавства. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів контролюючих органів та підвищити результативність контрольної діяльності, одночасно зменшуючи адміністративний тиск на добросовісних платників.

Крім того, у сучасній міжнародній практиці активно розвивається концепція партнерської взаємодії між податковими органами та платниками податків (cooperative compliance), яка ґрунтується на принципах відкритості, довіри та обміну інформацією. У межах цієї концепції податковий контроль набуває не лише карального, а й сервісного характеру, сприяючи формуванню добровільної податкової дисципліни та підвищенню рівня податкової культури.

Водночас у працях зарубіжних дослідників, зокрема Valerie Braithwaite, обґрунтовується доцільність поєднання примусових і стимулюючих механізмів у системі податкового контролю. Такий підхід передбачає застосування диференційованих інструментів впливу залежно від поведінки, настанов і рівня податкової добросовісності платників, поєднуючи заходи примусу з підтримкою, консультуванням і позитивним підкріпленням з метою підвищення податкової дисципліни та загальної ефективності контролю [16, 17, 21].

Отже, сучасний розвиток податкового контролю характеризується переходом до інтегрованої, цифровізованої та ризик-орієнтованої моделі, у межах якої контроль виступає не лише інструментом виявлення порушень, а й механізмом їх попередження, формування податкової дисципліни та забезпечення ефективного функціонування системи публічних фінансів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що податковий контроль і податкове адміністрування як важливі складові податкової системи зазнають суттєвої трансформації під впливом інформаційних систем і цифрових технологій. Така

трансформація проявляється у переході від традиційних форм перевірок до інтегрованих, аналітично орієнтованих і превентивних моделей управління податковими процесами. Встановлено, що впровадження цифрових інструментів, автоматизованих систем обробки даних, електронних сервісів і ризик-орієнтованих підходів сприяє підвищенню прозорості, ефективності та результативності податкового контролю, удосконаленню податкового адміністрування та формуванню нових механізмів взаємодії між податковими органами і платниками податків. Обґрунтовано, що комплексна інтеграція інформаційних систем у єдину модель податкового контролю та адміністрування створює передумови для безперервного моніторингу, аналітичної підтримки управлінських рішень, своєчасного виявлення податкових ризиків і загального підвищення ефективності функціонування податкової системи.

Література

1. Валігура В.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Податковий контроль". 95 с. URL: <https://api.dspace.wnu.edu.ua/api/core/bitstreams/d28641e4-f5bf-494a-b3de-904f11bfb143/content> (дата звернення: 18.12.2025).
2. Данієлян С. А. Принципи податкового права в аспекті їх правореалізації в межах процедур податкового контролю. Науковий вісник публічного та приватного права. 2021. Вип. 5 (1). С. 60—63.
3. Данієлян С. А. Принципи податкового права та їхнє значення у забезпеченні послідовного розвитку процедур податкового контролю. Київський часопис права. 2021. № 4. С. 179—184.
4. Дмитренко Г.В. Державний фінансовий контроль в Україні (податковий, казначейський, бюджетний): монографія. Київ: ТОВ "Видавництво "Консультант", 2009. 176 с.
5. Єгарміна В.Д. Податковий контроль: теоретичні засади і практика застосування. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2011. № 1. С. 166—176.
6. Жигаленко О. В. Ефективність податкового контролю в Україні: автореф. дис.. канд. екон. наук. Київ, 2009. 24 с.
7. Кучерявенко Н.П. Податкове право України. Академічний курс: підручник. — К.: Правова єдність, 2008. — 699 с.
8. Маринів Н.А. Податкова перевірка як організаційно-правова форма реалізації податкового контролю: автореф. дис.. канд. юрид. наук: 12.00.07. Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2007. 20 с.
9. Мельник М. І. Податковий контроль в Україні: проблеми та пріоритети підвищення ефективності: монографія. Львів, 2015. 330 с.
10. Миколаєць А. П. Податковий контроль: теоретичні засади і практика застосування в умовах реформування економіки України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_12_16 (дата звернення: 5.02.2026).
11. Пухальський В.В. Теоретичні аспекти податкового контролю. Молодий вчений. 2022. № 1. С. 32—36.

12. Тимошенко А. О. Теоретичні основи формування системи податкового контролю. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 53—56.

13. Товкун Л. В. До питання про принципи податкового контролю. Форум права. 2012. № 3. С. 749—752.

14. Товкун Л. В. Принципи податкового права і податкова політика. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 25. С. 150—158.

15. Яковенко О. О. Місце податкового контролю в податковому процесі. Митна справа. 2018. № 2. С. 22—26.

16. Braithwaite V. Responsive regulation and taxation. Law & Policy. 2007. Vol. 29, No. 1. P. 3—30.

17. Braithwaite V., Murphy K., Reinhart M. The threat of taxation: management by responsive regulation. Australian National University, Centre for Tax System Integrity. Working Paper No. 40. 43 p.

18. OECD. Tax administration 3.0 and connecting with natural systems. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-3-0-and-connecting-with-natural-systems_53b8dade-en.html (дата звернення: 2.03.2025).

19. OECD. Tax administration 3.0: the digital transformation of tax administration. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration_ca274cc5-en.html (дата звернення: 14.03.2025).

20. OECD. Technologies for better tax administration: a practical guide for revenue bodies. Paris: OECD Publishing, 2016. URL: https://www.oecd.org/en/publications/technologies-for-better-tax-administration_9789264256439-en.html (дата звернення: 23.03.2025).

21. OECD. The changing tax compliance environment and the role of audit. Paris: OECD Publishing, 2017. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-changing-tax-compliance-environment-and-the-role-of-audit_9789264282186-en.html (дата звернення: 15.03.2025).

References:

1. Valihura, V.A. (2016), "Lecture notes on the discipline "Tax control", available at: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/d28641e4-f5bf-494a-b3de-904f11bfb143/content> (Accessed 18 December 2025).

2. Daniilian, S.A. (2021), "Principles of tax law in the aspect of their implementation within tax control procedures", *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*, vol. 5 (1), pp. 60—63.

3. Daniilian, S.A. (2021), "Principles of tax law and their importance in ensuring the consistent development of tax control procedures", *Kyivskiy chasopys prava*, vol. 4, pp. 179—184.

4. Dmytrenko, H.V. (2009), *Derzhavnyi finansovyi kontrol v Ukraini (podatkovyi, kaznacheiskiy, biudzhetniy)* [State financial control in Ukraine (tax, treasury, budget)], Konsultant Publishing House, Kyiv, Ukraine.

5. Yeharmina, V.D. (2011), "Tax control: theoretical foundations and practice of application", *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, vol. 1, pp. 166—176.

6. Zhyhalenko, O.V. (2009), "Efficiency of tax control in Ukraine", Ph.D. Thesis, Economics, Kyiv, Ukraine.

7. Kucheryavenko, N.P. (2008), *Podatkove pravo Ukrainy. Akademichnyi kurs* [Tax Law of Ukraine. Academic Course], Pravova yednist, Kyiv, Ukraine.

8. Maryniv, N.A. (2007), "Tax audit as an organizational and legal form of implementation of tax control", Ph.D. Thesis, 12.00.07, Yaroslav Mudryi National Law Academy of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

9. Melnyk, M.I. (2015), *Podatkovyi kontrol v Ukraini: problemy ta priorityty pidvyshchennia efektyvnosti* [Tax control in Ukraine: problems and priorities for improving efficiency], Lviv, Ukraine.

10. Mykolaets, A.P. (2016), "Tax control: theoretical foundations and practice of application in the context of economic reforms in Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 12, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_12_16 (Accessed 5 February 2026).

11. Pukhalskyi, V.V. (2022), "Theoretical aspects of tax control", *Molodyi vchenyi*, vol. 1, pp. 32—36.

12. Tymoshenko, A.O. (2012), "Theoretical foundations of the formation of the tax control system", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12, pp. 53—56.

13. Tovkun, L.V. (2012), "On the issue of principles of tax control", *Forum prava*, vol. 3, pp. 749—752.

14. Tovkun, L.V. (2013), "Principles of tax law and tax policy", *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriadyvannia*, vol. 25, pp. 150—158.

15. Yakovenko, O.O. (2018), "The place of tax control in the tax process", *Mytna sprava*, vol. 2, pp. 22—26.

16. Braithwaite, V. (2007), "Responsive regulation and taxation", *Law & Policy*, vol. 29, no. 1, pp. 3—30.

17. Braithwaite, V., Murphy, K. and Reinhart, M. (2005), "The threat of taxation: management by responsive regulation", Australian National University, Centre for Tax System Integrity, Working Paper, vol. 40.

18. OECD (2022), "Tax administration 3.0 and connecting with natural systems", available at: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-3-0-and-connecting-with-natural-systems_53b8dade-en.html (Accessed 2 March 2026).

19. OECD (2020), "Tax administration 3.0: the digital transformation of tax administration", available at: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration_ca274cc5-en.html (Accessed 14 March 2026).

20. OECD (2016), "Technologies for better tax administration: a practical guide for revenue bodies", available at: https://www.oecd.org/en/publications/technologies-for-better-tax-administration_9789264256439-en.html (Accessed 23 March 2026).

21. OECD (2017), "The changing tax compliance environment and the role of audit", available at: https://www.oecd.org/en/publications/the-changing-tax-compliance-environment-and-the-role-of-audit_9789264282186-en.html (Accessed 15 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 20. 04.26

Процеженовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

Т. О. Меліхова,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

В. О. Осмятченко,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4174-2188>

Є. В. Меліхов,

викладач кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000M0002M9856M9291>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.138

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ТА МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ КОШТІВ ДЛЯ ПРИДБАННЯ ОБЛАДНАННЯ ТА ЗАПАСІВ

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit, Engineering
Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

V. Osmyatchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange
Activities, State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, Ukraine

Ye. Melikhov,

Lecturer of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering Educational and Scientific
Institute named im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

IMPROVING ACCOUNTING, ANALYTICAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR
INTERNAL CONTROL OF GRANT FUNDING IN THE ENTERPRISE'S LOGISTICS MANAGEMENT
SYSTEM TO INCREASE THE EFFICIENCY OF THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES
AND ATTRACT FOREIGN FUNDS FOR THE PURCHASE OF EQUIPMENT AND SUPPLIES

Усучасних умовах зростання обсягів міжнародної технічної допомоги та грантового фінансування в Україні особливої актуальності набуває питання належного обліку та контролю цільового використання таких коштів. Донори висувають жорсткі вимоги до прозорості, документального підтвердження та своєчасної звітності. Водночас більшість вітчизняних підприємств-виконавців грантів не мають уніфікованих внутрішніх регламентів, спеціалізованих облікових реєстрів та чітких контрольних процедур саме для грантових операцій. Це призводить до тех-

нічних помилок, нецільового використання, залишків, які не повертаються вчасно, та, як наслідок, до втрати довіри донорів. Саме тому розроблення методичного забезпечення внутрішнього контролю грантів є нагальним науково-практичним завданням.

Актуальність дослідження визначає сучасний стан розвитку грантового фінансування в Україні та вимоги до систем обліку й контролю отриманих грошових коштів. У період воєнного стану та післявоєнного відновлення з урахуванням євроінтеграційних процесів спостерігається значне зростання кількості грантових програм, спрямованих на підтримку мікро, малих та середніх підприємств, приватних підприємців, цифровізацію, розвиток інфраструктури та соціальні проекти. Міжнародні донори активно залучають українських виконавців до реалізації грантових угод, що супроводжується вимогами щодо прозорості, цільового використання коштів, ретельного ведення документування та своєчасної подачі звітності.

Метою статті є розроблення комплексу методичних інструментів з обліку та внутрішнього контролю грантового фінансування, які забезпечують достовірність, цільове використання та прозорість операцій, що підвищує ефективність логістичного управління підприємством і сприяє залученню іноземних коштів для оновлення обладнання та запасів.

У роботі удосконалено облікове забезпечення грантів шляхом розроблення шести форм аналітичних відомостей. Ці форми дозволяють здійснювати наскрізний облік грантових коштів на всіх етапах їхнього руху — від моменту надходження від донора до кінцевого використання отримувачем, включаючи проміжне зберігання на ескроу-рахунках банків-партнерів. На відміну від традиційних реєстрів обліку грошових коштів, запропоновані відомості забезпечують аналітику в розрізі компонентів програми, видів операцій, контрагентів, цільових напрямів витрачання та статусів виконання. Це створює передумови для підвищення достовірності облікових даних, своєчасного виявлення помилок та оперативного коригування.

Запропоновано методичне забезпечення проведення внутрішнього контролю грантів, яке включає: тест, план, програму внутрішнього контролю та шість робочих документів контролера. Тест внутрішнього контролю дозволяє оцінити стан системи контролю до початку перевірки, виявити найбільш проблемні зони та спрямувати зусилля саме на перевірку цих питань. План внутрішнього контролю визначає послідовність її проведення, що включає в себе підготовчий, основний, заключний етапи, які забезпечують повноту перевірки. Програма внутрішнього контролю деталізує кожну його процедуру перевірки із зазначенням мети, критеріїв якості, джерел інформації, методів перевірки та зазначення робочих документів до кожного питання. Робочі документи внутрішнього контролера відображають фактичні результати контролю, виявлені відхилення та прийняті рішення, що створює належну доказову базу для внутрішніх та зовнішніх звітів.

Впровадження розробленого методичного забезпечення надає підприємству-виконавцю гранту такі можливості: забезпечення відповідності вимогам донора щодо окремого обліку та підтвердження цільового використання; своєчасне виявлення та виправлення помилок до моменту зовнішньої перевірки; зменшення витрат на звірку даних за рахунок запропонованих форм документів; підвищення довіри з боку донора, що позитивно відобразиться на отриманні нових грантів; формування системи внутрішнього контролю як невід'ємної частини логістичного управління підприємства.

Запропонована методика обліку та внутрішнього контролю грантів сприяє підвищенню платіжної дисципліни, ефективності використання грантових коштів, що є важливою умовою успішної реалізації грантових програм та подальшого розвитку співпраці з міжнародними донорами.

In the current conditions of increasing volumes of international technical assistance and grant funding in Ukraine, the issue of proper accounting and control of the targeted use of such funds is of particular relevance. Donors put forward strict requirements for transparency, documentary confirmation and timely reporting. At the same time, the majority of domestic grant-executing enterprises do not have unified internal regulations, specialized accounting registers and clear control procedures specifically for grant operations. This leads to technical errors, misuse, balances that are not returned on time, and, as a result, to the loss of donor trust. That is why the development of methodological support for internal control of grants is an urgent scientific and practical task.

The relevance of the study determines the current state of development of grant funding in Ukraine and the requirements for accounting and control systems for received funds. During the period of martial law and post-war recovery, taking into account European integration processes, there has been a significant increase in the number of grant programs aimed at supporting micro, small and medium-sized enterprises, private entrepreneurs, digitalization, infrastructure development and social projects. International donors actively involve Ukrainian executors in the implementation of grant agreements, which is accompanied by requirements for transparency, targeted use of funds, careful documentation and timely submission of reports.

The purpose of the article is to develop a set of methodological tools for accounting and internal control of grant funding, which ensure the reliability, targeted use and transparency of operations, which increases the efficiency of logistics management of the enterprise and contributes to attracting foreign funds for the renewal of equipment and supplies.

The work improves the accounting support of grants by developing six forms of analytical information. These forms allow for end-to-end accounting of grant funds at all stages of their movement – from the moment of receipt from the donor to final use by the recipient, including intermediate storage in escrow accounts of partner banks. Unlike traditional cash accounting registers, the proposed information provides analytics in terms of program components, types of operations, counterparties, targeted areas of expenditure and implementation statuses. This creates the prerequisites for increasing the reliability of accounting data, timely detection of errors and prompt correction.

A methodological support for conducting internal control of grants is proposed, which includes: a test, a plan, an internal control program, and six working documents of the controller. The internal control test allows you to assess the state of the control system before the start of the audit, identify the most problematic areas, and direct efforts specifically to verify these issues. The internal control plan determines the sequence of its implementation, which includes preparatory, main, and final stages that ensure the completeness of the audit. The internal control program details each of its audit procedures, indicating the purpose, quality criteria, sources of information, audit methods, and indicating working documents for each issue. The working documents of the internal controller reflect the actual results of the audit, identified deviations, and decisions made, which creates an appropriate evidentiary basis for internal and external reports.

The implementation of the developed methodological support provides the grant-executing enterprise with the following opportunities: ensuring compliance with the donor's requirements for separate accounting and confirmation of intended use; timely detection and correction of errors before the external audit; reduction of data reconciliation costs due to the proposed document forms; increased trust on the part of the donor, which will have a positive impact on obtaining new grants; formation of an internal control system as an integral part of the logistics management of the enterprise.

The proposed methodology for accounting and internal control of grants contributes to increasing payment discipline, efficiency of use of grant funds, which is an important condition for the successful implementation of grant programs and further development of cooperation with international donors.

Ключові слова: гранти, грантове фінансування, внутрішній контроль, обліково-аналітичне забезпечення, методичне забезпечення, логістичне управління, управління підприємством, ефективність, застосування інформаційних технологій, залучення іноземних коштів, цільове використання коштів, обладнання, запаса, документування.

Key words: grants, grant funding, internal control, accounting and analytical support, methodological support, logistics management, enterprise management, efficiency, application of information technologies, attraction of foreign funds, targeted use of funds, equipment, supplies, documentation.

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

У сучасних умовах зростання обсягів міжнародної технічної допомоги та грантового фінансування в Україні особливої актуальності набуває питання належного об-

ліку та контролю цільового використання таких коштів. Донори висувають жорсткі вимоги до прозорості, документального підтвердження та своєчасної звітності. Водночас більшість вітчизняних підприємств-виконавців грантів не мають уніфікованих внутрішніх регламентів, спеціалізованих облікових реєстрів та чітких контрольних процедур саме для грантових операцій. Це при-

зводить до технічних помилок, нецільового використання, залишків, які не повертаються вчасно, та, як наслідок, до втрати довіри донорів. Саме тому розроблення методичного забезпечення внутрішнього контролю грантів є нагальним науково-практичним завданням.

Актуальність дослідження визначає сучасний стан розвитку грантового фінансування в Україні та вимоги до систем обліку й контролю отриманих грошових коштів. У період воєнного стану та післявоєнного відновлення з урахуванням євроінтеграційних процесів спостерігається значне зростання кількості грантових програм, спрямованих на підтримку мікро, малих та середніх підприємств, приватних підприємств, цифровізацію, розвиток інфраструктури та соціальні проекти. Міжнародні донори активно залучають українських виконавців до реалізації грантових угод, що супроводжується вимогами щодо прозорості, цільового використання коштів, ретельного ведення документування та своєчасної подачі звітності.

Водночас практика внутрішнього контролю засвідчила наявність високих ризиків нецільового використання грантових коштів, технічних помилок при перерахуванні, неповноти первинних документів, а також виникнення невикористаних залишків на ескроу-рахунках банків-партнерів. Більшість цих ризиків пов'язана з відсутністю на рівні підприємств-виконавців системного внутрішнього контролю, адаптованого до специфіки грантових операцій. Донори, своєю чергою, вимагають окремого обліку грантових коштів, підтвердження кожної операції первинними документами (договорами, актами, накладними, платіжними дорученнями), фотодоказами придбаного обладнання із наліпками донора, а також регулярної звірки даних внутрішніх реєстрів із банківськими виписками.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку, контролю та логістичного управління грантовим фінансуванням є відносно новим, проте динамічно розвинутим напрямом економічної науки, що зумовлено зростанням обсягів міжнародної технічної допомоги, активізацією грантових програм в Україні та посиленням вимог донорів до прозорості й цільового використання коштів. Питання обліку та контролю грошових коштів, у тому числі цільового фінансування, була предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед українських дослідників слід відзначити Макаренка А.П., Сирцеву С.В., Гуріну Н.В., Сахно О.В., Осіпчук Д.О., Чижевську Л.В., Хоменко Г.О., Чемерис М.С., Садовську І.Б., Нагірську К.Є., Колісник О.В., Купріянову А.С., Кобелю-Звір М.Я., Золотухіну О.В. Серед міжнародних організацій та зарубіжних авторів вагомих внесок зробили IASB (розробка IAS 20 "Облік державних грантів"), IPSASB (стандарт IPSAS 47 "Доходи"), ICAEW (порівняльний аналіз обліку грантів), European Commission (PRAG), USAID, LuxDev та SRA International (внутрішній контроль грантових програм).

Меліхова Т.О. у своїх працях досліджує методичні засади проведення внутрішнього аудиту грошових коштів, що створює теоретичне підґрунтя для розробки контрольних процедур за грантовими операціями [1]. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Мусійченко О.Г. уза-

гальнили підходи до організації та методики аудиту, що є важливим для формування загальної методології контролю цільового фінансування [2].

Сирцева С.В. розглядає організаційно-методичні аспекти обліку грантів установами публічного сектору, акцентуючи увагу на гармонізації національних стандартів з міжнародними підходами [3]. Гуріна Н.В. та Сахно О.В. провели порівняльний аналіз відображення державних грантів у бухгалтерському обліку згідно з НП(С)БОД та МСБО 20, що дозволяє визначити напрями вдосконалення національної практики [4].

Осіпчук Д.О. та Чижевська Л.В. досліджують питання визнання доходів від грантів відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності, пропонуючи моделі обліку для неприбуткових організацій та підприємств-отримувачів грантів [5]. Хоменко Г.О. аналізує проблеми та перспективи обліку державних грантів неприбутковими організаціями, що є важливим для розуміння специфіки отримувачів грантових коштів [6].

Чемерис М.С. досліджує правове регулювання фінансового контролю за цільовим використанням бюджетних грантів, визначаючи суб'єкти контрольних заходів та напрями вдосконалення законодавства [7]. Садовська І.Б. та Нагірська К.Є. аналізують особливості обліку та оподаткування цільового фінансування за рахунок грантових коштів, що є актуальним у контексті податкових ризиків грантоотримувачів [8].

Колісник О.В. та Купріянова А.С. розглядають облік коштів донорів та фінансування від міжнародних організацій, пропонуючи підходи до документального оформлення таких операцій [9]. Кобеля-Звір М.Я. досліджує державні гранти як інструмент розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, що актуалізує необхідність ефективного контролю за їх використанням [10]. Золотухін О.В. звертає увагу на проблемні аспекти обліку обладнання, придбаного за рахунок грантових коштів, зокрема питання амортизації та подальшого моніторингу цільового використання [11].

Міжнародні стандарти та рекомендації, зокрема IAS 20 [12], IPSAS 47 [13], аналітичні матеріали ICAEW [14], практичні посібники Європейської Комісії (PRAG) [15], USAID [16], LuxDev [17] та SRA International [18], визначають сучасні вимоги до обліку грантів та систем внутрішнього контролю, однак вони потребують адаптації до конкретних умов діяльності українських підприємств-грантоотримувачів.

Незважаючи на значний доробок науковців та практичні напрацювання міжнародних організацій, саме методологічні питання документування обліку та проведення внутрішнього контролю грантового фінансування в системі управління підприємством, особливо в контексті підвищення ефективності застосування інформаційних технологій, розкрито недостатньо. Відсутність уніфікованих форм аналітичних відомостей, стандартизованих робочих документів контролера та адаптованих до сучасних вимог процедур звірки даних перешкоджає належному контролю за цільовим використанням грантових коштів, зокрема спрямованих на придбання обладнання та запасів.

Наявні наукові напрацювання створюють теоретичну базу для подальшого дослідження проблем удосконалення обліково-аналітичного та методичного забез-

печення внутрішнього контролю грантів, однак потребують розвитку в напрямі практичної реалізації контрольних процедур із використанням сучасних інформаційних технологій, що й зумовлює актуальність та практичну значущість даного дослідження.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення комплексу методичних інструментів з обліку та внутрішнього контролю грантового фінансування, які забезпечують достовірність, цільове використання та прозорість операцій, що підвищує ефективність логістичного управління підприємством і сприяє залученню іноземних коштів для оновлення обладнання та запасів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Удосконалення обліку та внутрішнього контролю грантового фінансування виступає необхідною умовою забезпечення фінансової дисципліни, прозорості документування та звітності перед донором, своєчасного проведення контролю для виправлення та попередження помилок, а також підвищення загальної ефективності

реалізації грантових проєктів. Саме комплексне методичне забезпечення, яке включає в себе пакети документів від аналітичних відомостей до робочих документів контролера, формують дієвий механізм внутрішнього контролю. Це відповідає сучасним викликам цифрової трансформації документування та вимогам міжнародних донорів.

У вітчизняній обліковій практиці досі відсутні уніфіковані форми аналітичних відомостей для обліку грантів. Зростає потреба в автоматизації процесів звірки між даними донорських реєстрів, виписками банків, актами виконаних робіт та залишками коштів на ескроу-рахунках, оскільки ручне опрацювання великих масивів інформації призводить до затримок, помилок і знижує довіру до звітності з боку донора.

Кожна з наведених нижче таблиць виконує чітко визначену функцію в системі внутрішнього контролю грантів (табл. 1—6).

Форма АВ-ГР-1 "Аналітична відомість руху грантових коштів" дозволяє відстежити весь ланцюг руху інформації від донора через банк-партнера до отримувача, що забезпечує наскрізну ідентифікацію кожної транзакції. Її призначення полягає у фіксації всіх операцій з грантовими коштами, а саме: надходження, пе-

Таблиця 1. Аналітична відомість руху грантових коштів (Форма АВ-ГР-1)

№ з/п	Дата операції	Джерело гранту / донор	Номер та дата фінансової угоди	Вид операції (надходження / перерахування / повернення)	Контрагент (отримувач / банк-партнер)	Сума у валюті гранту	Сума в гривневому еквіваленті (UAH)	Курс НБУ (грн)	Номер та дата платіжного документа / виписки	Рахунок обліку (Дг)	Рахунок обліку (Кт)	Залишок після операції (UAH)	Відповідальна особа (ПІБ)	Примітки

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 2. Аналітична відомість залишків грантових коштів за рахунками (Форма АВ-ГР-2)

№ з/п	Назва рахунку	Номер рахунку	Банк	Компонент програми	Валюта	Залишок на початок періоду (грн)	Надходження за період (грн)	Витрати за період (грн)	Повернення (грн)	Залишок на кінець періоду (грн)	Залишок за випискою банку (грн)	Відхилення (+/-)	Причина відхилення	Дата звірки	Підпис контролера

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 3. Аналітична відомість цільового використання гранту отримувачем (Форма АВ-ГР-3)

№ з/п	ПІБ / назва отримувача	Код ЄДРПОУ / ПІН	Номер грантового договору	Сума отриманого гранту (UAH)	Цільове призначення за договором	Придбання обладнання / ТМЦ (сума + документ)	Консультаційні послуги (сума + акт)	Виплата зарплати (сума + відомість)	Сплата податків (ПДФО, ЄСВ, ВЗ) (сума + платіжка)	Повернення невикористаних коштів (сума, дата, причина)	Разом використано (UAH)	% використання	Фото з наліпкою донора (так/ні)	Дата перевірки	Висновок (цільове використання підтверджено / частково / ні)

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 4. Аналітична відомість звірки з банківськими виписками та реєстром донора (Форма АВ-ГР-4)

№ з/п	Дата операції	ПІБ / назва отримувача	Сума за реєстром донора (UAH)	Сума за внутрішнім реєстром підприємства (UAH)	Сума за випискою банку (UAH)	Відхилення (реєстр – виписка)	Причина відхилення	Підтверджувальні документи (так/ні)	Ким виправлено (банк / BDF)	Статус (збігається / виправлено / потребує уточнення)

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 5. Аналітична відомість повернень, технічних помилок та коригувань (Форма АВ-ГР-5)

№ з/п	Дата операції	ПІБ / назва отримувача	Сума первісного перерахування (UAH)	Сума повернення / сторно (UAH)	Кінцеве сальдо (UAH)	Тип операції (повернення економії / технічна помилка банку / помилка обліку BDF / округлення)	Ініціатор (банк / BDF / отримувач)	Документ-підстава (номер виписки, акт, лист)	Фінансові втрати для гранту (так/ні, сума)	Статус (виправлено / не виправлено / очікується)	Відповідальна особа за виправлення

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 6. Аналітична відомість контролю контрагентів за грантовими коштами (Форма АВ-ГР-6)

№ з/п	Контрагент (отримувач / постачальник)	Код ЄДРПОУ / ПІН	Вид операції (отримання гранту / придбання / послуги)	Загальна сума грантових коштів, отриманих / сплачених (UAH)	Частка в загальному обсязі гранту (%)	Кількість транзакцій	Наявність договору (так/ні)	Наявність акта виконаних робіт / накладної (так/ні)	Наявність фото обладнання з наліпкою (так/ні/не потребує)	Акт звірки з контрагентом (підписано / ні)	Відповідальний менеджер

Джерело: запропоновано авторами.

перахування отримувачам, повернення, у розрізі джерел фінансування та контрагентів.

Форма АВ-ГР-2 "Аналітична відомість залишків грантових коштів за рахунками" дає змогу в будь-який момент визначити невикористані залишки коштів. Її призначення полягає в контролі залишків грантових коштів на рахунках національного виконавця та ескроу-рахунках банків-партнерів, звірці з виписками.

Форма АВ-ГР-3 "Аналітична відомість цільового використання гранту отримувачем" забезпечує детальну перевірку кожного грантоотримувача, що є основою для підтвердження 100% цільового використання. Її призначення полягає у детальній перевірці цільового використання коштів кожним кінцевим отримувачем.

Форма АВ-ГР-4 "Аналітична відомість звірки з банківськими виписками та реєстром донора" дозволяє швидко виявити розбіжності та визначити їх причину, а саме: помилка банку, BDF або отримувача. Її призначення полягає у зіставленні даних внутрішнього обліку з офіційними документами донора та банківськими виписками.

Форма АВ-ГР-5 "Аналітична відомість повернень, технічних помилок та коригувань систематизує всі не-

стандартні операції, що підвищує прозорість і знижує ризик фінансових втрат. Її призначення для ведення обліку усіх зворотних операцій, технічних помилок банків, округлень, економії коштів.

Форма АВ-ГР-6 "Аналітична відомість контролю контрагентів за грантовими коштами" дає змогу оцінити концентрацію грантових коштів та повноту документального оформлення з кожним контрагентом. Її призначення полягає в узагальненні контролю за постачальниками / отримувачами, за обсягами, кількістю транзакцій, наявністю актів звірки.

На даний час відсутня методика проведення внутрішнього контролю за грантовими коштами, а саме типові форми тестів, планів, програми, робочих документів, які б дозволяли системно документувати процедури перевірки. Існує потреба в автоматизації процесів перевірки між даними донорських реєстрів та суб'єктами підприємницької діяльності, які отримали грант, оскільки ручне опрацювання великих масивів інформації призводить до зривів термінів та допущення помилок, що знижує довіру донора до даних та зменшує обсяг фінансування проєктів.

Метою внутрішнього контролю грантів є забезпечення достовірності, повноти, законності та цільового спрямування операцій з грантовими коштами на всіх етапах їх руху — від надходження від донора до кінцевого використання отримувачем, а також своєчасне виявлення помилок, невідповідностей та невикористаних залишків для прийняття управлінських рішень.

Завдання внутрішнього контролю грантів включають:

1. Перевірку відповідності надходження коштів умовам фінансової угоди (сума, строки, курс, рахунки).
2. Звірку даних внутрішнього реєстру отримувачів з банківськими виписками та звітами донора.
3. Підтвердження цільового використання гранту кожним отримувачем (наявність договорів, актів, накладних, фотодоказів).
4. Виявлення та аналіз повернень (технічні помилки, економія, округлення) та контроль їх виправлення.
5. Розрахунок невикористаних залишків на ескроу-рахунках та підготовка пропозицій щодо повернення або перенаправлення.
6. Документування контрольних процедур у робочих документах для звітування перед донором.

Для забезпечення системного підходу до оцінювання ефективності чинних процедур внутрішнього контролю грантових коштів доцільно застосовувати тестування. Тест внутрішнього контролю грантів дає змогу виявити слабкі місця в організації контролю, ступінь дотримання вимог фінансової угоди, а також рівень го-

товності підприємства-виконавця до зовнішніх перевірок з боку донора. За результатами узагальнення практики внутрішнього контролю за угодою та з урахуванням типових ризиків грантових програм сформовано тест, що охоплює ключові аспекти: наявність внутрішніх регламентів, розмежування відповідальності, порядок звірки з банками, контроль цільового використання, документування повернень та роботу з невикористаними залишками (табл. 7).

Проведене тестування полегшує здійснення внутрішнього контролю грантів та залежить від повноти документального оформлення його процедур, регулярності звірки з банками-партнерами та наявності механізму реагування на виявлені відхилення. Найбільш критичними зонами контролю є: своєчасність підтвердження цільового використання коштів кінцевими отримувачами, контроль залишків на ескроу-рахунках та процедура повернення невикористаних сум. Запропонований тест є дієвим інструментом попереднього оцінювання перед проведенням контрольних заходів.

Логічним продовженням тестування є розроблення плану внутрішнього контролю, який визначає етапність, обсяг, періодичність та виконавців контрольних заходів. На відміну від загального аудиту, план контролю грантів має враховувати специфічні етапи: перевірку відповідності надходжень умовам грантової угоди, звірку реєстрів отримувачів із банківськими виписками, документальне підтвердження цільового використання кожним отримувачем, аналіз повернень та технічних помилок, а також розрахунок невикористаного залишку з підготовкою

Таблиця 7. Тест внутрішнього контролю грантів

№	Питання тесту	Так	Частково	Ні	Коментар
1	Чи затверджено положення про управління грантами?				
2	Чи визначено відповідального за моніторинг цільового використання?				
3	Чи ведеться реєстр отримувачів грантів (Annex 1)?				
4	Чи звіряються дані реєстру з виписками банків?				
5	Чи забезпечено наявність підтвердних документів (договори, акти, фото)?				
6	Чи перевіряється наклейка наліпок донора?				
7	Чи фіксуються повернення невикористаних коштів?				
8	Чи здійснюється аналіз технічних помилок банків?				
9	Чи контролюється залишок на ескроу-рахунках?				
10	Чи складеться підсумковий звіт за результатами контролю?				

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 8. Загальний план внутрішнього контролю грантів

Етап	Процедури контролю	Період	Виконавці
Підготовчий	Вивчення грантової угоди, реєстру отримувачів, банківських виписок		
Основний	Звірка виписок НБУ з рахунками		
	Звірка реєстру BDF з виписками банку		
	Документальна перевірка		
	Аналіз сторно, листів банку		
	Розрахунок залишку за ескроу-рахунками		
Заключний	Складання звіту, формування рекомендацій, підготовка рішення щодо залишку коштів		

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 9. Програма контролю грантів

№	Мета контролю	Критерії	Процедура	Джерело	Робочий документ
1	Перевірити повноту надходження гранту	Відповідність угоди	Звірка виписок НБУ з рахунками	Картка 3127, виписки	РД-ГР-1
2	Підтвердити цільове перерахування банкам	Своєчасність, сума	Звірка реєстру BDF з виписками банку	Реєстр, виписки	РД-ГР-2
3	Перевірити використання гранту отримувачем	Наявність договору, актів, фото	Документальна перевірка	Грантові договори, акти, фото	РД-ГР-3
4	Оцінити правомірність повернень	Технічна помилка / економія	Аналіз сторно, листів банку	Виписки, пояснення BDF	РД-ГР-4
5	Визначити залишок невикористаних коштів	Відповідність п. 5.2 угоди	Розрахунок залишку за ескроу-рахунками	Картка 31331	РД-ГР-5

Джерело: запропоновано авторами.

пропозицій донору. Узагальнений план внутрішнього контролю грантів наведено в табл. 8.

Розроблений план охоплює три ключові етапи — підготовчий, основний та заключний — і дозволяє структурувати роботу контролера таким чином, щоб мінімізувати пропуски критичних точок контролю. Як свідчить практика, застосування подібного плану під час місії внутрішнього контролю за угодою забезпечило своєчасне виявлення технічних помилок та ідентифікацію невикористаного залишку на рахунку. Впровадження типового плану на рівні підприємства-виконавця сприяє стандартизації контрольних процедур та полегшує підготовку до зовнішніх перевірок.

Якщо план визначає загальну логіку та етапи контролю, то програма внутрішнього контролю деталізує кожну процедуру: її мету, критерії якості, джерела інформації, методи перевірки та очікувані робочі доку-

менти. Програма є методичним інструментом, що забезпечує єдність підходів до контролю різних грантів і може бути адаптована під вимоги конкретного донора. На основі аналізу реальних операцій з грантовими коштами сформовано програму контролю, що включає п'ять основних процедур (табл. 9).

Запропонована програма дозволяє забезпечити повноту перевірки за такими напрямками: законність відкриття рахунків та надходження коштів, повнота обліку операцій, достовірність залишків, правильність відображення витрат (у тому числі комісій) та наявність усіх первинних електронних документів. Як показала практика, виконання програми забезпечує формування достатньої доказової бази для підтвердження цільового використання 100% перевірених грантових коштів. Крім того, програма є основою для розроблення робочих документів контролера, які фіксують результати кожної процедури.

Необхідною умовою належного документування внутрішнього контролю є формування робочих документів контролера, які відображають фактичний зміст виконаних процедур, отримані докази, виявлені відхилення та прийняті рішення. Робочі документи виконують одночасно доказову, систематизувальну та звітну функції. На основі узагальнення звіту внутрішнього контролю розроблено п'ять типових форм робочих документів: журнал перевірки надходження грантових коштів (РД-ГР-1), відомість звірки

реєстру отримувачів з виписками банків (РД-ГР-2), акт перевірки цільового використання гранту (РД-ГР-3), реєстр повернень та технічних помилок (РД-ГР-4), а також розрахунок невикористаного залишку з пропозиціями (РД-ГР-5). Підсумкова таблиця за всіма рахунками (РД-ГР-6). Структура та зміст наведених форм робочих документів представлені нижче (табл. 10—15).

Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-1 "Журнал перевірки надходження грантових коштів" призначений для фіксації надходжень від донора, звірки з фінансовою угодою, контролю курсу та дат.

Отже, робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-1 "Журнал перевірки надходження грантових коштів" допомагає перевіряти усі надходження від донора та звіряти їх з умовами фінансової угоди.

Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-2 "Відомість звірки реєстру отримувачів з виписками

Таблиця 10. Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-1 "Журнал перевірки надходження грантових коштів"

№ з/п	Дата надходження	Джерело (донор / грантова угода)	Сума у валюті гранту (EUR/USD)	Курс НБУ (грн)	Сума в гривневому еквіваленті (UAH)	Номер та дата платіжного доручення / виписки	Рахунок отримувача (НУР)	Відповідність фінансовій угоді (так/ні)	Примітки (відхилення, пояснення)

Джерело: запропоновано авторами.

банків" призначений для порівняння даних реєстру грантоотримувачів з фактичними виписками банків-партнерів.

Отже, робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-2 "Відомість звірки реєстру отримувачів з виписками банків" використовується для звірки між реєстром грантоотримувачів, виписками банків-партнерів та внутрішніми обліковими даними.

Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-3 "Акт перевірки

Таблиця 11. Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-2 "Відомість звірки реєстру отримувачів з виписками банків"

№ з/п	ПІБ / назва отримувача	Сума за реєстром BDF (UAH)	Сума за випискою банку (UAH)	Відхилення (+/-)	Дата (и) виписки / платіжного доручення	Підтверджувальні документи (наявні/відсутні)	Висновок (збіг/помилка)	Відповідальна особа (банк/BDF)

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 12. Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-3 "Акт перевірки цільового використання гранту"

№ з/п	Назва отримувача (ПІБ/ТОВ)	Сума отриманого гранту (UAH)	Цільове призначення за договором	Фактично використано (UAH)	Напрямами використання (обладнання / консультатив / зарплата / податки)	Документи, що підтверджують (договори, акти, накладні, рахунки) (названість + номер)	Фотообладнання з наліпкою донора (так/ні/частково)	Повернення невикористаних коштів (сума, дата, причина)	Висновок (цільове використання підтверджено / частково / не підтверджено)	Рекомендації

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 13. Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-4 "Реєстр повернень та технічних помилок"

№ з/п	Дата повернення / сторно	Отримувач (ПІБ/ТОВ)	Сума повернення (UAH)	Первісна сума перерахування (UAH)	Причина повернення (економія / технічна помилка банку / помилка обліку BDF / округлення / інше)	Ініціатор (банк / BDF / отримувач)	Статус (виправлено / потребує уточнення / не виправлено)	Документ-підстава (виписка, лист банку, акт)	Фінансові втрати (так/ні, сума)	Примітки

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 14. Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-5 "Розрахунок невикористаного залишку та пропозиції"

№ з/п	Банк-партнер	Номер рахунку (ескроу)	Компонент програми	Залишок на початок періоду (UAH)	Надходження від НУР (UAH)	Витрати / перерахування отримувачам (UAH)	Повернення отримувачів (UAH)	Невикористаний залишок на кінець періоду (UAH)	Причина невикористання	Посилання на пункт фінансової угоди	Пропозиція (повернути донору / спрямувати на додаткові гранти)	Термін виконання	Відповідальна особа

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 15. Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-6
"Підсумкова таблиця за всіма рахунками"

Рахунок	Призначення	Дебет (УАН)	Кредит (УАН)	Сальдо (УАН)	Відповідність випискам

Джерело: запропоновано авторами.

цільового використання гранту" призначений для детальної перевірки кожного грантоотримувача, а саме: договір, використання, документи, фото, висновки.

Отже, робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-3 "Акт перевірки цільового використання гранту" використовується для підтвердження цільового використання кожним отримувачем, оскільки містить всю необхідну інформацію про: договори, акти, накладні, фотодокази та розрахунок відсотка використання.

Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-4 "Реєстр повернень та технічних помилок" призначений для обліку усіх зворотних перерахувань, сторно, технічних помилок банків або BDF.

Отже, робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-4 "Реєстр повернень та технічних помилок" використовується для відображення всіх випадки повернень, технічних помилок та коригувань, що дозволяє оцінити їх вплив на загальний бюджет гранту.

Робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-5 "Розрахунок невикористаного залишку та пропозиції" призначений для визначення залишку коштів на ескроу-рахунках та підготовка рекомендацій.

Отже, робочий документ внутрішнього контролера РД-ГР-5 "Розрахунок невикористаного залишку та пропозиції" забезпечує прозорий розрахунок невикористаних залишків та формує обґрунтовані пропозиції, а саме повернення донору або спрямування на додаткові заходи.

Отже, запровадження уніфікованих робочих документів забезпечує системний підхід до документування внутрішнього контролю грантів.

Таким чином, комплекс робочих документів створює завершену систему доказової бази внутрішнього контролю, що відповідає вимогам міжнародних донорів та може бути використана при підготовці підсумкового звіту за результатами контролю.

ВИСНОВКИ

У дослідженні запропоновано методичне забезпечення обліку та внутрішнього контролю грантових коштів, що враховує специфіку грантових програм, вимоги міжнародних донорів щодо прозорості, цільового використання та документального підтвердження операцій.

У роботі удосконалено облікове забезпечення грантів шляхом розроблення шести форм аналітичних відомостей (АВ-ГР-1 — АВ-ГР-6). Ці форми дозволяють здійснювати наскрізний облік грантових коштів на всіх етапах їхнього руху — від моменту надходження від донора до кінцевого використання отримувачем, включаючи проміжне зберігання на ескроу-рахунках банків-партнерів. На відміну від традиційних реєстрів обліку грошових коштів, запропоновані відомості забезпечують аналітику в розрізі компонентів програми, видів операцій, контрагентів, цільових напрямів витрачання та статусів виконання. Це створює передумови для підвищення достовірності облікових даних, своєчасного виявлення помилок та оперативного коригування.

Запропоновано методичне забезпечення проведення внутрішнього контролю грантів, яке включає: тест, план, програму внутрішнього контролю та шість робочих доку-

ментів контролера (РД-ГР-1 — РД-ГР-6). Тест внутрішнього контролю дозволяє оцінити стан системи контролю до початку перевірки, виявити найбільш проблемні зони та спрямувати зусилля саме на перевірку цих питань. План внутрішнього контролю визначає послідовність її проведення, що включає в себе підготовчий, основний, заключний етапи, які забезпечують повноту перевірки. Програма внутрішнього контролю деталізує кожну його процедуру перевірки із зазначенням мети, критеріїв якості, джерел інформації, методів перевірки та зазначення робочих документів до кожного питання. Робочі документи внутрішнього контролера відображають фактичні результати контролю, виявлені відхилення та прийняті рішення, що створює належну доказову базу для внутрішніх та зовнішніх звітів.

Розроблена методика для звірки даних передбачає узгодження чотирьох основних інформаційних джерел: реєстру грантоотримувачів, який надається донором, банківських виписок за ескроу-рахунками та рахунками отримувачів, первинних документів, а саме: договорів, актів, накладних, платіжних інструкцій, а також фотодоказів, а саме обладнання з наліпками донора. Така всеохоплююча звірка дозволяє підтвердити факт перерахування коштів та підтвердити їх цільове використання, що є вимогою міжнародних донорів.

Запропоновано класифікацію повернень за типами, а саме: технічна помилка банку, помилка обліку виконавця, економія коштів, технічне округлення. Це забезпечить мінімізацію втрат при проведенні перевірки, своєчасність виправлення помилок та уникнення непорозуміння з донором щодо причин повернень.

Розроблено форму розрахунку невикористаного залишку грантових коштів та алгоритм підготовки пропозицій згідно з типовими умовами фінансових угод (повернення донору або спрямування на додаткові заходи). Це забезпечує прозорість завершального етапу грантового циклу та дотримання принципу повного освоєння або вчасного повернення коштів.

Перевагами запропонованої методики внутрішнього контролю є: уніфікація облікових та контрольних процедур; можливість адаптації до вимог різних донорів; забезпечення ідентифікації усіх операцій; зниження ризиків технічних помилок; створення повної доказової бази для зовнішнього аудиту; підвищення швидкості підготовки звітності; прозорість для всіх донорів, керівництва, контролерів.

Впровадження розробленого методичного забезпечення надає підприємству-виконавцю гранту такі можливості: забезпечення відповідності вимогам донора щодо окремого обліку та підтвердження цільового використання; своєчасне виявлення та виправлення помилок до моменту зовнішньої перевірки; зменшення витрат на звірку даних за рахунок запропонованих форм документів; підвищення довіри з боку донора, що позитивно відобразиться на отриманні нових грантів; формування системи внутрішнього контролю як невід'ємної частини логістичного управління підприємства.

Запропонована методика обліку та внутрішнього контролю грантів сприяє підвищенню платіжної дисципліни,

ефективності використання грантових коштів, що є важливою умовою успішної реалізації грантових програм та подальшого розвитку співпраці з міжнародними донорами.

Література:

1. Меліхова Т. О. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту касових операцій. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 9—15. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.9
2. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Мусійченко О.Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.
3. Сирцева С.В. Організаційно-методичні аспекти обліку грантів установами публічного сектору. Економіка та суспільство. 2020. № 21.
4. Гуріна Н.В., Сахно О.В. Відображення державних грантів у бухгалтерському обліку: порівняльний аналіз НП(С)БОД та МСБО 20. Фінанси України. 2021. № 5. С. 56—71.
5. Осіпчук Д.О., Чижевська Л.В. Визнання доходів від грантів відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 12. С. 34—40.
6. Хоменко Г.О. Облік державних грантів неприбутковими організаціями: проблеми та перспективи. Агроросвіт. 2021. № 8. С. 22—29.
7. Чемерис М.С. Правове регулювання фінансового контролю за цільовим використанням бюджетних грантів. Науковий вісник Державного податкового університету. 2021. № 4. С. 112—121.
8. Садовська І.Б., Нагірська К.Є. Особливості обліку та оподаткування цільового фінансування за рахунків грантових коштів. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 45—51.
9. Колісник О.В., Купріянова А.С. Облік коштів донорів та фінансування від міжнародних організацій. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2021. № 3. С. 67—74.
10. Кобеля-Звір М.Я. Державні гранти як інструмент розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
11. Золотухін О.В. Облік обладнання, придбаного за рахунок грантових коштів: проблемні аспекти. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15. С. 28—34.
12. IASB. IAS 20 Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance. IFRS Foundation, 2008.
13. IPSASB. IPSAS 47 Revenue. International Public Sector Accounting Standards Board, 2022. URL: <https://www.ipsasb.org>
14. ICAEW. Appendix 2 — Accounting for grant income — IPSAS vs IFRS. 2023. URL: <https://www.icaew.com/technical/public-sector/public-sector-financial-reporting/financial-reporting-insights-listing/ipsas-vs-ifrs-1/accounting-for-grant-income-ipsas>
15. European Commission. Practical Guide to Contract Procedures for EU External Action (PRAG). Brussels: European Union, 2024.
16. USAID. Financial Management for Grants and Cooperative Agreements. Washington, DC: USAID, 2023.
17. LuxDev. Technical Terms of Reference for Internal Control Mission (UKR002-FA-23-3038). Luxembourg: LuxDev, 2026.
18. SRA International. Internal Controls for Sponsored Programs: A Guide for Universities. SRA International, 2022.
19. Syrtseva, S. V. (2020), "Organizational and methodological aspects of accounting for grants by public sector institutions", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 21.
20. Hurina, N. V. and Sakhno, O. V. (2021), "Reflection of state grants in accounting: a comparative analysis of NPSBOD and IAS 20", *Finansy Ukrainy*, vol. 5, pp. 56—71.
21. Osipchuk, D. O. and Chyzhevska, L. V. (2022), "Recognition of grant income in accordance with international financial reporting standards", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 34—40.
22. Khomenko, H. O. (2021), "Accounting of state grants by non-profit organizations: problems and prospects", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 22—29.
23. Chemerys, M. S. (2021), "Legal regulation of financial control over the targeted use of budget grants", *Naukovyi visnyk Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, vol. 4, pp. 112—121.
24. Sadovska, I. B. and Nahirska, K. Ye. (2020), "Peculiarities of accounting and taxation of targeted financing from grant funds", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 12, pp. 45—51.
25. Kolisnyk, O. V. and Kupriianova, A. S. (2021), "Accounting of donor funds and financing from international organizations", *Bukhgalterskyi oblik, analiz ta audyt*, vol. 3, pp. 67—74.
26. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2022), "State grants as a tool for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 30 April 2026).
27. Zolotukhin, O. V. (2020), "Accounting for equipment purchased with grant funds: problematic aspects", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 28—34.
28. IASB (2008), IAS 20 Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance, IFRS Foundation, London.
29. IPSASB (2022), IPSAS 47 Revenue, International Public Sector Accounting Standards Board, New York. Available at: <https://www.ipsasb.org> (Accessed 30 April 2026).
30. ICAEW (2023), Appendix 2 — Accounting for grant income — IPSAS vs IFRS. Available at: <https://www.icaew.com/technical/public-sector/public-sector-financial-reporting/financial-reporting-insights-listing/ipsas-vs-ifrs-1/accounting-for-grant-income-ipsas> (Accessed 30 April 2026).
31. European Commission (2024), Practical Guide to Contract Procedures for EU External Action (PRAG), European Union, Brussels.
32. USAID (2023), Financial Management for Grants and Cooperative Agreements, USAID, Washington, DC.
33. LuxDev (2026), Technical Terms of Reference for Internal Control Mission (UKR002-FA-23-3038), Luxembourg Agency for Development Cooperation, Luxembourg.
34. SRA International (2022), Internal Controls for Sponsored Programs: A Guide for Universities, SRA International.

References:

1. Melikhova, T. O. (2019), "Methodical principles of internal audit of cash operations", *Ekonomika ta derzhava*,

vol. 5, pp. 9—15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.9>

2. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Audyt [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhia, Ukraine.

3. Syrtseva, S. V. (2020), "Organizational and methodological aspects of accounting for grants by public sector institutions", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 21.

4. Hurina, N. V. and Sakhno, O. V. (2021), "Reflection of state grants in accounting: a comparative analysis of NPSBOD and IAS 20", *Finansy Ukrainy*, vol. 5, pp. 56—71.

5. Osipchuk, D. O. and Chyzhevska, L. V. (2022), "Recognition of grant income in accordance with international financial reporting standards", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 34—40.

6. Khomenko, H. O. (2021), "Accounting of state grants by non-profit organizations: problems and prospects", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 22—29.

7. Chemerys, M. S. (2021), "Legal regulation of financial control over the targeted use of budget grants", *Naukovyi visnyk Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, vol. 4, pp. 112—121.

8. Sadovska, I. B. and Nahirska, K. Ye. (2020), "Peculiarities of accounting and taxation of targeted financing from grant funds", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 12, pp. 45—51.

9. Kolisnyk, O. V. and Kupriianova, A. S. (2021), "Accounting of donor funds and financing from international organizations", *Bukhgalterskyi oblik, analiz ta audyt*, vol. 3, pp. 67—74.

10. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2022), "State grants as a tool for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 30 April 2026).

11. Zolotukhin, O. V. (2020), "Accounting for equipment purchased with grant funds: problematic aspects", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 28—34.

12. IASB (2008), IAS 20 Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance, IFRS Foundation, London.

13. IPSASB (2022), IPSAS 47 Revenue, International Public Sector Accounting Standards Board, New York. Available at: <https://www.ipsasb.org> (Accessed 30 April 2026).

14. ICAEW (2023), Appendix 2 — Accounting for grant income — IPSAS vs IFRS. Available at: <https://www.icaew.com/technical/public-sector/public-sector-financial-reporting/financial-reporting-insights-listing/ipsas-vs-ifrs-1/accounting-for-grant-income-ipsas> (Accessed 30 April 2026).

15. European Commission (2024), Practical Guide to Contract Procedures for EU External Action (PRAG), European Union, Brussels.

16. USAID (2023), Financial Management for Grants and Cooperative Agreements, USAID, Washington, DC.

17. LuxDev (2026), Technical Terms of Reference for Internal Control Mission (UKR002-FA-23-3038), Luxembourg Agency for Development Cooperation, Luxembourg.

18. SRA International (2022), Internal Controls for Sponsored Programs: A Guide for Universities, SRA International.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

I. Sytnyk,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economic Theory,
National University of Food Technologies*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3906-770X>

T. Shved,

Senior Lecturer, Department of Economic Theory, National University of Food Technologies

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9385-4819>

O. Bosenko,

Associate Professor, Department of Economic Theory, National University of Food Technologies

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3414-8908>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.149

GOVERNMENT MECHANISMS FOR STIMULATING INNOVATION IN DIGITAL BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT

I. П. Ситник,

д. е. н., професорка, завідувачка кафедри економічної теорії, Національний університет харчових технологій

Т. В. Шведа,

ст. викл. кафедри економічної теорії, Національний університет харчових технологій

О. С. Босенко,

к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, Національний університет харчових технологій

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ У ЦИФРОВОМУ БІЗНЕСІ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування механізмів державного стимулювання інновацій у цифровому бізнесі в умовах розвитку цифрової економіки. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі цифрових технологій у трансформації економічних систем, зміною моделей підприємницької діяльності та необхідністю формування ефективної державної політики підтримки інноваційних процесів. Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування структурних складових механізму державного стимулювання інновацій у цифровому бізнесі, а також визначення можливостей оцінювання його ефективності за допомогою аналітичних інструментів економічного аналізу.

Також у роботі здійснено аналіз наукових підходів до державної підтримки інноваційної діяльності та визначено, що механізми стимулювання інновацій у цифровому бізнесі доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних інструментів, що включає нормативно-правові, фінансово-економічні, інституційно-координаційні, інфраструктурні, освітньо-кадрові та аналітично-моніторингові складові. Обґрунтовано, що ефективність фун-

кціонування цих елементів визначається рівнем їх узгодженості та здатністю формувати сприятливе середовище для розвитку цифрового підприємництва і впровадження інновацій.

Систематизовано ключові елементи механізму державного стимулювання інновацій у цифровому бізнесі та запропоновано їх розгляд у межах багаторівневої моделі, що функціонує на макро-, мезо— та мікрорівнях економіки. Визначено, що на макрорівні провідну роль відіграють державна політика цифрового розвитку, нормативно-правове регулювання та фінансово-економічні інструменти підтримки інновацій, тоді як на мезорівні важливими є інституційні механізми взаємодії між державою, науковими установами та бізнес-структурами, а також розвиток цифрової інфраструктури. На мікрорівні ключовими чинниками виступають інноваційна активність підприємств, впровадження цифрових технологій і формування нових бізнес-моделей у сфері цифрового підприємництва.

Запропоновано підхід до оцінювання ефективності механізмів державного стимулювання інновацій у цифровому бізнесі на основі використання інструментів економетричного аналізу. Зокрема, обґрунтовано можливість побудови регресійної моделі, що дозволяє кількісно оцінити вплив окремих блоків механізму державної підтримки на рівень інноваційної активності підприємств. Реалізація такого підходу створює передумови для більш глибокого аналізу взаємозв'язків між інструментами державної політики та результатами інноваційної діяльності у цифровому бізнесі.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для удосконалення державної політики стимулювання інновацій, формування ефективних механізмів підтримки цифрового підприємництва та підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах цифрової трансформації.

The article investigates the theoretical and applied aspects of forming mechanisms for government support of innovation in digital business within the context of the digital economy. The relevance of the study is determined by the growing role of digital technologies in transforming economic systems, changing entrepreneurial activity models, and the need to develop effective state policies to support innovative processes. The aim of the research is to generalize theoretical approaches and justify the structural components of government mechanisms for stimulating innovation in digital business, as well as to identify possibilities for evaluating their effectiveness using analytical tools of economic analysis.

The study analyzes scientific approaches to state support for innovation activities and establishes that mechanisms for stimulating innovation in digital business should be considered as a complex system of interconnected instruments, including legal and regulatory, financial and economic, institutional-coordination, infrastructure, educational and human-resource, and analytical-monitoring components. It is substantiated that the effectiveness of these elements depends on the degree of their coordination and their ability to create a favorable environment for the development of digital entrepreneurship and the implementation of innovations.

The article systematizes the key elements of government mechanisms for stimulating innovation in digital business and proposes their consideration within a multi-level model functioning at macro-, meso-, and microeconomic levels. At the macro level, the leading role is played by state digital development policies, legal and regulatory frameworks, and financial-economic instruments supporting innovation, while at the meso level, institutional mechanisms of interaction among government bodies, research institutions, and business structures, as well as the development of digital infrastructure, are essential. At the micro level, the key factors include enterprise innovation activity, implementation of digital technologies, and the formation of new business models in digital entrepreneurship.

A methodological approach for evaluating the effectiveness of government mechanisms for stimulating innovation in digital business is proposed based on econometric analysis tools. In particular, the feasibility of constructing a regression model is justified, allowing for the quantitative assessment of the impact of individual blocks of the government support mechanism on the level of enterprise innovation activity. The implementation of this approach provides a foundation for a deeper analysis of the relationships between state policy instruments and the outcomes of innovative activities in digital business.

The research findings can be applied to improve state policies for innovation stimulation, develop effective mechanisms for supporting digital entrepreneurship, and enhance the competitiveness of

the national economy in the context of digital transformation. These results also provide a basis for informed decision-making by policymakers, facilitating the creation of targeted support measures that strengthen the innovative capacity of enterprises and foster sustainable development within the digital economy.

Ключові слова: цифрова економіка, цифровий бізнес, інноваційна діяльність, державне стимулювання інновацій, інноваційна активність підприємств, інвестиційне забезпечення інновацій, економетричне моделювання, цифрова торгівля, підприємництво, стартапи, бізнес-модель, цифрові технології.

Key words: digital economy, digital business, innovation activity, state stimulation of innovation, innovative activity of enterprises, investment support for innovation, econometric modeling, digital trade, entrepreneurship, startups, business model, digital technologies.

PROBLEM STATEMENT AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

The concept of the digital economy has emerged as a result of the rapid development of information technologies and their penetration into all areas of economic activity. In academic research, the digital economy is most commonly defined as a system of economic relations in which digital data, information resources, and data processing technologies play a central role. In contrast to traditional economic models, the digital economy is based on the use of network effects, platform-based solutions, and a high level of integration of business processes.

Digital business represents a structural component of the digital economy and simultaneously serves as its active driving force. Its essence lies in the use of digital technologies for the creation, promotion, and delivery of goods and services, as well as for the organization of internal management processes. Digital business encompasses not only e-commerce but also digital platforms, financial technologies, online services, and data-driven logistics and marketing solutions. This multidimensional nature imposes increased requirements on the innovation activity of enterprises and the adaptability of their business models.

An important methodological feature of studying the digital economy is its interdisciplinary nature. The analysis of digital business development requires the integration of economic, managerial, and information technology approaches. From an economic perspective, digitalization affects market structures, reduces transaction costs, and expands firms' access to global consumer segments. From a managerial standpoint, digital technologies transform decision-making processes by increasing the role of analytics, automation, and flexible organizational models.

Innovations in digital business have a specific nature, as a significant proportion of them is associated not with tangible assets but with software, algorithms, digital services, and data. This necessitates a shift in approaches

to the evaluation of innovation activity and requires the formation of an appropriate institutional environment. Under such conditions, traditional mechanisms of innovation support, primarily focused on the industrial sector, prove to be insufficiently effective in stimulating digital business.

The methodological foundation for studying the mechanisms of digital economy development is the system approach, which makes it possible to consider digital business, innovation activity, and public policy as interrelated elements of a unified economic environment. Within this framework, the state acts not only as a regulator but also as an active participant in digital transformation, shaping the rules for the functioning of digital markets and creating conditions for the implementation of innovations.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Contemporary academic studies identify digital business transformation and government mechanisms for stimulating innovation as key drivers of digital economy development. Ukrainian scholars consistently emphasize that the integration of digital technologies into entrepreneurial activity contributes to increased efficiency of business processes, cost optimization, and investment attraction. In particular, Pichkurova Z. V. examines the challenges of digitalization and innovation under wartime and economic risks [1]; Kvasnii Z. V. and co-authors explore the management of digital business strategy effectiveness, highlighting the need for a comprehensive approach to innovation stimulation [2]; Demchuk S. draws attention to the role of state regulation of the innovation market, emphasizing the importance of a coherent and holistic public policy framework [3].

In the context of public support for digital technologies, Dymytriiiev V. V. investigates mechanisms for stimulating the development of the digital sector, noting that investment efficiency largely depends on the interaction

between the state and business [4]. Other researchers emphasize the necessity of combining scientific research with practical policy instruments to create a favorable innovation environment, provide specific examples of grant-based and preferential support instruments for small and medium-sized enterprises in Ukraine, and underline that government incentives contribute to accelerating the digital transformation of enterprises [5-7]. In their studies, Bielialov T. E. and Liumanov A. S. further stress the importance of an integrated public policy for small businesses actively implementing innovations [8], while Shchupakivskyi R. V. systematically examines the institutional foundations of public governance in digitalization, focusing on resource provision and international experience [9].

A significant contribution to the study of institutional and regulatory aspects of digital economy development is presented in the works of Sytnyk I. P., where particular attention is given to the functioning and state regulation of payment systems as a component of the financial infrastructure of digital business [10]. The author substantiates that the effectiveness of e-commerce, fintech services, and digital business models largely depends on the level of development of payment infrastructure and the quality of its regulatory framework. In particular, the research emphasizes that improving the legal environment for payment systems, ensuring the security of electronic transactions, and supporting innovative financial technologies create favorable conditions for the development of digital entrepreneurship. In this context, payment systems are considered not only as instruments for conducting financial transactions but also as an essential element of the economic mechanism for stimulating innovation activity in digital business. Thus, the findings of I. P. Sytnyk confirm that the formation of an effective system of state regulation of the payment market is a crucial prerequisite for the development of the digital economy and the expansion of opportunities for implementing innovative business models.

Statistical and regulatory sources from government institutions also confirm the importance of public support for digital innovation. In particular, Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 821-p (2024) outlines specific programs for stimulating innovation [11], while the "Digital Innovation Development Strategy until 2030" defines the key priorities of digitalization in Ukraine [12]. Data from the State Statistics Service (2024) demonstrate the dynamics of innovation activity among Ukrainian enterprises [13], while the Ministry of Economy and the Ministry of Finance highlight the role of fiscal and financial incentives [14, 15]. The Ministry of Education and Science focuses on digital education and workforce training for the innovation economy [16], whereas the National Bank of Ukraine ensures the development of digital financial technologies [17].

International studies also highlight key trends in stimulating digital innovation. The OECD analyzes policies supporting digital SMEs and offers recommendations for strengthening the resilience of digital businesses [18, 19]. Research by Nagy S. and Somosi M. V. demonstrates the relationship between digital transformation and social innovation [20], while Ruohonen J. and Timmers P. examine

funding mechanisms within the Digital Europe Programme [21]. Within European initiatives, the European Commission and the European Innovation Scoreboard compare innovation systems across EU countries and provide examples of effective policy practices [22, 23].

Additional international reports emphasize the importance of digital technologies for industry, public governance, and economic development. In particular, UNIDO explores the impact of digitalization on industrial innovation [24], while the World Bank provides an overview of the state of the digital economy in Ukraine [25] and analyzes the relationship between digitalization and public investment [26]. Theoretical and applied aspects of digital innovation policy are also addressed in the works of Timmers P. [27], Huang Z. [28], the European Innovation Council [29], while the OECD Digital Economy Outlook (2025) outlines global trends [30].

The reviewed approaches to the regulation of digital business are consistent with contemporary trends in digital economy development actively explored in international academic literature and analytical reports. These studies emphasize that the effectiveness of digital entrepreneurship largely depends on a comprehensive and well-coordinated public policy. In particular, international reports highlight the importance of creating a favorable regulatory environment for digital technologies, supporting innovative business models, and developing digital infrastructure, including financial and payment systems. In this context, research conducted by international institutions complements domestic academic findings, forming a comprehensive understanding of government mechanisms for stimulating innovation in digital business as a key component of digital economy development.

Thus, both contemporary academic discourse and practical reports of national and international institutions emphasize that the combination of government support, digital technologies, and strategic management is critically important for the development of digital business and the enhancement of innovation activity in Ukraine.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (PROBLEM STATEMENT)

The purpose of this study is to provide a systematic examination of government mechanisms for stimulating innovation in digital business and to determine their role as a foundation for the development of the digital economy. In the context of ongoing digital transformation of economic processes, public policy aimed at supporting innovation acquires strategic importance, as it shapes the institutional, economic, and technological environment for the advancement of digital entrepreneurship, enhances investment activity, and accelerates the adoption of cutting-edge digital solutions.

To achieve this objective, the study sets out the following tasks: to identify key problem areas and constraints in the functioning of government mechanisms for innovation support that affect the efficiency of digital business development; to systematize and classify the principal components of such mechanisms, including regulatory, financial and economic, institutional,

infrastructural, educational and human capital, as well as analytical and monitoring elements; to assess the impact of individual components on the innovation activity of digital enterprises using analytical and econometric methods, in particular regression modeling; and to develop practical recommendations for improving public instruments of innovation support aimed at enhancing investment activity and ensuring the sustainable development of the digital economy.

The implementation of these tasks not only enables the systematization of knowledge regarding government innovation support mechanisms in the digital business domain but also provides analytical tools for their quantitative assessment, thereby creating a foundation for further advancement of both theoretical and applied approaches to public support of innovation in the digital economy.

The study employs a comprehensive set of general scientific and specialized research methods, ensuring the consistency and validity of the results obtained. To investigate the theoretical foundations of government mechanisms for stimulating innovation in digital business, methods of scientific abstraction, analysis, and synthesis are applied, allowing for the generalization of existing scholarly approaches to the regulation of innovation activity. Systemic and structural analysis methods are used to identify the core components of the mechanism and to determine the interrelationships among its elements. Comparative analysis facilitates the generalization of contemporary experience in shaping institutional and economic instruments for supporting innovation in the digital economy. To evaluate the impact of individual elements

of the mechanism on the innovation activity of digital business, an econometric approach is proposed, in particular the construction of a regression model that enables a quantitative assessment of the relationship between government support instruments and the outcomes of firms' innovation activities.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH FINDINGS

The theoretical and methodological foundations of digital economy development indicate that digital business constitutes a central component of innovation processes, while the effectiveness of its growth largely depends on the quality of government support mechanisms. This necessitates a deeper examination of the forms and instruments of public influence on innovation activity in digital business, which forms the core focus of this study.

The development of the digital economy and digital business is grounded in interrelated theoretical and methodological principles. A synthesis of key concepts, their evolution, and their functional role in the contemporary economy makes it possible to outline the logic of the development of the innovation environment and digital business models. The principal elements and characteristics defining the digital economy and digital business are presented in Table 1.

The systematization of the theoretical and methodological foundations of the digital economy and digital business allows for a clear delineation of key concepts, their interrelations, and their role in shaping the innovation environment. Each element performs a specific function: digital technologies provide the foundation for innovation, digital business implements these innovations in the

Table 1. Core concepts and foundations of digital economy and digital business development

Core element	Explanation	Key characteristics	Expected effect for digital business	Development indicators
Digital economy	A system of economic relations based on the use of digital technologies and data	Information interaction, process automation, big data analytics	Increased efficiency of business processes, accelerated innovation	Volume of digital GDP, level of enterprise digitalization, share of IT sector
Digital business	Business models that use digital technologies to create value	Online platforms, e-commerce, digital services, integrated IT systems	Market expansion, rapid scaling, access to new markets	Number of digital firms, online sales volume, customer base growth
Innovation	Implementation of new technologies, products, processes, or business models	R&D, digital platforms, IT solutions, technology transfer	Creation of competitive advantages, productivity growth	Number of patents, implemented projects, share of revenue from new products
Information technologies	Technological basis for data processing, storage, and transmission	Big Data, cloud services, mobile applications, electronic platforms	Analytical support, process automation, market integration	Number of IT solutions in business processes, automation level, digital readiness index
Interconnection of digitalization, innovation, and competitiveness	Digitalization creates conditions for innovation that enhances competitiveness	Synergy of technologies and innovations, efficient use of data	Increased profitability, productivity growth, integration into global markets	Productivity growth, market share increase, innovation activity index

Source: compiled and systematized by the author based on [1—10].

market environment, and the interaction between digitalization and innovation determines the competitiveness of economic entities. The inclusion of development indicators enables the assessment of the dynamics of these processes and forms a basis for further evaluation of the effectiveness of public innovation support.

Government support for innovation activity is a crucial component of economic policy in the context of digital economy development. Unlike traditional sectors, digital business is characterized by high dynamism, strong dependence on technological solutions, and increased risks associated with innovation implementation. Under such conditions, the role of the state lies in creating a favorable environment for digital initiatives, reducing market entry barriers, and stimulating innovation activity among economic actors. In this regard, it is advisable to systematize the key problem areas in the formation of government mechanisms for stimulating innovation in digital business, which allows for a clearer identification of directions for their further improvement (Table 2).

The analysis of the identified problem areas indicates that current public policy in digital transformation faces a number of systemic constraints, including inconsistencies in the regulatory framework, limited financial support instruments, uneven development of digital infrastructure, and insufficient coordination among government institutions, business, and academia. Furthermore, the rapid evolution of digital technologies generates new regulatory challenges, requiring continuous improvement of institutional and economic instruments for innovation support.

The forms of government support for innovation in digital business are diverse and encompass financial, fiscal, institutional, and regulatory instruments. Financial support includes budget funding, grant programs, public innovation funds, and public-private partnership mechanisms. These instruments are particularly important for small and medium-sized enterprises in the digital sector, which often face limited access to financial resources at early stages of development.

Tax instruments are aimed at creating economic incentives for investment in digital innovation. These include tax benefits for R&D activities, accelerated depreciation of intangible assets, and reduced tax burdens for innovation projects. In the context of digital business, particular attention should be paid to the taxation of transactions involving digital platforms, software, and intellectual property.

Institutional instruments of government innovation support encompass the creation and development of innovation infrastructure, including technology parks, business incubators, accelerators, and digital hubs. These institutions provide not only financial assistance but also access to expert knowledge, educational programs, and professional networks. In the context of digital business, they function as environments for testing new technological solutions and for shaping sustainable business models.

Regulatory instruments of government support are associated with the formation of a legal framework aligned with the specific features of the digital economy. This includes the regulation of e-commerce, personal data protection, cybersecurity, the legal framework governing digital platforms, and the circulation of digital assets. A balanced regulatory environment fosters trust in digital business and reduces uncertainty, which often constrains innovation activity.

Strategic documents and digital development programs also play a distinct role within the system of government support, as they define priorities and directions for innovation policy. Clearly articulated strategic guidelines make it possible to coordinate the actions of various public authorities and ensure the consistency of digital policy implementation. At the same time, the effectiveness of such documents largely depends on the level of their practical implementation and their ability to adapt to rapid technological change.

Thus, government support for innovation in digital business is implemented through a set of interrelated forms and instruments, the effectiveness of which depends on their coherence and alignment with the needs of the digital economy.

Table 2. Key problem aspects in the formation of government mechanisms for stimulating innovation in digital business

Problem aspect	Content characteristics
Uneven digital transformation of the economy	The level of digitalization varies significantly across sectors, creating asymmetry in innovation development and limiting the scalability of digital business models
Insufficient financial instruments to support digital innovation	Limited access to venture capital, grant programs, and public co-financing constrains commercialization and technology adoption
Institutional barriers to digital entrepreneurship	Complex regulatory procedures and underdeveloped legal frameworks for digital assets and platforms slow innovation dynamics
Deficit of innovation infrastructure	Underdeveloped technoparks, incubators, and digital hubs restrict opportunities for scaling innovation projects
Weak integration of science, business, and government	Lack of effective commercialization mechanisms reduces the impact of innovation policy
Limited tax and regulatory incentives	Insufficient use of tax credits and special regulatory regimes hinders digital business development
Increasing role of the state in digital ecosystem formation	The state acts not only as a regulator but also as an architect of digital infrastructure and innovation ecosystems

Source: compiled and systematized by the author based on [1—30].

Within the study of the forms and instruments of government support for innovation in digital business, it is appropriate to systematize the key mechanisms of state influence in a generalized and structured form. This makes it possible not only to outline the range of available support instruments but also to demonstrate their economic nature, functional purpose, and expected impact on the development of digital business entities. Given the multi-level nature of public regulation and the complexity of digital innovation processes, the classification of support mechanisms acquires methodological significance for further evaluation of their effectiveness. A synthesis of the main mechanisms and instruments of government support for innovation in digital business is presented in Table 3.

The systematization of government support mechanisms makes it possible to consider them not in isolation but as an interconnected, multi-level system influencing the innovative development of digital business. Each group of instruments performs a specific function; however, their synergy creates a comprehensive institutional environment in which innovation becomes not an isolated phenomenon but a stable driver of economic growth.

The proposed classification provides a methodological basis for further evaluation of the effectiveness of public policy in the field of digital innovation support. The inclusion of performance indicators allows descriptive

categories to be translated into measurable dimensions, enabling an objective assessment of policy outcomes. Each mechanism is not only functionally defined but also associated with specific metrics that make it possible to evaluate its impact on digital business development and on the overall performance of the digital economy.

Accordingly, government support for innovation in digital business should be viewed as a comprehensive system that includes regulatory, financial and economic, infrastructural, institutional and coordination, educational and human capital, as well as monitoring and analytical instruments integrated across macro-, meso-, and micro-levels. The macro level involves the formulation of strategic policy priorities and the development of regulatory frameworks governing digital business operations, ensuring intellectual property protection, and enabling interaction between public authorities and digital economy actors. The meso level reflects the functioning of the innovation ecosystem, including infrastructure for testing and scaling digital innovations, cooperation among government, academia, and business, and the formation of human capital capable of implementing high-tech projects. The micro level encompasses digital enterprises and startups that implement innovations in products, services, and technological processes while utilizing financial, infrastructural, and analytical resources to ensure efficiency and adaptability.

Table 3. Mechanisms and instruments of government support for innovation in digital business

Group of mechanisms	Key instruments	Economic nature of impact	Expected result for digital business	Systemic effect for the digital economy	Performance indicators
Financial	public grants, subsidies, concessional lending, interest rate compensation, venture co-financing	direct provision of resources for innovation activity	reduced entry barriers, intensified R&D, launch of digital startups	increased innovation activity and technological modernization	number of supported projects, volume of attracted investment, share of startups entering the market
Tax	tax incentives for IT companies, innovation tax credits, depreciation incentives	reduction of fiscal burden	increased profitability of innovation projects	expansion of the high-tech sector	profitability growth, tax savings volume, number of innovation projects per unit of tax incentives
Institutional	public innovation support agencies, technoparks, business incubators, clusters	formation of an innovation ecosystem	strengthened cooperation and technology transfer	development of the national innovation system	number of incubator participants, patents, technology transfer agreements
Regulatory	simplified registration procedures, electronic licensing, digital regulatory platforms	reduction of transaction costs	accelerated scaling of digital business models	increased market transparency and competitiveness	business registration time, number of online applications, transparency index
Infrastructural	development of broadband Internet, cloud-based public services, digital interaction platforms	creation of a technological foundation for digitalization	expanded access to digital markets	integration of business into the digital economy	Internet coverage, number of users of public digital platforms, level of digital integration

Source: compiled and systematized by the author based on [1—30].

The structural model of the mechanism of government stimulation of innovation in digital business is presented in Table 4. It demonstrates the functional purpose of each element and its role in creating an integrated stimulation system. Thus, the regulatory and legal block ensures legal certainty, regulates digital assets, and simplifies startup registration procedures; the financial and economic block stimulates innovation activity through tax incentives, grants, and venture financing; the infrastructural block forms the material and technical basis for the development, testing, and scaling of innovations; the institutional and coordination block is responsible for the interaction of digital economy actors and the integration of science, business, and government; the educational and human resource block ensures the training of specialists and the development of digital competencies necessary to support innovation-driven development; the monitoring and analytical block provides evaluation of incentive effectiveness, data collection, and adaptation of public policy.

To assess the effectiveness of government stimulation, it is advisable to apply a system of indicators that enables the quantitative measurement of the impact of each structural block on innovation activity in digital business. The regulatory block is characterized by the number of adopted legal acts, the speed of startup registration, and the level of intellectual property protection, reflecting the institutional maturity of the environment. The financial and economic block is evaluated through the volume of grant and venture financing, as well

as the number of tax incentives, determining the level of resource support for innovation. The infrastructural block is defined by the development and scale of innovation facilities, forming the material and technical basis for digitalization. The institutional and coordination block reflects the level of interaction between government, business, and science through indicators of public-private partnerships and the integration of innovation processes. The educational and human capital block is measured by indicators of workforce training and the level of digital competencies, shaping the human capital of the digital economy. The monitoring and analytical block evaluates the adaptability of public policy through the regularity of data collection and the dynamics of innovation activity, ensuring feedback within the stimulation system.

Based on the identified indicators, a regression model can be constructed to quantitatively assess the impact of individual blocks of the government stimulation mechanism on innovation activity in digital business. Within this model, the dependent variable (Y) represents the level of innovation activity in digital business, while the independent variables ($X_1, X_2, \dots, X_6$) correspond to the individual components of the government stimulation mechanism. The generalized regression equation can be expressed as follows:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{NP} + \beta_2 X_{FE} + \beta_3 X_{INF} + \beta_4 X_{IK} + \beta_5 X_{OK} + \beta_6 X_{MA} + \varepsilon$$

where β_0 is the intercept; $\beta_1 - \beta_6$ are regression coefficients reflecting the strength of the influence of the corresponding blocks of the government stimulation

Table 4. Structural model of the mechanism of government stimulation of innovation in digital business

Structural element of the mechanism	Content and functional purpose	Indicators	Level
Regulatory and legal block	Formation of special legal regimes for digital business, regulation of digital assets, protection of intellectual property, simplification of startup registration and scaling procedures. Ensures institutional certainty and legal security of innovation activity.	Number of adopted legal acts, startup registration speed, level of IP protection	Macro
Financial and economic block	Use of tax incentives, innovation vouchers, grants, public co-financing, and venture support programs. Aimed at reducing risks and increasing capital availability for digital innovations.	Volume of grants, venture financing, number of tax incentives	Micro
Infrastructural block	Development of technoparks, business incubators, digital hubs, technology transfer centers, and state digital platforms. Provides an environment for generating, testing, and scaling innovative solutions.	Number of technoparks and digital hubs, scale of innovation infrastructure	Meso
Institutional and coordination block	Interaction between government, business, research institutions, and investors within the innovation ecosystem. Includes public-private partnership mechanisms and strategic digital development governance.	Number of public-private partnerships, science-business integration, level of coordination among authorities	Meso/ Macro
Educational and human resource block	Training of specialists in digital technologies, development of entrepreneurial competencies, and support for digital literacy programs. Forms human capital for the digital economy.	Number of trained specialists, level of digital competencies, participation in training programs	Meso
Monitoring and evaluation block	System of performance indicators for stimulation measures, assessment of support program effectiveness, and policy adjustment based on data analytics. Ensures feedback and adaptability of the mechanism.	Frequency of data collection, policy adaptation indicator, changes in innovation activity	Micro/ Macro

Source: developed by the authors.

mechanism; X_{NP} is the regulatory and legal block; X_{FE} is the financial and economic block; X_{INF} is the infrastructural block; X_{IK} is the institutional and coordination block; X_{OK} is the educational and human resource block; X_{MA} is the monitoring and analytical block; and ε is the stochastic error term reflecting the influence of external factors and unobserved variables.

The proposed regression model enables the assessment of the degree of influence of individual components of the government stimulation mechanism on innovation activity in digital business. The regression coefficients β_1 - β_6 characterize the marginal effect of the corresponding independent variables on the dependent variable Y , indicating how much Y changes when a given factor increases by one unit, *ceteris paribus*. This makes it possible to identify which components of the stimulation mechanism have the strongest impact on the development of innovation activity in digital business. A positive coefficient indicates a stimulating effect of the respective policy instrument, whereas a negative coefficient may signal institutional or economic constraints within the corresponding block of the mechanism. At the same time, the magnitude of the regression coefficients allows for comparison of the relative influence of different components of government stimulation and helps identify priority directions for improving public policy in supporting innovation-driven development of digital business.

An important stage in the application of the proposed regression model is its empirical verification based on statistical data characterizing the development of the digital economy and the innovative activity of enterprises. To estimate the parameters of the model, official statistical indicators, analytical data from international organizations, as well as results of sectoral studies may be used, reflecting the level of business digitalization, investment volumes in digital technologies, the number of innovative projects, and other characteristics of innovation activity.

In this context, sources of information may include statistical databases of international organizations, analytical studies of the digital economy, as well as national statistical data on the innovative activity of enterprises.

Regression analysis shows that the direct impact of each block on the innovative activity of digital business varies in strength and direction, which indicates the need for a differentiated policy approach to stimulation, taking into account the specificity of digital economy sectors and the intensity of innovation implementation.

Such an approach creates an analytical basis for the further application of econometric methods of evaluation, allowing not only a theoretical justification of state stimulation mechanisms but also a quantitative assessment of their effectiveness in the context of digital economy development.

The development of the digital economy requires the state not only to create conditions for innovation activity but also to formulate practical, clearly structured recommendations that enhance the effectiveness of stimulating measures. A systematic analysis of the structural elements of the state innovation stimulation mechanism and the assessment of the effectiveness of its components have shown that optimal policy should take into account the interaction of all blocks of the mechanism, their influence on the innovative activity of digital business, and the prioritization of resources across different sectors. In this context, it is appropriate to present recommendations for the practical application of the proposed measures within the structural model of the state mechanism for stimulating innovation in digital business (Table 5).

At the practical level, the results of the study allow for the formulation of several recommendations for improving state stimulation policy. First, it is necessary to ensure comprehensive integration of all blocks of the mechanism, avoiding fragmentation of measures that may

Table 5. Recommendations for improving state stimulation of digital innovations

No.	Recommendations	Justification and expected effect
1	Ensure comprehensive integration of all blocks of the mechanism	Avoiding fragmentation of measures increases coordination, enables effective alignment of regulatory, financial-economic, infrastructural, and human resource components, thereby improving overall stimulation efficiency
2	Prioritize the development of the regulatory and institutional framework	Creates predictability and stability of conditions for innovative projects, strengthens legal protection of digital assets, and promotes integration between government, business, and science
3	Implement targeted financial and economic support	Ensures efficient resource allocation through grants, tax incentives, and venture financing, supporting the most promising innovative projects
4	Develop infrastructure and human capital components	Formation of material and technical base and highly qualified personnel facilitates scaling of digital innovations, increasing their commercial value and integration into production processes
5	Continuously improve monitoring and analytical systems	Systematic data collection and evaluation of policy effectiveness enable adaptation of state stimulation policy to technological changes and digital market dynamics
6	Use integration of regression and factor approaches	Ensures simultaneous quantitative assessment of block impacts and structural interaction of latent factors, enabling evidence-based strategies and optimal resource allocation

Source: developed by the authors.

lead to inconsistency and reduced overall effectiveness of stimulation. Priority should be given to the development of the regulatory and institutional framework, which ensures predictability and stability of conditions for innovation projects while creating effective channels of interaction between government, business, and scientific institutions. Financial and economic support should be targeted and focused on the most promising areas of the digital economy, with a system for monitoring and evaluating results that allows policy adjustment in real time.

In turn, the development of infrastructure and human capital components of the stimulation mechanism is critically important for creating conditions that facilitate the rapid scaling of digital innovations and increasing their commercial value. Additionally, continuous improvement of monitoring and analytical support is an important aspect. Systematic data collection, evaluation of policy effectiveness, and adaptation to changes in the digital economy allow the formation of dynamic stimulation tools that respond to the challenges of a rapidly changing technological environment. Such an approach ensures not only the support of individual enterprises but also the development of the innovation ecosystem as a whole, creating conditions for sustainable growth of the digital sector and increasing competitiveness at national and international levels.

Thus, the conducted analysis demonstrates the necessity of a systematic and comprehensive approach to state stimulation of innovation in digital business, ensures an integrated assessment of policy effectiveness, and identifies priority directions of state support. The implementation of such approaches makes it possible to create conditions for the sustainable development of the digital economy, increase enterprise competitiveness, and integrate scientific and business potential into the production of innovative goods and services.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS FIELD

The development of the digital economy necessitates the formation of effective mechanisms of state stimulation of innovation activity in the field of digital business, since innovation is a key driver of the transformation of modern economic systems. Digital technologies are changing market structures, forms of entrepreneurial activity, and models of interaction between the state, business, and society. In these conditions, state innovation policy becomes particularly important, as it creates institutional, economic, and infrastructural prerequisites for the development of digital entrepreneurship, the enhancement of economic competitiveness, and the intensification of investment processes.

The analysis of theoretical approaches and current practices of state support for innovation allows state stimulation mechanisms to be viewed as a complex system of interrelated instruments, including regulatory, financial-economic, institutional-coordination, infrastructural, educational-human capital, and monitoring-analytical components. Their coordinated functioning forms a holistic environment for the development of digital business and contributes to the activation of enterprises' innovative activity. At the same time, the current stage of digital economic transformation is characterized by certain

structural limitations related to insufficient integration of individual support instruments, uneven development of digital infrastructure, limited financial resources for innovative projects, and an insufficient level of institutional coordination among key participants of the innovation ecosystem.

The systematization of the key elements of the state stimulation mechanism allows it to be considered as a multi-level system operating at macro-, meso-, and microeconomic levels. At the macro level, state digital development policy, regulatory frameworks, and financial-economic instruments of innovation support are of primary importance. At the meso level, institutional mechanisms of interaction between government bodies, research institutions, and business structures, as well as the development of digital infrastructure, play a significant role. At the micro level, key determinants include the innovative activity of enterprises, the implementation of digital technologies, and the formation of new business models in digital entrepreneurship.

The approach to assessing the effectiveness of state stimulation mechanisms proposed in this study involves the use of econometric analytical tools, in particular the construction of a regression model that allows for the quantitative assessment of the impact of individual components of the mechanism on the innovative activity of digital business. This approach enables a deeper analysis of the interrelationships between state policy instruments and the results of enterprises' innovative activities, as well as the identification of priority directions for improving stimulation mechanisms.

Further research in this direction should be associated with expanding empirical analysis of the effectiveness of state instruments for stimulating innovation in digital business, in particular through the use of statistical data and econometric models to assess the impact of various factors on enterprises' innovative activity. A promising research direction is also the study of the interaction between state digitalization policy and investment processes, the development of digital infrastructure, the formation of innovation ecosystems, and the transformation of entrepreneurial models in the digital environment. The deepening of such studies will contribute to the formation of more effective mechanisms of state innovation support and ensure the sustainable development of the digital economy.

Література:

1. Пічурова З. В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73> (дата звернення: 06.03.2026).
2. Квасній Л. Г., Квасній З. В., Грицько О. М. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. Публічне урядування. 2022. № 2 (30). С. 40—46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022—2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022—2(30)-5).
3. Демчук С. Державне регулювання ринку інновацій як інструмент стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-38>.
4. Дмитрієв В. В. Державна підтримка розвитку цифрових технологій в Україні. Право та державне управління. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2021.4.25>.

5. Кудин С. І. Державна підтримка розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.49>

6. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>

7. Білуха М. А. Інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації та кризи: потенціал, бар'єри та перспективи для України. Маркетинг і цифрові технології. 2025. Т. 9. № 3. С. 136—157. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/429> (дата звернення: 06.03.2026)

8. Белялов Т. Е., Люманов А. С. Інноваційний розвиток малого бізнесу в Україні та його державне регулювання. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 2 (19). С. 16—24.

9. Щупаківський Р. В. Світовий досвід налагодження та розбудови системи державного управління процесами цифровізації: інституційний базис і ресурсне забезпечення. Бізнес Інформ. 2023. №9. С. 26—31. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-26-31>

10. Sytnyk I., Pugachov M., Pugachov V. Features functioning of the payment system of Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 1 (48). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcactp.1.48.2023.3962>

11. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.03.2026).

12. Міністерство цифрової трансформації. Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 року. URL: <https://winwin.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2026).

13. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність підприємств України. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2026).

14. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2026).

15. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 06.03.2026).

16. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2026).

17. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2026).

18. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en (дата звернення: 06.03.2026).

19. OECD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024_3197420e-en.html (дата звернення: 06.03.2026).

20. Nagy S., Somosi M. V. The relationship between social innovation and digital economy and society. Regional

Statistics. Vol. 12. No. 2. 2022, 3—29; DOI: <https://doi.org/10.15196/RS120202> (дата звернення: 06.03.2026).

21. Ruohonen J., Timmers P. Early Perspectives on the Digital Europe Programme. Cornell University. Arxiv. URL: <https://arxiv.org/abs/2501.03098> (дата звернення: 06.03.2026).

22. European Commission. Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата звернення: 06.03.2026).

23. European Innovation Scoreboard 2023. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023_en (дата звернення: 06.03.2026).

24. UNIDO. Progress by innovation. Vienna, 2024. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-04/Annual%20Report%202023-English%20Spread.pdf> (дата звернення: 06.03.2026).

25. World Bank. Ukraine — Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 — December 2025 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022026094036395> (дата звернення: 06.03.2026).

26. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107-173682d0431bf651fded74199f10.pdf> (дата звернення: 06.03.2026).

27. Timmers P. Digital industrial policy for Europe. Centre on Regulation in Europe. 2022. Volume 13. <https://cerre.eu/wp-content/uploads/2022/12/Digital-Industrial-Policy-for-Europe.pdf>

28. Huang Z. Research on the Impact of Innovative City and Smart City Construction on Digital Economy: Evidence from China. Cornell University. Arxiv. URL: <https://arxiv.org/abs/2301.10179> (дата звернення: 06.03.2026).

29. European Innovation Council. EIC Funding opportunities. URL: https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities_en (дата звернення: 06.03.2026).

30. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html (дата звернення: 06.03.2026).

References:

1. Pichkurova, Z. V. (2023), "Development of the digital economy of Ukraine under martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 58, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>

2. Kvasnii, L. H., Kvasnii, Z. V. and Hrytsko, O. M. (2022), "Management of the effectiveness of digital business strategy", *Publichne uradyuvannya*, vol. 2 (30), pp. 40—46, DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5)

3. Demchuk, S. (2022), "State regulation of the innovation market as a tool for stimulating innovative activity of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 42, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-38>

4. Dymytriyev, V. V. (2021), "State support for the development of digital technologies in Ukraine", *Pravo ta derzhavne upravlinnya*, vol. 4, DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2021.4.25>
5. Kudyn, S. I. (2024), "State support for entrepreneurship development under martial law", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.49>
6. Izhevskiy, P., Samaricheva, T. and Kudelskiy, V. (2024), "Digital innovations in small business development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 63, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>
7. Bilukha, M. A. (2025), "Innovative business development in the context of digital transformation and crisis: potential, barriers and prospects for Ukraine", *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi*, vol. 9, no. 3, pp. 136—157, available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/429> (Accessed 6 March 2026).
8. Bielialov, T. E. and Liumanov, A. S. (2024), "Innovative development of small business in Ukraine and its state regulation", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 2 (19), pp. 16—24
9. Shchupakivskiy, R. V. (2023), "Global experience in building public administration systems for digitalization processes: institutional basis and resource provision", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 26—31, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-26-31>
10. Sytnyk, I., Pugachov, M. and Pugachov, V. (2023), "Features functioning of the payment system of Ukraine", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (48), DOI: <https://doi.org/10.55643/fcap.1.48.2023.3962>
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "On approval of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises until 2027 and the action plan for its implementation in 2024—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>) (Accessed 6 March 2026).
12. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2026), "Strategy for digital innovation development until 2030", available at: <https://winwin.gov.ua> (Accessed 6 March 2026).
13. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Innovative activity of enterprises in Ukraine", available at: <https://stat.gov.ua> (Accessed 6 March 2026).
14. Ministry of Economy of Ukraine (2026), available at: <https://www.me.gov.ua> (Accessed 6 March 2026).
15. Ministry of Finance of Ukraine (2026), available at: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (Accessed 6 March 2026).
16. Ministry of Education and Science of Ukraine (2026), available at: <https://mon.gov.ua> (Accessed 6 March 2026).
17. National Bank of Ukraine (2026), available at: <https://bank.gov.ua> (Accessed 6 March 2026).
18. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2023), "Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en (Accessed 6 March 2026).
19. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2023), "SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2023", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024_3197420e-en.html (Accessed 6 March 2026).
20. Nagy, S. and Somosi, M. V. (2022), "The relationship between social innovation and digital economy and society", *Regional Statistics*, vol. 12, no. 2, pp. 3-29, DOI: <https://doi.org/10.15196/RS120202> (Accessed 6 March 2026).
21. Ruohonen, J. and Timmers, P. (2025), "Early perspectives on the Digital Europe Programme", Cornell University, Arxiv, available at: <https://arxiv.org/abs/2501.03098> (Accessed 6 March 2026).
22. European Commission (2026), "Digital Europe Programme", available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (Accessed 6 March 2026).
23. European Commission (2023), "European Innovation Scoreboard 2023", available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023_en (Accessed 6 March 2026).
24. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2024), "Progress by innovation", available at: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-04/Annual%20Report%202023-English%20Spread.pdf> (Accessed 6 March 2026).
25. World Bank (2026), "Ukraine — Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 — December 2025", World Bank Group, available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022026094036395> (Accessed 6 March 2026).
26. World Bank (2023), "Digital Progress and Trends Report 2023", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fded74199f10.pdf> (Accessed 6 March 2026).
27. Timmers, P. (2022), "Digital industrial policy for Europe", *Centre on Regulation in Europe*, vol. 13, available at: <https://cerre.eu/wp-content/uploads/2022/12/Digital-Industrial-Policy-for-Europe.pdf> (Accessed 6 March 2026).
28. Huang, Z. (2023), "Research on the impact of innovative city and smart city construction on digital economy: evidence from China", Cornell University, Arxiv, available at: <https://arxiv.org/abs/2301.10179> (Accessed 6 March 2026).
29. European Innovation Council (2026), "EIC funding opportunities", available at: https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities_en (Accessed 6 March 2026).
30. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025), "OECD Economic Surveys: Ukraine 2025", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html (Accessed 6 March 2026). DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процеженовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 330.341.1:004:658

V. Safonova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics, Private Institute "Kyiv Cooperative Institute of Business and Law"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4631-2408>

M. Zos-Kior,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>

N. Lemeshchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5486-1290>

V. Dyndyn,
Assistant of the Department of Management and Business Administration,
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1052-8699>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.161

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS AND DIGITAL TECHNOLOGIES FOR MANAGING INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE SMART ECONOMY ENVIRONMENT AND AGGRESSIVE MARKETING

В. Є. Сафонова,
 д. е. н., професорка, завідувачка кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
 Приватний заклад "Київський кооперативний інститут бізнесу і права"
М. В. Зось-Кіор,
 д. е. н., професор,
 професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет
Н. М. Лемещенко,
 к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Київський кооперативний інститут бізнесу і права
В. Л. Диндин,
 асистент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
 Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ У СЕРЕДОВИЩІ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ ТА АГРЕСИВНОГО МАРКЕТИНГУ

The article explores the theoretical and applied aspects of the formation of organizational and economic mechanisms for managing innovative entrepreneurship using modern information technologies in the smart economy paradigm. It is substantiated that modern processes of digital transformation of the economy significantly change approaches to managing entrepreneurial activity, causing the need to integrate innovative management tools, digital platforms and technological solutions into the enterprise management system. It is established that the effective development of innovative entrepreneurship depends on the ability of enterprises to form flexible organizational structures, actively use information resources and apply modern information technologies to support management decision-making processes. The study reveals the essence of organizational and economic mechanisms for managing innovative entrepreneurship and identifies their key functional components. It is proven that the integration of information technologies into the management system contributes to increasing the efficiency of business processes, optimizing the use of resources,

accelerating the implementation of innovations and forming new competitive advantages of enterprises. Particular attention is paid to the role of digital data analysis tools, automated management systems, digital collaboration platforms and information analytical systems in the process of developing innovative entrepreneurship.

It is substantiated that the use of organizational and economic management mechanisms in combination with information technologies creates the prerequisites for the formation of an effective system for managing innovation processes at the enterprise. Approaches to improving the management of innovative entrepreneurship are proposed, which take into account the need for digitalization of management processes, development of innovation infrastructure and formation of an integrated information environment for the functioning of enterprises. The results obtained can be used in the formation of strategies for the development of innovative entrepreneurship, improvement of the enterprise management system and development of programs for digital business transformation.

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування організаційно-економічних механізмів управління інноваційним підприємництвом із використанням сучасних інформаційних технологій у парадигмі смарт-економіки. Обґрунтовано, що сучасні процеси цифрової трансформації економіки суттєво змінюють підходи до управління підприємницькою діяльністю, зумовлюючи необхідність інтеграції інноваційних управлінських інструментів, цифрових платформ і технологічних рішень у систему управління підприємством. Встановлено, що ефективний розвиток інноваційного підприємництва залежить від здатності підприємств формувати гнучкі організаційні структури, активно використовувати інформаційні ресурси та застосовувати сучасні інформаційні технології для підтримки процесів прийняття управлінських рішень.

У дослідженні розкрито сутність організаційно-економічних механізмів управління інноваційним підприємництвом та визначено їх ключові функціональні складові. Доведено, що інтеграція інформаційних технологій у систему управління сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації використання ресурсів, прискоренню впровадження інновацій та формуванню нових конкурентних переваг підприємств. Особливу увагу приділено ролі цифрових інструментів аналізу даних, автоматизованих систем управління, цифрових платформ співпраці та інформаційних аналітичних систем у процесі розвитку інноваційної підприємницької діяльності.

Обґрунтовано, що використання організаційно-економічних механізмів управління в поєднанні з інформаційними технологіями створює передумови для формування ефективної системи управління інноваційними процесами на підприємстві. Запропоновано підходи до удосконалення управління інноваційним підприємництвом, що враховують необхідність цифровізації управлінських процесів, розвитку інноваційної інфраструктури та формування інтегрованого інформаційного середовища функціонування підприємств. Отримані результати можуть бути використані при формуванні стратегій розвитку інноваційного підприємництва, удосконаленні системи управління підприємствами та розробленні програм цифрової трансформації бізнесу.

Key words: innovative entrepreneurship, smart economy, organizational and economic mechanisms, information technologies, digitalization of management, innovative activity, enterprise management, digital transformation of the economy, aggressive marketing.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, смарт-економіка, організаційно-економічні механізми, інформаційні технології, цифровізація управління, інноваційна діяльність, управління підприємством, цифрова трансформація економіки, агресивний маркетинг.

THE PROBLEM STATEMENT IN GENERAL FORM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Modern economic development is characterized by the active spread of digital technologies, the intensification

of innovation processes and the formation of new models of entrepreneurial activity that operate within the framework of the smart economy. In such conditions, innovative entrepreneurship becomes one of the key factors in ensuring economic growth, increasing the competitiveness of the national economy and the

development of high-tech production sectors. At the same time, the effectiveness of the functioning of innovative enterprises largely depends on the ability of the management system to combine organizational and economic mechanisms with modern information technologies that ensure the optimization of management processes, acceleration of information exchange and increased efficiency of innovative activity.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

The issues of the development of innovative entrepreneurship in the conditions of the formation of a smart economy are actively studied in the works of domestic and foreign scientists. Thus, in the study of G. Oleksenko, G. Garbar and R. Andriukaitene, the philosophy of the smart economy is considered, within which innovation, creativity and technological development are key factors in the transformation of the modern economic environment [1]. The issues of the formation of human capital and the development of quality management in the conditions of an innovative economy were studied by M. Zos-Kior, I. Hnatenko, I. Ovsyannikov and M. Zaitsev, who prove that effective management of knowledge and educational resources is the basis for the formation of the innovative potential of the economy [2]. In turn, O. Finagina, Yu. Kovalenko and O. Pryhodiuk consider the concept of smart economy as a new model of development of enterprises and regions, based on the integration of digital technologies, innovations and intellectual capital [3]. Considerable attention is paid to the study of the ecosystem approach to the development of the innovative economy by I. Kalenyuk and I. Uninets, who substantiate the role of smart ecosystems in the formation of the innovative environment of the functioning of enterprises [4]. Another group of authors uses a rather non-standard methodology, which is appropriate for use in our article [5–6]. At the same time, O. Nosyrev studies the smart concept of industrial policy and determines its significance for the digital transformation of the economy and increasing the competitiveness of enterprises [7]. A separate area of research is related to the study of the processes of digitalization of enterprise management. In particular, O. Lozhachevska, M. Zos-Kior and I. Hnatenko analyze the transformation of change management strategies of enterprises in the context of the development of digital technologies and increasing the level of economic security [8]. S. Avershyn's research is devoted to the adaptation of innovative enterprises to the conditions of an industrial-intellectual economy, which involves the active use of digital technologies and new management models [9]. The problems of state support for innovative entrepreneurial activity are considered by O. Orlova-Kurylova, I. Hnatenko and V. Rubezhanska, who emphasize the importance of forming effective mechanisms of state regulation to ensure sustainable economic development

[10]. In addition, the issues of economic transformation and reconstruction of the economy in the face of modern challenges are investigated in the works of S. Mekhovych, V. Doroshenko, O. Drugova and A. Gevorkyan, who emphasize the need to implement innovative models of economic development [11].

However, despite a significant amount of scientific research, the issues of a comprehensive combination of organizational and economic mechanisms for managing innovative entrepreneurship with modern information technologies in the context of the formation of a smart economy remain insufficiently explored. It is these aspects that require further scientific study, which determines the relevance of this study.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to study and substantiate the theoretical and methodological principles of the formation of organizational and economic mechanisms for managing innovative entrepreneurship using modern information technologies in the smart economy paradigm. Achieving the set goal involves analyzing the features of the development of innovative entrepreneurship in the context of the digital transformation of the economy, determining the role of information technologies in increasing the efficiency of managing innovation processes, as well as substantiating the directions for improving organizational and economic mechanisms for managing entrepreneurial activity.

The study intends to identify the key components of the innovative entrepreneurship management system, explore the possibilities of integrating digital technologies into the processes of strategic and operational management of the enterprise, and substantiate approaches to forming an effective model for managing the innovative activities of enterprises in the smart economy environment. The implementation of these tasks is aimed at increasing the efficiency of innovative activities of enterprises, developing digital management tools and forming a modern system of economic relations focused on innovative development.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

In modern conditions of transformation of the economic environment, enterprises face new challenges associated with the growth of the level of competition, rapid technological changes, instability of the market situation and the need for constant updating of business models. Traditional approaches to business management are increasingly less responsive to the requirements of the modern economy, since they do not provide a sufficient level of flexibility and adaptability to changes in the economic environment. That is why there is a need to form new organizational and economic mechanisms for managing innovative entrepreneurship, which take into account the possibilities of using digital technologies, information management systems and intelligent analytical

tools [4; 6—9; 11]. The problem of integrating information technologies into the management system of innovative enterprises is of particular importance. The use of digital platforms, big data processing systems, artificial intelligence tools and cloud technologies allows to significantly increase the efficiency of innovation process management, provide operational access to information and create new opportunities for the development of entrepreneurial activity. At the same time, the effective implementation of these opportunities requires the improvement of organizational management structures, the development of new economic mechanisms for stimulating innovative activity and the formation of a modern infrastructure to support innovative entrepreneurship [1—3; 5; 10].

Thus, the problem of forming effective organizational and economic mechanisms and the use of information technologies in the innovative entrepreneurship management system is extremely relevant both in scientific and practical terms. Its solution is of great importance for increasing the efficiency of innovative activity of enterprises, developing the digital economy and ensuring sustainable socio-economic development. That is why the study of organizational and economic mechanisms for managing innovative entrepreneurship in combination with modern information technologies is an important scientific task aimed at forming new approaches to managing entrepreneurial activity in the conditions of digital transformation of the economy.

The modern development of entrepreneurship takes place in conditions of deep structural transformations of the economic environment, which are associated with the digitalization of business processes, the spread of innovative technologies and the formation of new models of economic interaction. In such conditions, the management of innovative entrepreneurship acquires special importance, which becomes a key driver of economic growth, technological renewal and the formation of a competitive economy. In this context, organizational and economic mechanisms for managing innovative entrepreneurship must ensure an effective combination of financial, institutional and information resources, which allows enterprises to quickly adapt to changes in the economic environment and use new opportunities for technological development [4; 8; 10]. Innovative entrepreneurship in the smart economy paradigm is characterized by the active use of information technologies, digital platforms, analytical data management systems and digital communication tools. It is these technologies that form a new logic of business management, within which management decisions are made based on the analysis of large volumes of information, forecasting economic trends and modeling alternative business development scenarios. Thus, the organizational and economic mechanism for managing innovative entrepreneurship in modern conditions must take into account not only traditional economic instruments, but also the capabilities of digital technologies that ensure increased efficiency of management processes.

An important element of such a mechanism is the integration of information technologies into the strategic

management system of the enterprise. This allows you to significantly increase the level of efficiency of management decisions, ensure transparency of financial and production processes and create an effective system for monitoring the activities of the enterprise. Information technologies are not only a data processing tool, but also an important factor in the formation of new business models based on digital ecosystems, e-commerce and the use of intelligent analytical systems. In the modern economy, the organizational and economic mechanism for managing innovative entrepreneurship is formed under the influence of a number of key components that determine the efficiency of the functioning of business structures (Figure 1).

The use of such a comprehensive approach allows enterprises to effectively coordinate innovation activities and ensure its integration into strategic directions of economic development. Of particular importance in this process is the use of information technologies, which act as a key tool for managing innovation processes. Within the framework of the smart economy, information technologies transform traditional approaches to enterprise management. Thanks to the use of digital tools, enterprises are able to quickly analyze market information, forecast demand, optimize production processes and form new innovative products [1; 6; 11]. The integration of such technologies into the enterprise management system allows for a significant increase in the efficiency of innovation activities and the formation of new competitive advantages. In addition, digital tools contribute to the development of business ecosystems, within which enterprises can interact with scientific institutions, investors and government agencies.

An equally important aspect of the development of innovative entrepreneurship is the formation of an effective strategic management system, which ensures the coordination of the enterprise's innovation activities with long-term economic development goals. In this context, organizational and economic management mechanisms

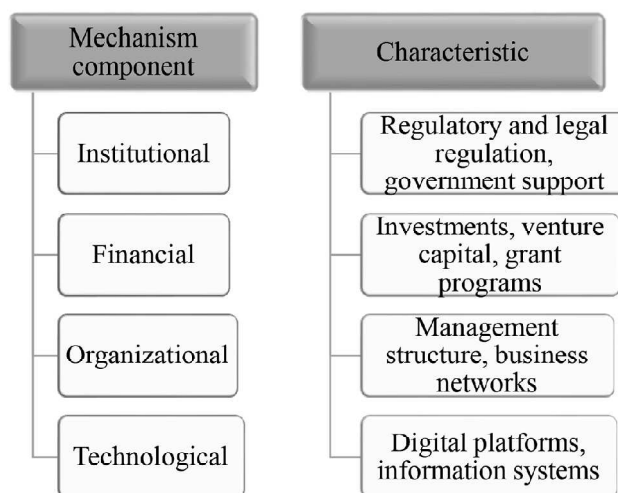


Figure 1. The main components of the organizational and economic mechanism for managing innovative entrepreneurship

Source: compiled by the authors.

Table 1. Strategic directions of development of innovative entrepreneurship management

Direction	Content	Result
Digitalization of business processes	implementation of digital platforms	increasing management efficiency
Innovative partnerships	cooperation between business and science	accelerating the commercialization of innovations
Human capital development	training of innovative specialists	increasing intellectual potential
Investment support	attraction of venture capital	development of startups
Formation of innovation clusters	integration of enterprises	creation of innovation ecosystems

Source: compiled by the authors.

must take into account the need to form an innovative culture of the enterprise, develop human capital, and stimulate the creative activity of employees.

Analysis of current trends in the development of innovative entrepreneurship shows that the effectiveness of management in this area largely depends on the ability of enterprises to integrate organizational and economic mechanisms with modern information technologies. It is such integration that allows you to create a flexible management system that ensures the adaptation of enterprises to rapid changes in the economic environment and contributes to the formation of an innovative model of economic development [2; 7; 11]. Thus, organizational and economic mechanisms and information technologies in the innovative entrepreneurship management system form a new paradigm for the development of entrepreneurial activity, within which digital technologies are a key factor in increasing management efficiency, stimulating innovative activity and ensuring the long-term competitiveness of enterprises. Further development of the innovative entrepreneurship management system in modern economic conditions is associated with the formation of new organizational models of interaction between enterprises, scientific institutions, financial institutions and state structures. Such models are increasingly implemented in the format of innovative ecosystems, where the key role is played by the exchange of knowledge, the joint use of technological resources and the integration of enterprises into network structures of economic interaction. Within such ecosystems, enterprises are able to introduce innovations more quickly, reduce research and development costs, and accelerate the commercialization of new technologies.

An important aspect of the development of innovative entrepreneurship is the transformation of approaches to business process management. Traditional hierarchical models of enterprise organization are gradually being replaced by more flexible forms of management based on the principles of decentralization, project-based work organization, and digital coordination of activities. Such a transformation allows enterprises to respond more quickly to changes in the market environment, use information resources more effectively, and increase the innovative activity of

personnel. The change in the nature of competition in the modern economy also has a significant impact on the development of innovative entrepreneurship. If previously the main source of competitive advantages was material resources and production capacity, today intellectual assets, technological competencies, and the ability of an enterprise to generate new knowledge are becoming increasingly important. That is why information technologies are becoming an important tool for managing innovation activities, as they allow for the effective accumulation, processing and use of knowledge in the process of creating new products and services [9; 11].

In this context, digital platforms play a special role, forming a new infrastructure for innovative entrepreneurship. The use of platform technologies allows enterprises to unite various participants in the innovation process, ensure rapid exchange of information and create favorable conditions for the development of joint innovation projects. Platform business models contribute to the formation of open innovation systems, within which enterprises can use external sources of knowledge and technologies to increase their own competitiveness. An equally important direction for improving the management of innovative entrepreneurship is the development of mechanisms for financial support for innovation activities. In the modern economy, a significant part of innovative projects is implemented at the expense of venture capital, crowd-funding platforms and other alternative sources of financing. Such mechanisms allow enterprises to attract financial resources to implement innovative ideas, even in conditions of limited access to traditional bank loans.

The role of state policy in forming a favorable environment for the development of innovative entrepreneurship is also growing. State support can be manifested in the form of tax incentives, funding for scientific research, the creation of technology parks and the development of innovative infrastructure. An important direction of state policy is also the support of startups, which often act as the main sources of technological innovations. In modern conditions, considerable attention is paid to the development of human capital as a key resource of innovative entrepreneurship. It is the level of professional training of employees, their ability to think creatively and master new technologies that determine the potential of an enterprise in the field of innovative development. Therefore, enterprises are increasingly investing in improving the skills of personnel, developing digital competencies and forming an innovative culture of the organization [4—7; 10]. At the same time, innovative entrepreneurship is associated with an increased level of risk, since the introduction of new technologies and business models is always accompanied by uncertainty about future results. That is why effective management of innovative activities should include mechanisms for assessing and minimizing risks that arise in the process of implementing innovative projects. In this context, information technologies play an important role, as they allow forecasting the economic results of innovative

projects, analyzing market trends and assessing the effectiveness of investments. In general, the development of innovative entrepreneurship in the smart economy paradigm forms a new model of economic development, within which knowledge, technology and information become key resources. The combination of organizational and economic management mechanisms with modern information technologies creates the prerequisites for increasing the efficiency of innovative activities of enterprises, forming new competitive advantages and ensuring sustainable economic development. It is the ability of enterprises to effectively use information technologies in the process of managing innovation processes that will determine their competitiveness in the global economy of the future.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

The conducted study allows us to conclude that in the conditions of the formation of a smart economy, the effectiveness of the development of innovative entrepreneurship largely depends on the ability of enterprises to integrate organizational and economic management mechanisms with modern information technologies. It is the combination of economic management tools, digital platforms, analytical data processing systems and innovative models of business organization that forms a new management paradigm that ensures increased efficiency of entrepreneurial activity and acceleration of innovation processes. It is proved that organizational and economic mechanisms for managing innovative entrepreneurship should be based on an integrated approach that involves the integration of financial, institutional, technological and communication components of management. Such an approach allows you to form an effective system for coordinating the innovative activities of enterprises, ensure the attraction of investment resources and create favorable conditions for the development of innovative projects. At the same time, information technologies play an important role in this process, acting as a tool for optimizing management processes, increasing the transparency of business operations and forming new models of business interaction.

As a result of the study, it was found that the use of digital technologies in the innovative entrepreneurship management system contributes to increasing the efficiency of management decision-making, expanding the possibilities of analyzing market information and forming effective mechanisms for strategic planning. The integration of such technologies into the management system allows enterprises to use available resources more effectively, accelerate the processes of developing and implementing innovations and form new competitive advantages in the global economic environment.

At the same time, the modern development of innovative entrepreneurship requires the formation of new management approaches that take into account the high level of economic uncertainty, the dynamics of technolo-

gical changes and the need for rapid adaptation of enterprises to new operating conditions. That is why the further development of organizational and economic management mechanisms should be aimed at improving the systems of strategic management of innovative activities, developing the digital infrastructure of enterprises and forming effective models of interaction between business, scientific institutions and state institutions. Thus, the integration of organizational and economic management mechanisms with information technologies creates the necessary prerequisites for the formation of an effective system of management of innovative entrepreneurship, which ensures increased competitiveness of enterprises, stimulation of innovative activity and development of the economy on the basis of smart technologies. Prospects for further research in this area are associated with the development of models of digital management of innovative ecosystems, improving mechanisms for financing innovative activities and studying the impact of information technologies on the transformation of modern business models.

Література:

1. Олексенко, Г., Гарбар, Г., & Андрюкайтене, Р. (2024). Філософія розумної економіки: інтеграція творчості, креативності та інновацій у глобалізованому цифровому світі. *Humanities studies.*, 97 (20), 9—20.
2. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Овсянніков, І. А., & Зайцев, М. Є. (2025). Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2 (1), 7—13.
3. Фінагіна, О. В., Коваленко, Ю. О., & Пригодюк, О. М. (2019). Смарт-економіка України: майбутнє регіонів та підприємств. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління "Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку"*. Серія: Економіка, 20 (313), 44—60.
4. Каленюк, І. С., & Унінець, І. М. (2021). Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*, 49, 5—20.
5. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Телічко, Н. А., & Корнєв, Р. С. (2022). Кластеризація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*, (6), 137—146.
6. Каленюк, І. С., & Унінець, І. М. (2021). Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*, 49, 5—20.
7. Носирєв, О. О. (2018). Smart-концепція промислової політики в умовах цифрової економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (5), 29—34.
8. Ложачевська, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024). Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної діджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної еконо-*

міки та техніки. 2024. Т. 9. № 3. Український журнал прикладної економіки та техніки, 9 (3), 299—302.

9. Авершин, С. В. (2021). Адаптація підприємств інноваційного аерокосмічного кластеру в індустріально-інтелектуальну економіку. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал "Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит", (1—2 (155—156)), 3—11.

10. Орлова-Курилова, О. В., Гнатенко, І. А., & Рубежанська, В. О. (2019). Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. Економіка, управління та адміністрування, (3 (89)), 35—40.

11. Мехович, С., Дорошенко, В., Другова, О., & Геворкян, А. (2023). Економічна відбудова України: моделі політики реформування господарства. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал "Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит", (7—8 (185—186)), 33—49.

References:

1. Oleksenko, H., Harbar, H. and Andriukaitene, R. (2024), "Philosophy of smart economy: integration of creativity, creativity and innovation in the globalized digital world", Humanities studies, vol. 97 (20), pp. 9—20.

2. Zos-Kior, M.V., Hnatenko, I.A., Ovsiannikov, I.A. and Zaitsev, M.Ye. (2025), "Quality management of educational services in Ukrainian higher education institutions as a basis for forming human capital oriented toward leadership", Aktualni problemy staloho rozvytku, vol. 2 (1), pp. 7—13.

3. Finahina, O.V., Kovalenko, Yu.O. and Pryhodiuk, O.M. (2019), "Smart economy of Ukraine: the future of regions and enterprises", Problemy ta perspektyvy zabezpechennia stabilnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. Seriya: Ekonomika, vol. 20 (313), pp. 44—60.

4. Kaleniuk, I.S. and Uninets, I.M. (2021), "Smart economy ecosystem in the global environment", Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, vol. 49, pp. 5—20.

5. Zos-Kior, M.V., Hnatenko, I.A., Telichko, N.A. and Korniev, R.S. (2022), "Clustering by the level of financial management of innovation-oriented agricultural enterprises under the conditions of intensification of logistics and foreign economic activity, digitalization and change management", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 6, pp. 137—146.

6. Kaleniuk, I.S. and Uninets, I.M. (2021), "Smart economy ecosystem in the global environment", Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, vol. 49, pp. 5—20.

7. Nosyriev, O.O. (2018), "Smart concept of industrial policy in the conditions of the digital economy", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 5, pp. 29—34.

8. Lozhachevska, O.M., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2024), "Transformation of the change management strategy of a competition-oriented enterprise through the development of effective digitalization under security threats", Ukrainnyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki, vol. 9 (3), pp. 299—302.

9. Avershyn, S.V. (2021), "Adaptation of enterprises of the innovative aerospace cluster to the industrial-

intellectual economy", Enerhozbezheniia. Enerhetyka. Enerhoaudyt, vol. 1—2 (155—156), pp. 3—11.

10. Mekhovych, S., Doroshenko, V., Druhova, O. and Hevorkian, A. (2023), "Economic recovery of Ukraine: models of policy for reforming the economy", Enerhozbezheniia. Enerhetyka. Enerhoaudyt, vol. 7-8 (185-186), pp. 33—49.

11. Orlova-Kurylova, O.V., Hnatenko, I.A. and Rubezhanska, V.O. (2019), "State regulation of innovative activity of entrepreneurship as a direction of ensuring sustainable development of the country's economy", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 3 (89), pp. 35—40.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.04.26

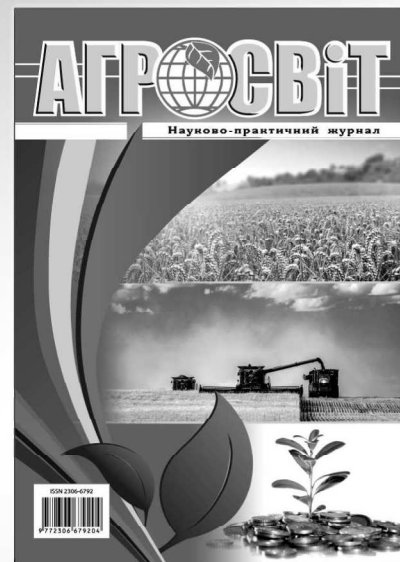
Процецензовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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

K. Oliinyk,

Postgraduate student, Mariupol State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6413-7259>

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.168

MECHANISMS OF REPRODUCING DIGITAL INEQUALITY IN THE CONDITIONS OF GLOBAL DIGITAL TRANSFORMATIONS: A STRATIFICATION AND MULTIDIMENSIONAL APPROACH

К. Д. Олійник,

аспірант, Маріупольський державний університет

В. Г. Панченко,

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

Маріупольський державний університет

МЕХАНІЗМИ ВІДТВОРЕННЯ ЦИФРОВОЇ НЕРІВНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: СТРАТИФІКАЦІЙНИЙ І БАГАТОВИМІРНИЙ ПІДХІД

The article examines the mechanisms by which digital inequality is reproduced in the context of global digital transformations, drawing on an integrated framework that combines stratification economics with the Multidimensional Inequality Framework. It argues that digital inequality should not be reduced to separate "digital divides" in access, skills, or outcomes. The conceptual novelty of the article lies in developing a unified explanatory model of the reproduction of digital inequality that integrates stratification economics with the Multidimensional Inequality Framework and systematizes the mechanisms of digital stratification across interrelated structural levels. Instead, it is conceptualized as an empirical manifestation of digital stratification — a hierarchical organization of positions within the socio-economic space shaped by digital transformations, reproduced through the distribution of control over digital resources, the institutional rules that govern their use, and the channels through which benefits are appropriated. From a stratification-economics perspective, digital technologies are interpreted not as neutral instruments of modernization but as elements of an institutional configuration that both reflects existing socio-economic hierarchies and provides additional means for their consolidation. This occurs through the institutional structuring of access, the positional placement of groups within the digital economy, the concentration of digital assets and monetization channels, algorithmic management of labour, and the asymmetric distribution of gains and risks associated with digitalization.

The Multidimensional Inequality Framework is used to specify how these mechanisms operate through the differentiated conversion of resources into real opportunities and outcomes, as well as through cross-domain accumulation of advantages and disadvantages. Formal access to digital resources does not automatically translate into equal life chances, because groups differ in the social, institutional, and spatial conditions that shape the conversion of access and skills into educational, professional, financial, and social outcomes. In this perspective, digital inequality appears as a dynamic process capable of shifting across dimensions: it may weaken at the level of basic access while intensifying at the levels of use, outcomes, and positions within the digital economy. A key analytical contribution of the article is the integration of digital-stratification mechanisms with the

concept of "opportunity traps." The trap of corrosive disadvantages describes a chain-like escalation of vulnerability, moving from unequal access toward unequal outcomes. Zones of cumulative achievements (fertile capabilities) capture the opposite configuration, in which high-quality access and productive practices generate a multiplicative expansion of opportunities. The trap of high-light privileges highlights the structural consequences of concentrated control over data, platforms, and algorithmic systems, including the spatial consolidation of control centers in the global digital economy and the intergenerational reproduction of digital advantages. The article concludes that effective policies aimed at reducing digital inequality must go beyond technocratic expansions of access and address the institutional conditions that shape the distribution of control, opportunities, and benefits in the digitally mediated socio-economic space.

У статті розглянуто механізми відтворення цифрової нерівності в умовах глобальних цифрових трансформацій на основі поєднання аналітичного інструментарію стратифікаційної економіки та багатовимірної рамки аналізу нерівності. Концептуальна новизна статті полягає у формуванні цілісної пояснювальної моделі відтворення цифрової нерівності, що поєднує стратифікаційну економіку та багатовимірну рамку аналізу нерівності і систематизує механізми цифрової стратифікації як взаємопов'язані структурні рівні. Обґрунтовано, що цифрова нерівність не зводиться до окремих цифрових розривів у доступі, навичках чи результатах, а є емпіричним проявом цифрової стратифікації — ієрархічної організації позицій у соціально-економічному просторі цифрових трансформацій, що закріплюється через розподіл контролю над цифровими ресурсами, правилами їх використання та каналами привласнення вигод. У межах стратифікаційного підходу цифрові технології інтерпретуються як елемент інституційної конфігурації, який не лише відображає наявні соціально-економічні ієрархії, а й створює додаткові інструменти їх закріплення через інституційне структурування доступу, позиційне розміщення груп у цифровій економіці, концентрацію цифрових активів і механізми монетизації, алгоритмічне управління працею та асиметричний розподіл вигод і ризиків цифровізації. Показано, що багатовимірна рамка аналізу нерівності дозволяє уточнити дію цих механізмів через логіку диференційованої конвертації ресурсів у реальні можливості та результати, а також через міжсферну кумуляцію переваг і обмежень. Ключовим аналітичним результатом є інтеграція механізмів цифрової стратифікації з концептом пасток можливостей: пастка кумулятивних обмежень описує ланцюгове розгортання вразливості від нерівності доступу до нерівності результатів; зони кумулятивних досягнень відображають мультиплікативне розширення можливостей за умов якісного доступу і продуктивних практик; пастка породження привілеїв фіксує структурні наслідки концентрації контролю над даними, платформами та алгоритмічними системами, включно з просторовим закріпленням центрів контролю у глобальній цифровій економіці та міжпоколінним відтворенням цифрових переваг. Зроблено висновок, що ефективні політики подолання цифрової нерівності мають виходити за межі технократичного розширення доступу і бути спрямованими на зміну інституційних умов розподілу контролю, можливостей і вигод у цифрово-опосередкованому соціально-економічному просторі.

Key words: interdisciplinarity, transformation, differentiation, digitalization, convergence, asymmetries, mechanism, digital economy, digital assets, digital resources, digital competencies, digital inequality, socio-economic development, inequality, infrastructure, platform economy, inclusion, stratification economy, human capital, employment.

Ключові слова: міждисциплінарність, трансформація, диференціація, диджиталізація, конвергенція, асиметрії, механізм, цифрова економіка, цифрові активи, цифрові ресурси, цифрові компетенції, цифрова нерівність, соціально-економічний розвиток, нерівність, інфраструктура, платформна економіка, інклюзія, стратифікаційна економіка, людський капітал, зайнятість.

INTRODUCTION

Digital transformations have become a defining characteristic of modern socio-economic development, significantly changing how work, production, exchange,

and social interaction are organized. In scientific discourse, these changes are often associated with the potential to expand opportunities, increase efficiency, and lower barriers to participation. At the same time, the

accumulation of empirical research shows that digitalization does not lead to an automatic equalization of socio-economic opportunities, but, on the contrary, reveals a tendency to reproduce and transform inequality. That is why digital inequality is gradually transforming from a peripheral topic into a central object of theoretical analysis. In most studies, digital inequality is described through the concept of digital divides, which capture differences in access to digital technologies, levels of digital skills, and outcomes of digital inclusion. This approach allows us to empirically outline the scale and direction of inequality but remains mainly descriptive. It focuses on outcomes without revealing the logic of their formation and therefore has limited capacity to explain the persistence of digital inequality, its internal structure, and changes in form during the process of digital transformation.

A key theoretical problem is that inequality is often conflated with stratification, even though these concepts have different analytical statuses. Inequality captures empirically observed differences between groups, while stratification describes the structural order within which these differences arise, combine, and reproduce. Stratification is not reduced to the presence of inequalities but defines the hierarchical organization of positions in socio-economic space, which makes inequalities systemic and persistent. Accordingly, digital inequality cannot be adequately understood without an analysis of digital stratification, which refers to the ordering of groups by access, use, and control of digital resources.

The digital economy significantly alters the forms in which this order manifests. It not only reproduces existing socio-economic hierarchies but also alters the mechanisms of their operation, translating inequality into more indirect forms. As digital inclusion grows, the importance of direct barriers to access decreases, while the roles of differentiated usage practices, the ability to transform digital resources into economic and social outcomes, and control over digital assets and the rules governing their functioning increase. As a result, inequality does not disappear, but is transformed, becoming less obvious but more persistent.

In this context, there is a need for an analytical approach that combines the structural explanation of hierarchies with the analysis of multidimensional manifestations of digital inequality. This is precisely what the combination of stratification economics and the Multidimensional Inequality Framework provides. Stratification economics provides a causal-structural logic that allows us to examine digital inequality through the hierarchical distribution of control over resources, rules, and benefits. The multidimensional framework, in turn, allows us to trace how these hierarchies are realized through the different abilities of groups to convert resources into opportunities and outcomes and how cumulative trajectories of constraints and advantages are formed.

THE REVIEW OF THE LITERATURE

The analysis of digital inequality has evolved from early descriptive approaches focused on access gaps toward interpretations emphasizing structural, institutional, and positional determinants of unequal outcomes in the digital

economy [1—9]. S. Brennen and D. Kreiss conceptualized digitalization as the reorganization of social relations through digital infrastructures and practices, which shifted the analysis beyond technological determinism [9]. A key strand of the literature explains digital inequality through differentiated access, use, and outcomes [10–18]. P. DiMaggio and E. Hargittai demonstrated that, as digital technologies diffuse, inequality manifests not in binary access gaps but in socially differentiated patterns of use and returns [18; 19; 20]. Subsequent studies showed that network effects and cumulative advantages reinforce existing hierarchies in digital environments [17].

The capability-oriented perspective focuses on unequal abilities to convert resources into meaningful opportunities. T. Burchardt and R. Hick argued that inequality reflects unequal advantage shaped by social and institutional conversion processes rather than only unequal outcomes [10]. This is particularly relevant for digital inequality, where access does not ensure equal benefits. At the macro-structural level, stratification economics explains inequality as a structurally reproduced outcome of intergroup hierarchies. W. Darity emphasized the role of unequal access to assets, institutional power, and channels of wealth accumulation [12]. This perspective is applicable to digital inequality, where control over platforms, data, and algorithms determines positioning. Critical political economy approaches highlight how ownership regimes and institutional arrangements reproduce unequal development trajectories globally [22]. Research on platform economies and digital ecosystems shows that algorithmic management, contractual asymmetries, and concentration of value creation reinforce stratified participation [2; 3; 4; 6; 8; 25].

Despite significant advances, the literature remains fragmented. Studies on digital inequality document disparities but often lack a coherent explanation of their reproduction, whereas stratification economics offers a structural logic that has only recently been applied to digital contexts. This gap underpins the integration of stratification economics with a multidimensional framework to conceptualize digital inequality as a structurally conditioned and self-reinforcing outcome of global digital transformations.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The aim of the article is to identify and conceptualize the mechanisms of reproduction of digital inequality in the context of global digital transformations, integrating stratification and multidimensional approaches. Such an analysis allows us to move from describing digital divides to explaining digital inequality as a structurally determined and self-sustaining phenomenon of the modern digital economy.

THE MAIN MATERIAL OF THE ARTICLE

Stratification economics emerges as an analytical toolkit for studying socio-economic inequality, in which inequality is viewed as a structurally determined and reproducible outcome of the hierarchical distribution of resources, opportunities, and outcomes across groups occupying different positions in the system of access to assets, institutional rules, and opportunities to influence

their distribution. In this perspective, inequality is understood not as a set of random disparities or individual differences, but as a function of a person's position within the structure of socio-economic relations. The analytical toolkit of stratification economics emerged at the intersection of political economy, institutional analysis, and the sociology of inequality, thereby shaping its fundamental interdisciplinary nature. This approach allows us to simultaneously consider economic mechanisms of distribution, institutional constraints, social hierarchies, and spatial asymmetries. Within this framework, socio-economic inequality is conceptualized as an intergroup phenomenon, the reproduction of which is determined by historically entrenched differences in access to assets, in resource accumulation, and in the ability to influence the rules governing their distribution.

Within the framework of the combination of stratification economics and the Multidimensional Inequality Framework, the isolation of the mechanisms of reproduction of digital inequality becomes of fundamental importance, since it is the mechanisms that allow us to move from describing empirical gaps to explaining why hierarchies in the digitally mediated socioeconomic space do not disappear with the expansion of digital inclusion, but are transformed and reproduced. In this approach, the mechanism is understood as a set of interconnected processes through which the unequal distribution of positions is transformed into systematic differences in access, usage practices, and outcomes, and is also entrenched in time, space, and intergenerationally. The multidimensional framework for the analysis of inequality clarifies the mechanisms through the logic of converting resources into opportunities and outcomes: equal formal resources do not guarantee equal opportunities, since groups differ in their ability to convert resources into real-life chances depending on social, institutional, and spatial conditions (conversion factors). This is where the analytical bridge between the mechanisms of digital stratification and the traps of opportunity arises, capturing the accumulation of constraints, achievements, and privileges.

The first block of mechanisms concerns the infrastructure level and explains the inequality of access. The stratification logic here lies in the institutional structuring of access: digital infrastructure is not distributed evenly but rather along a trajectory determined by investment regimes, tariff policies, privatization models, state support priorities, and the spatial logic of return on investment. Because of this, access becomes not only a technical but also a positional characteristic: some groups have stable, fast, and secure access, while others have low-quality, unstable, or high-transaction-cost connections. Within a multidimensional framework, this means different starting opportunities, which are subsequently translated into varied educational, labor, and financial outcomes. It is at this level that the trap of cumulative disadvantages (corrosive disadvantages) is triggered: insufficient quality of access or its insecurity reduces the likelihood of accumulating digital competencies, limits access to online education, complicates the use of financial and government services, and therefore forms a chain of restrictions that extends to the following dimensions.

The second block of mechanisms operates at the functional level and explains the inequality in skills and usage practices. The key mechanism here is socially conditioned differentiation of digital competences: skills and practices are not neutral; they are shaped by unequal access to quality education, differences in professional environments, varying time and resources available for learning, and cultural and institutional barriers. The multidimensional framework of inequality analysis allows us to show that it is at this level that the mechanism of differentiated conversion operates, even with access; groups differ in their ability to transform digital tools into real opportunities for learning, employment, and social participation. Under favorable conditions, this mechanism forms zones of cumulative achievement (fertile capabilities): digital competences strengthen educational and professional trajectories, open up opportunities for the productive use of technologies, and expand access to networks and contacts, which further strengthen advantages in subsequent domains.

The third block of mechanisms describes the effective level and explains the inequality of digital inclusion outcomes. Within the stratification economy, this is primarily a mechanism for the concentration of digital assets and monetization channels: the benefits of digitalization accumulate disproportionately where there is control over platforms, data, advertising, intellectual property, financial flows, access to markets, and standards. Digital inclusion in this logic becomes unequal in terms of returns: one group receives significant economic and social benefits, while the other experiences minimal or unstable effects. Within a multidimensional framework, this reflects vertical hierarchies of opportunities, that is, inequality not only between groups but also in terms of the level of concentration of opportunities and influence. It is this mechanism that is the core of the spawning privileges trap: the excessive concentration of digital opportunities in some actors turns into the ability to set the rules of access and monetization for others, thereby making privileges a structural condition of others' restrictions.

The fourth block of mechanisms concerns the level of work and explains the inequality of work positions in digitally mediated work. The central one is the mechanism of algorithmic management and employment segmentation: digital platforms and work management systems can increase control, standardize workers' behavior, shift risks to the individual, and shape unequal access to orders, bonuses, and protections. In the context of a stratified economy, this means the institutionalization of unequal positions in the distribution of risks and benefits, with some groups occupying management, design, and control positions, while others occupy execution positions with lower levels of autonomy and protection. In a multidimensional framework, this mechanism is important because it creates a transfer of constraints between domains: precarious digital employment affects financial security, housing conditions, learning opportunities, and social participation, i.e., reinforces the trap of cumulative constraints.

The fifth block of mechanisms is spatial and explains global digital inequality. The key mechanism here is the uneven inclusion of countries and regions in the global

digital economy: centers of control, investment, standards development, platform ownership, and data are concentrated in certain territories, while other territories are included mainly as markets, labor suppliers, or data sources. Stratification economics emphasizes that space is not a neutral background, but a way of institutionally entrenching hierarchies: international regulatory regimes, financial flows, tax jurisdictions, and the logic of value chains shape the asymmetric distribution of benefits. In a multidimensional framework, this mechanism is important because it determines distinct sets of opportunities and varying conversion conditions for groups residing in different regions. Consequently, spatial differences become a multiplier of the traps of cumulative constraints and the generation of privilege.

The sixth block of mechanisms is intergenerational in nature and explains the long-term persistence of digital inequality. It is a mechanism of intergenerational consolidation of digital advantages: access to quality education, digital resources, cultural capital, network connections, and stable incomes creates unequal starting positions for subsequent generations. As a result, digital inequality ceases to be merely a current difference between groups and becomes a trajectory that is reproduced over time. The multidimensional framework of inequality analysis allows us to show that cumulative effects arise: advantages in one domain reinforce advantages in others, forming stable zones of cumulative achievement for some groups and stable traps of cumulative limitation for others.

CONCLUSIONS

The mechanisms identified within the stratification economy can be interpreted as mechanisms for the formation and reproduction of hierarchical positions in digital space. Meanwhile, the mechanisms refined by the multidimensional framework of inequality analysis describe how these positions are transformed into cumulative trajectories of opportunities and outcomes. In combination, they allow not only to name the mechanisms by level (infrastructural, functional, performance, labor, spatial, intergenerational), but also to analytically show their integrated effect through opportunity traps: the trap of cumulative limitations arises as a result of the mutual reinforcement of institutional differentiation of access, socially selective formation of digital competencies, segmentation of digital labor and limited access to monetization channels; zones of cumulative achievements are formed where quality access, productive practices and favorable working conditions provide a multiplicative effect of converting digital inclusion into outcomes; The trap of privilege generation arises where the concentration of control over digital assets, standards, and platforms translates into structural power to shape the rules and trajectories of development for other groups and territories. It is this integrated logic that creates a theoretically sound basis for analyzing digital inequality as a systemic phenomenon of global digital transformations.

Stratification economics provides the causal and structural logic of this approach, enabling us to link multidimensional manifestations of digital inequality to the hierarchical distribution of control over digital resources, the institutional rules governing their use, and the channels

for the appropriation of benefits. Digital technologies in this perspective are not a neutral means of modernization, but an element of the institutional configuration through which positional advantages are consolidated, risks are distributed and the boundaries of participation in digitally mediated processes are determined. That is why digital inequality appears as a structural characteristic of modern socio-economic development in the context of digital transformations, rather than a side effect of digitalization or a temporary disproportion during the transition period.

The multidimensional framework for analyzing inequality, in turn, provides a way to analytically demonstrate how the operation of digital stratification mechanisms translates into stable trajectories of inequality across different spheres of life. Its fundamental contribution is that it captures not only the limitations of opportunities, but also the excessive concentration of opportunities and influence, that is, it allows us to simultaneously analyze the narrowing of life chances for some groups and the reproduction of positional advantages for others. In the proposed logic, this takes the form of opportunity traps, which are an analytical generalization of the cumulative action of digital stratification mechanisms.

Література:

1. Булатова О.В., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку в умовах техноглобалізму. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. № 13 (25). С. 45—57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>
2. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О., Русак Д. Гіг-економіка як середовище трансформації міжнародного ринку праці. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 12—18. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.12>
3. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. Т. 2, № 12. С. 214—227. <https://doi.org/10.32750/2023-0218>
4. Резнікова Н., Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Цифрова трансформація ринку праці: платформа економіка і нові загрози нерівності в умовах техноглобалізму. Агросвіт. 2023. № 18. С. 33—42. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.18.33>
5. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 5—12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>
6. 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. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>
7. Резнікова Н.В., Чугаєв О.А., Птащенко О.В., Іващенко О.А. Вплив особливостей розвитку покоління Y

на становлення сучасного міжнародного ринку праці. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2023. № 1. С. 89—94. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-86-94>

8. 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. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>

9. Brennen S., Kreiss D. Digitalization and digitization. 2014. Available at: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>

10. Burchardt T., Hick R. Inequality, Advantage and the Capability Approach. *Journal of Human Development and Capabilities*. 2018. Vol. 19, no. 1. P. 38—52.

11. Clarke G., Xu L.C., Zou H. Finance and Income Inequality. Test of Alternative Theories. The World Bank. 2003. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/892521468762914086/pdf/multi0page.pdf>

12. Darity W. Stratification economics: The role of intergroup inequality. *Journal of Economics and Finance*. 2005. Vol. 29. P. 144—153.

13. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. P. 65—69. Available at: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf

14. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Economics Affairs*. 2024. Vol. 69, Special Issue. P. 261-268. Available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EA69n1z1.pdf>

15. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Innovative Approaches to Transformation of Business Processes in Digital Economy: Ensuring Financial Security and Inclusion. *Salud, Ciencia Y Tecnologia — Serie De Conferencias*. 2025. Vol. 4. Article ID 1498. Available at: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1498>

16. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10 (2s). P. 397—407. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328.11>

17. DiMaggio P., Garip F. Network effects and social inequality. *Annual Review of Sociology*. 2012. Vol. 38 (1). P. 93—118. DOI: 10.1146/annurev.soc.012809.102545

18. DiMaggio P., Hargittai E. From the 'digital divide' to 'digital inequality': Studying Internet use as penetration increases. Working paper, Princeton University, Princeton, NJ. 2001. Available at: <https://www.princeton.edu/~artspol/workpap15.html>

19. DiMaggio P., Hargittai E., Celeste C., Shafer S. From unequal access to differentiated use: A literature review and agenda for research on digital inequality. In: Neckerman K. M. (Ed.) *Social Inequality*. New York, NY: Russell Sage Foundation, 2004. P. 355—400.

20. DiMaggio P., Hargittai E., Neuman W. R., Robinson J. P. Social implications of the Internet. *Annual Review of Sociology*. 2001. Vol. 27. P. 307—336. DOI: 10.1146/annurev.soc.27.1.307

21. Narayan A., Saavedra-Chanduvi J., Tiwari S. Shared Prosperity: Links to Growth, Inequality and Inequality of Opportunity. World Bank Policy Research Working Paper 6649. 2013. World Bank: Washington D.C.

22. Obeng-Odoom F. The commons in an age of uncertainty: Decolonizing nature, economy, and society. Toronto: University of Toronto Press, 2020.

23. 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). P. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6.14>

24. Rip A. Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*. 1995. Vol. 7 (4). P. 417—431.

25. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6 (53). P. 334—347.

26. Wan H., Chen J. Theoretical Connotation and Quantitative Measurement of Common Prosperity. *China Finance and Economic Review*. 2022. Vol. 11, no. 2. P. 23—45. <https://doi.org/10.1515/cfer-2022-0008>

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries of socio-economic development in the conditions of technoglobalism", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 13, no. 25, pp. 45—57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

2. Panchenko, V., Reznikova, N., Ivashchenko, O. and Rusak, D. (2024), "Gig economy as an environment for transformation of the international labor market", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 12—18. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.12>

3. Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "International strategic alliances in the context of digital transformation and data market development", *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 2, no. 12, pp. 214—227. <https://doi.org/10.32750/2023-0218>

4. Reznikova, N., Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Digital transformation of the labor market: the platform economy and new threats of inequality in the conditions of technoglobalism", *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 33—42. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2023.18.33>

5. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Innovation as a driver of digital transformation of the global economy in the conditions of technoglobalism: the influence of new

business models on the development of international trade in goods and services", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 5—12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>.

6. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Platformization of the digital economy or techno-globalism of digital platforms? Transformation potential of digitalized markets for international business and trade", *Efektivna ekonomika*, vol. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>.

7. Reznikova, N. V., Chuhaiev, O. A., Ptashchenko, O. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "The Influence of the Features of the Development of Generation Y on the Formation of the Modern International Labor Market", *Biznes-Inform*, vol. 1, pp. 89—94. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-86-94>.

8. Reznikova, N. V., Shlapak, A. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "From industrial ecosystems to digital economy ecosystems: new business models and models of competition in the conditions of digitalization of international trade in goods and services", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*, vol. 2 (316), pp. 332—340. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>.

9. Brennen, S. and Kreiss, D. (2014), "Digitalization and digitization", available at: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> (Accessed 5 March 2026).

10. Burchardt, T. and Hick, R. (2018), "Inequality, Advantage and the Capability Approach", *Journal of Human Development and Capabilities*. <https://doi.org/10.1080/19452829.2017.1395396>.

11. Clarke, G., Xu, L. C. and Zou, H. (2003), "Finance and Income Inequality. Test of Alternative Theories", *The World Bank*, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/892521468762914086/pdf/multi0page.pdf> (Accessed 4 April 2025).

12. Darity, W. (2005), "Stratification economics: The role of intergroup inequality", *Journal of Economics and Finance*, vol. 29, pp. 144—153. <https://doi.org/10.1007/BF02761550> (Accessed 4 March 2025).

13. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. and Kyrylenko, O. (2024), "Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, pp. 65—69, available at: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf (Accessed 5 January 2026).

14. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. and Kyrylenko, O. (2024), "Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests", *Economics Affairs*, vol. 69, Special Issue, pp. 261—268, available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf> (Accessed 4 March 2026).

15. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. and Kyrylenko, O. (2025), "Innovative Approaches to Transformation of Business Processes in Digital Economy: Ensuring Financial Security and Inclusion", *Salud, Ciencia Y Tecnologia — Serie De Conferencias*, vol. 4, Article ID 1498, available at: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1498> (Accessed 4 January 2026).

16. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. and Kurtsev, O. (2025), "Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation", *Journal of Information Systems Engineering and Management*, vol. 10 (2s), pp. 397—407. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328.11>.

17. DiMaggio, P. and Garip, F. (2012), "Network effects and social inequality", *Annual Review of Sociology*, vol. 38 (1), pp. 93—118. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102545>.

18. DiMaggio, P. and Hargittai, E. (2001), "From the 'digital divide' to 'digital inequality': Studying Internet use as penetration increases", *Working paper*, Princeton University, Princeton, NJ, USA, available at: <https://www.princeton.edu/~artspol/workpap15.html> (Accessed 5 March 2026).

19. DiMaggio, P., Hargittai, E., Celeste, C. and Shafer, S. (2004), "From unequal access to differentiated use: A literature review and agenda for research on digital inequality", *Social Inequality*, Russell Sage Foundation, New York, USA, pp. 355—400.

20. DiMaggio, P., Hargittai, E., Neuman, W. R. and Robinson, J. P. (2001), "Social implications of the Internet", *Annual Review of Sociology*, vol. 27, pp. 307—336. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.307>.

21. Narayan, A., Saavedra-Chanduvi, J. and Tiwari, S. (2013), "Shared Prosperity: Links to Growth, Inequality and Inequality of Opportunity", *World Bank Policy Research Working Paper 6649*, World Bank, Washington D.C. USA.

22. Obeng-Odoom, F. (2020), "The commons in an age of uncertainty: Decolonizing nature, economy, and society", *University of Toronto Press*, Toronto, Canada.

23. 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", *Journal of Strategic Economic Studies*, vol. 6 (11), pp. 9—20. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6.14>.

24. Rip, A. (1995), "Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7 (4), pp. 417—431. <https://doi.org/10.1080/09537329508524223>.

25. Shlapak, A., Yatsenko, O., Ivashchenko, O., Zarytska, N. and Osadchuk, V. (2023), "Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 53, pp. 334—347. <https://doi.org/10.055643/fcaptp.6.53.2023.4241>.

26. Wan, H. and Chen, J. (2022), "Theoretical Connotation and Quantitative Measurement of Common Prosperity", *China Finance and Economic Review*, vol. 11, no. 2, pp. 23—45. <https://doi.org/10.1515/cfer-2022-0008>.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.04.26

Процеженовано / Revised: 14.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 338.33:664:005.21:005.334:004.9

Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>
В. П. Голобородько,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>
О. І. Тимченко,
старший викладач кафедри економіки і права,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0518-5764>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.175

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
V. Holoborodko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies
O. Tymchenko,
Senior Lecturer, National University of Food Technologies

TOOLS FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах трансформації економічного середовища та зростання рівня невизначеності. Систематизовано ключові інструменти підвищення конкурентоспроможності за функціональною спрямованістю, рівнем управління, характером впливу, адаптивністю та ресурсною орієнтацією. Запропоновано класифікацію інструментів, що охоплює виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, маркетингові, фінансово-економічні, інноваційні, логістичні та інструменти ризик-менеджменту, а також виокремлює стратегічний, тактичний і операційний рівні їх застосування. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності потребує інтеграції сучасних цифрових і стратегічних інструментів, зокрема форсайт-підходів, відкритих інновацій, аналізу реальних опціонів, а також технологій Industry 4.0 (IoT, штучний інтелект, Big Data, blockchain). Обґрунтовано доцільність диференційованого підходу до формування управлінських рішень залежно від розміру підприємства, що дозволяє врахувати ресурсні обмеження та стратегічні можливості суб'єктів господарювання.

The article explores theoretical and applied aspects of ensuring the competitiveness of food industry enterprises amid economic transformation and growing uncertainty. Competitiveness is understood as a multidimensional and dynamic category shaped by a firm's resource potential, technological development, managerial efficiency, and adaptability to external environmental changes.

A structured classification of competitiveness enhancement tools is proposed, encompassing production and technological, organizational and managerial, marketing, financial and economic, innovation, logistics, and risk management instruments. These tools are systematized by functional orientation, management level (strategic, tactical, operational), nature of impact, adaptability, and resource orientation. Particular attention is paid to antifragile instruments, which enable enterprises not only to withstand external shocks but also to benefit from them and ensure progressive development.

The study demonstrates that increasing competitiveness requires an integrated approach based on the combination of technological modernization, innovation development, organizational flexibility, digital transformation, and financial sustainability. The role of advanced digital and strategic tools is emphasized, including Industry 4.0 technologies (IoT, artificial intelligence, Big Data, blockchain), foresight methodologies, open innovation models, and real options analysis, which enhance decision-making under uncertainty and strengthen long-term strategic positioning.

A differentiated approach to the application of competitiveness tools depending on enterprise size is justified. Small enterprises focus on flexibility and cost-efficient digital solutions, medium-sized enterprises emphasize innovation-driven growth and market expansion, while large enterprises implement comprehensive digital ecosystems and global competitiveness strategies.

It is concluded that the integration of modern management instruments forms the basis for sustainable competitive advantages, enabling food industry enterprises to adapt to dynamic market conditions and proactively shape their development trajectories in a highly competitive and uncertain environment.

Ключові слова: конкурентоспроможність, харчова промисловість, інструменти управління, маркетингові інструменти, цифрова трансформація, інновації, Industry 4.0, ризик-менеджмент.

Key words: competitiveness, food industry, management tools, marketing tools, digital transformation, innovation, Industry 4.0, risk management.

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

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та зростання впливу факторів невизначеності особливої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Дана галузь є стратегічно важливою для забезпечення продовольчої безпеки держави, формування експортного потенціалу та підтримки соціально-економічної стабільності, що зумовлює необхідність пошуку ефективних інструментів її розвитку.

В умовах воєнного стану та постійних зовнішніх шоків функціонування підприємств харчової промисловості супроводжується підвищеним рівнем ризиків, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат виробництва та зміною споживчих вподобань. Це актуалізує потребу у впровадженні інноваційних, адаптивних та антикризових управлінських рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій суб'єктів господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств є однією з ключових у сучасних економічних дослідженнях, що зумовлено посиленням глобальної конкуренції та зростанням нестабільності зовнішнього середовища. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства розкриваються у працях вітчизняних науковців, які визначають її як інтегральну характеристику ефективності функціонування суб'єкта господарювання та його здатності формувати стійкі конкурентні переваги [5; 7].

У дослідженнях, присвячених підприємствам харчової промисловості, акцентується увага на специфічних галузевих особливостях, зокрема високій залежності від якості сировини, логістичних процесів, а також необхідності дотримання стандартів безпечності продукції. Зокрема, визначено, що конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості формується під впливом інноваційної активності, рівня технологічного розвитку та ефективності управління ресурсами [1; 2].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із обґрунтуванням стратегічних підходів до підвищення конкурен-

тоспроможності. У цьому контексті доведено, що забезпечення довгострокових конкурентних переваг можливе за рахунок інтеграції стратегічного управління, інноваційної діяльності та орієнтації на принципи сталого розвитку [5; 9]. Водночас наголошується на необхідності врахування впливу глобалізаційних процесів та євроінтеграційних трансформацій, що визначають нові вимоги до функціонування підприємств галузі.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на зростанні ролі зовнішніх ризиків та кризових явищ у формуванні конкурентоспроможності. Зокрема, встановлено, що в умовах воєнного стану підприємства харчової промисловості стикаються з порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат та нестабільністю попиту, що потребує адаптації управлінських стратегій [3; 4; 7]. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція інструментів ризик-менеджменту та антикризового управління у систему забезпечення конкурентоспроможності.

Поряд із цим, у зарубіжних дослідженнях значна увага приділяється сучасним управлінським інструментам підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Зокрема, доведено, що інтеграція ланцюгів постачання є важливим фактором формування конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання [12]. Крім того, конкурентоспроможність дедалі більше пов'язується із поведінковими аспектами споживачів та формуванням ціннісних пропозицій, орієнтованих на принципи сталого розвитку [11]. Значну роль також відіграють операційна досконалість та впровадження концепцій безперервного вдосконалення, що дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність і знижувати витрати [10].

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, слід відзначити наявність низки невирішених питань. Зокрема, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції інструментів стратегічного управління, інноваційного розвитку та ризик-менеджменту в єдину систему забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, відсутня узгоджена класифікація інструментів підвищення конкурентоспроможності, що ускладнює їх практичне застосування та оцінювання ефективності.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до систематизації інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, їх адаптації до умов високої невизначеності та інтеграції з сучасними концепціями антикризового управління та забезпечення стійкості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація сучасних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, а також обґрунтування доцільності їх використання в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств є однією з ключових у сучасній економічній науці та практиці управління. Теоретичні заса-

ди формування конкурентних переваг були закладені у працях класиків економічної думки [6; 8], де конкурентоспроможність розглядається крізь призму ефективного використання ресурсів, інноваційної активності та стратегічного позиціонування підприємства на ринку.

У сучасних умовах трансформації глобального економічного середовища підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості набуває системного характеру та вимагає використання інтегрованого набору управлінських, технологічних, інноваційних та цифрових інструментів [1—5; 9—12].

Конкурентоспроможність розглядається як багатовимірна динамічна категорія, що формується під впливом внутрішніх ресурсів підприємства, рівня його технологічного розвитку, ефективності управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності є впровадження виробничо-технологічних інструментів, які забезпечують модернізацію виробничих процесів, автоматизацію операцій та цифровізацію відповідно до концепції Industry 4.0. Використання технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту, цифрових двійників та енергоефективних рішень дозволяє суттєво підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити стабільну якість продукції. У результаті формується технологічно оновлена виробнича база, здатна до оперативного реагування на зміни попиту та умов постачання.

Важливу роль відіграють інноваційні інструменти, що передбачають розвиток науково-дослідної діяльності (R&D), впровадження харчові технології нового покоління (food-tech) та створення нових продуктів із високою доданою вартістю, зокрема функціональних харчових продуктів та альтернативних білкових продуктів. Інноваційна активність підприємств безпосередньо впливає на їхню здатність формувати унікальні ринкові пропозиції та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

Організаційно-управлінські інструменти забезпечують підвищення адаптивності підприємств через впровадження систем ризик-менеджменту (ISO 31000, ERM), гнучких бізнес-моделей та сучасних підходів стратегічного управління, зокрема agile-методологій і концепції організаційної резилієнтності. Це дозволяє зменшити вплив зовнішніх шоків, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити стійкість бізнес-процесів.

Маркетингові інструменти, зокрема брендинг, цифровий маркетинг та розвиток багатоканальних систем збуту (e-commerce, direct-to-consumer), сприяють розширенню ринкової присутності підприємств і формуванню лояльності споживачів. У свою чергу, фінансово-економічні інструменти, включаючи диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію витрат та ефективну інвестиційну політику, забезпечують фінансову стійкість та можливість реалізації стратегічних проєктів розвитку.

Окреме місце в системі управління конкурентоспроможністю займають сучасні цифрові та стратегічні інструменти нового покоління. До них належать foresight як метод стратегічного передбачення, відкриті інновації (open innovation) як модель інтеграції зовнішніх знань, підхід реальних опціонів (real options)

як інструмент управління інвестиційною гнучкістю, а також цифрові технології, такі як Big Data, AI, blockchain, IoT та інтелектуальний ланцюг постачання (smart supply chain). Їх використання дозволяє підприємствам переходити від реактивної моделі управління до проактивної та антикрихкої, що забезпечує формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, система підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості формується як інтегрована модель, що поєднує технологічну модернізацію, інноваційний розвиток, організаційну гнучкість, цифрову трансформацію та фінансову стабільність. Така інтеграція забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати стійкі довгострокові конкурентні переваги.

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та зростання рівня невизначеності особливої актуальності набуває систематизація інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для підприємств харчової промисловості ця проблематика є критично важливою, оскільки галузь одночасно виконує стратегічну функцію забезпечення продовольчої безпеки та функціонує в умовах високої чутливості до зовнішніх шоків, логістичних порушень і коливань попиту.

Аналіз наукових підходів демонструє [1—12], що існуючі інструменти підвищення конкурентоспроможності характеризуються значною різноманітністю та багаторівневістю, охоплюють виробничо-технологічну, інноваційну, організаційно-управлінську, маркетингову та фінансово-економічну сфери. Водночас їх практичне застосування ускладнюється відсутністю єдиної узгодженої системи класифікації, що не дозволяє повною мірою забезпечити комплексність управлінських рішень та ефективність їх імплементації.

У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні структурованого підходу до групування інструментів підвищення конкурентоспроможності, який би враховував як традиційні управлінські механізми, так і сучасні цифрові та стратегічні інструменти розвитку (табл. 1). Така класифікація дозволяє не лише систематизувати існуючі підходи, але й визначити логіку їх взаємодії, рівні застосування та очікуваний вплив на формування конкурентних переваг підприємств.

Запропонована класифікація дозволяє розглядати інструменти підвищення конкурентоспроможності як багаторівневу систему, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління, а також враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Її особливістю є виділення антикрихких інструментів, які забезпечують адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища та створюють передумови для їх розвитку в умовах невизначеності.

Комплексне використання наведених інструментів формує багатовимірну систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, яка поєднує технологічну модернізацію, інноваційний розвиток, організаційну гнучкість, маркетингову адаптивність та фінансову стійкість. Така інтеграція дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й формувати довгострокові конкурентні переваги в умовах високої невизначеності та глобальної конкуренції.

Ефективність застосування інструментів підвищення конкурентоспроможності значною мірою залежить від розміру підприємства, його ресурсного потенціалу, рівня технологічного розвитку та здатності до інновацій. У зв'язку з цим доцільним є диференційований підхід до формування управлінських рішень для малих, середніх та великих підприємств харчової промисловості.

Для малих підприємств пріоритетним є забезпечення базової стійкості та поступове нарощування конкурент-

Таблиця 1. Класифікація інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

Група інструментів	Зміст інструментів	Очікуваний ефект
За функціональною спрямованістю		
Виробничо-технологічні	модернізація обладнання, автоматизація виробництва, впровадження HACCP, ISO 22000	підвищення якості продукції, зниження витрат
Організаційно-управлінські	реінжиніринг бізнес-процесів, TQM, lean-менеджмент	підвищення ефективності управління
Маркетингові	брендинг, позиціонування, цифровий маркетинг, CRM-системи	розширення ринку збуту
Фінансово-економічні	бюджетування, управління витратами, оптимізація структури капіталу	підвищення прибутковості
Інноваційні	R&D, впровадження нових продуктів, цифровізація	формування конкурентних переваг
Логістичні	оптимізація ланцюгів постачання, SCM-системи	зниження логістичних витрат
Ризик-менеджмент	ідентифікація ризиків, сценарне планування, страхування	підвищення стійкості
За рівнем управління		
Стратегічні	стратегічне планування, диверсифікація, інтеграція	довгострокові конкурентні переваги
Тактичні	оптимізація витрат, управління асортиментом	середньострокова ефективність
Операційні	контроль якості, управління запасами	оперативна ефективність
За характером впливу		
Внутрішні	оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності	внутрішня ефективність
Зовнішні	партнерства, експортні стратегії, сертифікація	розширення ринку
За адаптивністю до середовища		
Реактивні	антикризові заходи, реструктуризація	стабілізація діяльності
Проактивні	інновації, стратегічний розвиток	випередження конкурентів
Антикрихкі	диверсифікація ризиків, гнучкі бізнес-моделі	розвиток через шоки
За ресурсною орієнтацією		
Матеріальні	оновлення основних фондів	підвищення продуктивності
Нематеріальні	бренд, репутація, знання	стійкі конкурентні переваги
Людські	розвиток персоналу, HR-стратегії	підвищення ефективності праці

Джерело: систематизовано авторами.

тних переваг за рахунок гнучких і маловитратних інструментів. У першу чергу доцільним є використання цифрових маркетингових каналів, розвиток брендингу та формування унікальної ринкової пропозиції, що дозволяє ефективно конкурувати в локальних ринкових нішах.

Важливого значення набуває впровадження елементів аутсорсингу виробничих і логістичних функцій, що дозволяє мінімізувати постійні витрати та підвищити операційну гнучкість. Також доцільним є поступове впровадження базових цифрових рішень (CRM-систем, онлайн-продажів, аналітики попиту), які забезпечують підвищення ефективності управління без значних інвестиційних витрат. Для малих підприємств критично важливим є розвиток підприємницької гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Середні підприємства мають потенціал для масштабування діяльності, тому їхня конкурентна стратегія повинна базуватися на поєднанні інноваційного розвитку та організаційної трансформації. Доцільним є впровадження систем ризик-менеджменту, елементів стратегічного планування та гнучких управлінських підходів (agile-підходів), що дозволяє підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Актуальним напрямом є інвестування в модернізацію виробництва та автоматизацію технологічних процесів, а також розвиток продуктових інновацій, зокрема створення продукції з доданою вартістю (functional food, здорове харчування, локальні бренди). Середні підприємства також повинні активно розвивати багатоканальні системи збуту, включаючи e-commerce та партнерські мережі дистрибуції, що дозволяють розширювати ринки збуту та підвищувати стійкість доходів.

Для великих підприємств ключовим завданням є формування довгострокових стійких конкурентних переваг на основі інтеграції цифрових технологій, інновацій та глобальних стратегічних підходів. Доцільним є впровадження комплексних систем Industry 4.0, включаючи IoT, Big Data, штучний інтелект та цифрові двійники, що забезпечує високий рівень автоматизації та аналітичної підтримки управлінських рішень.

Важливим є розвиток корпоративних R&D-центрів, впровадження відкритих інновацій (open innovation), а також формування стратегічних альянсів із науковими установами та міжнародними партнерами. Великі підприємства мають також використовувати сучасні методи стратегічного управління, зокрема форсайт-підходи (foresight) та аналіз реальних опцій (real options analysis), що дозволяє ефективно управляти довгостроковими інвестиційними рішеннями в умовах невизначеності.

Додатково значна увага повинна приділятися ESG-орієнтованому розвитку, циркулярній економіці та підвищенню екологічної ефективності виробництва, що є важливим фактором глобальної конкурентоспроможності та доступу до міжнародних ринків.

Диференційований підхід до формування управлінських рекомендацій щодо застосування інструментів підвищення конкурентоспроможності дозволяє врахувати ресурсні можливості та стратегічні цілі підприємств різного масштабу. Малі підприємства зосереджуються на гнучкості та цифрових каналах збуту, середні — на інноваційній модернізації та розширенні ринків, тоді як великі підприємства формують комплексні цифрово-

інноваційні екосистеми, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості формується як складна багатовимірна характеристика, що залежить від ефективного поєднання ресурсного потенціалу, рівня технологічного розвитку, якості управлінських рішень та здатності підприємств адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах зростання невизначеності та посилення глобальної конкуренції ключового значення набуває інтегрований підхід до управління конкурентоспроможністю, який передбачає системне використання виробничо-технологічних, інноваційних, організаційно-управлінських, маркетингових і фінансово-економічних інструментів.

Запропонована класифікація інструментів підвищення конкурентоспроможності дозволяє структурувати існуючі підходи та забезпечує комплексність їх застосування на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління.

Встановлено, що ефективність застосування інструментів значною мірою залежить від масштабів діяльності підприємств, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування управлінських рішень. Малі підприємства зосереджують свою діяльність на забезпеченні гнучкості та впровадженні економічно доступних цифрових інструментів, середні — орієнтуються на інноваційне оновлення виробництва та освоєння нових ринків збуту, великі підприємства формують інтегровані цифрово-інноваційні екосистеми та реалізують довгострокові стратегії розвитку на глобальному рівні. У цьому контексті особливого значення набуває використання сучасних стратегічних інструментів, таких як форсайт, відкриті інновації та аналіз реальних опцій, що забезпечують підвищення якості управлінських рішень в умовах невизначеності та сприяють переходу до проактивної моделі розвитку.

Таким чином, формування стійких конкурентних переваг підприємств харчової промисловості можливе лише за умов комплексної інтеграції технологічної модернізації, інноваційного розвитку, організаційної гнучкості, цифрової трансформації та фінансової стійкості, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток підприємств.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням кількісних методів оцінювання ефективності застосування інструментів підвищення конкурентоспроможності, зокрема через побудову інтегральних показників та економіко-математичних моделей. Окремої наукової розвідки потребує аналіз практичних кейсів інтеграції інноваційних управлінських інструментів у діяльність підприємств різного масштабу, а також розроблення адаптивних моделей стратегічного управління в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Література:

1. Бурик Ю. Конкурентоспроможність харчової промисловості у контексті визначення стратегічних пріоритетів розвитку. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. № 22. С. 25—33. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2019.22.0.25>

2. Коваленко О., Ященко Л. Конкурентоспроможність харчової промисловості для сталого розвитку економіки: критерії та напрями підвищення. *Продовольчі ресурси*. 2021. Т. 9, № 16. С. 253—267. DOI: 10.31073/foodresources2021-16-24.

3. Лагодієнко В., Ніколюк О., Савченко Т. Економічні ризики харчової промисловості України в умовах глобальних викликів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 332—338. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(51\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(51))

4. Майстро Р. Г., Нагорний О. Л., Ігнатов М. В. Підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств харчової промисловості в умовах війни в Україні. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2024. № 5. С. 60—66. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.60>

5. Повна С., Шабардіна Ю. Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та харчової промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку країни в умовах глобалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3 (27). С. 123—131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-123-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-123-131)

6. Портер М. Е. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш Формат, 2019. 624 с.

7. Хоміук Н., Солтис О. Харчова промисловість в Україні: тенденції та перспективи розвитку на засадах сталості та інклюзивності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 46. С. 141—148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>

8. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17 (1). P. 99—120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

9. Dragan O. Strategies for enhancing the competitiveness of food industry enterprises. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 55 (1). С. 5—11. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-55-1>

10. Kgarose M., Telukdarie A., Manenzhe M., Katsumbe T. H. Competitive advantage through operational excellence in the food and beverage industry: A case study. *Procedia Computer Science*. 2026. Vol. 277. P. 514—523. DOI: 10.1016/j.procs.2026.02.093. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050926002097>

11. Lopes da Costa R., Pereira L. F., Dias A. L. Consumer choice and sustainable competitive advantage in food industry. *International Journal of Intelligent Enterprise*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 242—263. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIE.2023.131929>

12. Mogaka C. O. The impact of supply chain integration practices on competitive advantage: A study of food and beverage manufacturing firms in Kenya. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*. 2024. Vol. 9, No. 2. P. 53—77. DOI: <https://doi.org/10.14254/jsdtl.2024.9-2.5>

References:

1. Buryk, Yu. (2019), "Competitiveness of the food industry in the context of determining strategic development priorities", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 22, pp. 25—33. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2019.22.0.25>

2. Kovalenko, O. and Yaschenko, L. (2021), "Competitiveness of the food industry for sustainable economic development: criteria and directions for improvement", *Prodoval'chi resursy*, vol. 9, no. 16, pp. 253—267. DOI: 10.31073/foodresources2021-16-24.

3. Lahodiienko, V., Nikoliuk, O. and Savchenko, T. (2024), "Economic risks of the food industry of Ukraine in the context of global challenges", *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 332—338. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(51\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(51))

4. Majstro, R. H., Nahornyj, O. L. and Ihnatov, M. V. (2024), "Increasing competitiveness and economic security of food industry enterprises in the context of war in Ukraine", *Visnyk NTU "KhPI"*, vol. 5, pp. 60—66. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.60>

5. Povna, S. and Shabardina, Yu. (2021), "Strategic directions of competitive development of the agricultural sector and food industry in the context of ensuring the country's sustainable development in the context of globalization", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (27), pp. 123—131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-123-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-123-131)

6. Porter M. (2019), *Konkurentna perevaha. Yak dosiahaty stabil'no vysokyykh rezul'tativ* [Competitive advantage. How to achieve consistently high results], Kyiv, Nash format, Ukraine.

7. Khomiuk, N. and Soltys, O. (2023), "Food industry in Ukraine: trends and prospects for development based on sustainability and inclusiveness", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 46, pp. 141—148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>

8. Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" (1991), *Journal of Management*, vol. 17 (1). pp. 99—120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

9. Dragan, O. (2025), "Strategies for enhancing the competitiveness of food industry enterprises", *Visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 55 (1), pp. 5—11. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-55-1>

10. Kgarose, M., Telukdarie, A., Manenzhe, M. and Katsumbe, T. H. (2026), "Competitive advantage through operational excellence in the food and beverage industry: A case study", *Procedia Computer Science*, Vol. 277, pp. 514—523. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050926002097> DOI: 10.1016/j.procs.2026.02.093.

11. Lopes da Costa, R., Pereira, L. F. and Dias, A. L. (2023), "Consumer choice and sustainable competitive advantage in food industry", *International Journal of Intelligent Enterprise*, vol. 10, No. 3, pp. 242—263. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIE.2023.131929>

12. Mogaka, C. O. (2024), "The impact of supply chain integration practices on competitive advantage: A study of food and beverage manufacturing firms in Kenya", *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, vol. 9, No. 2, pp. 53—77. DOI: <https://doi.org/10.14254/jsdtl.2024.9-2.5>

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Проце́нзовано / Revised: 24. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

Н. В. Мединська,

д. е. н., професор, завідувач кафедри земельного кадастру,

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2573-0205>

О. М. Лабенко,

д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів,

Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9192-9891>

Р. І. Гуменяк,

аспірант кафедри геодезії і картографії,

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6529-5686>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.181

СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСУВАННЯ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

N. Medynska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Land Cadastre,
National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine, Kyiv

O. Labenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of Finance, National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

R. Humeniak,

PhD student of the Department of Geodesy and Cartography,

National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine, Kyiv

CURRENT STATUS OF FINANCING THE NATURE RESERVE FUND OF UKRAINE IN WARTIME CONDITIONS

У статті здійснено комплексне дослідження сучасного стану фінансування природно-заповідного фонду України в умовах воєнного часу та поглиблення кризових явищ в економіці. Проаналізовано структуру публічного фінансування природоохоронної діяльності, включаючи бюджетні видатки, капітальні інвестиції та інші джерела фінансового забезпечення. Визначено ключові проблеми інвестиційного забезпечення природно-заповідних територій, серед яких домінування поточного фінансування над інвестиційним, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень диверсифікації джерел фінансування та недостатня ефективність використання наявного фінансового потенціалу.

Встановлено, що воєнні дії та пов'язані з ними соціально-економічні трансформації суттєво впливають на структуру фінансового забезпечення природно-заповідного фонду, зумовлюючи скорочення інвестиційної складової та переорієнтацію фінансових потоків на забезпечення поточних потреб. Доведено, що така модель фінансування не забезпечує належного рівня відтворення, збереження та примноження біорізноманіття, а також знижує ефективність функціонування екосистем та продукування екосистемних послуг.

Обґрунтовано, що євроінтеграційний вектор розвитку України, а також процеси децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування формують інституційні передумови для нарощення обсягів капітальних інвестицій у розвиток інфраструктури природно-заповідних територій. Водночас надмірна зарегульованість використання об'єктів природно-заповідного фонду, зокрема участині обмеження видів господарської діяльності, стримує можливості диверсифікації фінансово-інвестиційного забезпечення та залучення додаткових інвестиційних ресурсів.

Доведено необхідність трансформації підходів до фінансового забезпечення природоохоронної діяльності шляхом посилення ролі капітальних інвестицій, розширення спектра джерел фінансування, а також удосконалення інституційного середовища. Визначено, що важливим чинником активізації інвестиційних процесів виступає імплементація директив Європейського Союзу та положень міжнародних природоохоронних конвенцій.

Обґрунтовано, що перспективними інструментами залучення фінансових ресурсів є розвиток публічно-приватного партнерства, створення кластерних об'єднань за участю держави, бізнесу та територіальних громад, а також реалізація грантових проєктів у межах транскордонного співробітництва. Застосування зазначених інструментів сприятиме підвищенню ефективності фінансування, активізації інвестиційної діяльності та модернізації інфраструктури природно-заповідного фонду України.

The article provides a comprehensive study of the current state of financing of the nature reserve fund of Ukraine under conditions of wartime and deepening economic crisis. The structure of public financing of environmental protection activities is analyzed, including budget expenditures, capital investments, and other sources of financial support. The key problems of investment support for nature reserve territories are identified, among which are the dominance of current expenditures over investment ones, limited financial resources, low level of diversification of funding sources, and insufficient efficiency in the use of available financial potential.

It is established that military actions and related socio-economic transformations significantly affect the structure of financial support for the nature reserve fund, leading to a reduction in the investment component and a shift in financial flows toward covering current needs. It is proved that such a financing model does not ensure an adequate level of biodiversity conservation, restoration, and enhancement, and also reduces the efficiency of ecosystem functioning and the provision of ecosystem services.

It is substantiated that the European integration vector of Ukraine's development, as well as decentralization processes and local government reform, create institutional preconditions for increasing capital investments in the infrastructure development of protected areas. At the same time, excessive regulation of the use of nature reserve fund objects, particularly restrictions on expanding the types of economic activities, limits the possibilities for diversification of financial and investment support and attraction of additional investment resources.

The necessity of transforming approaches to financial support for environmental protection activities is proved by strengthening the role of capital investments, expanding the range of funding sources, and improving the institutional environment. It is determined that the implementation of European Union directives and provisions of international environmental conventions acts as an important factor in stimulating investment processes.

It is substantiated that promising instruments for attracting financial resources include the development of public-private partnerships, the creation of cluster associations involving the state, business, and territorial communities, as well as the implementation of grant projects within the framework of cross-border cooperation. The application of these instruments will contribute to increasing the efficiency of financing, intensifying investment activity, and modernizing the infrastructure of the nature reserve fund of Ukraine.

Ключові слова: природно-заповідний фонд, фінансування, капітальні інвестиції, воєнний стан, екосистемні послуги, біорізноманіття, публічно-приватне партнерство, євроінтеграція, транскордонне співробітництво.

Key words: nature reserve fund, financing, capital investments, martial law, ecosystem services, biodiversity, public-private partnership, European integration, cross-border cooperation.

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

В умовах воєнного часу питання фінансування природно-заповідного фонду України набуває особливої актуальності. Збереження біорізноманіття, підтримка екосистем та забезпечення екологічної безпеки вимагають стабільного фінансового забезпечення навіть за умов обмежених бюджетних ресурсів. Водночас воєнні дії та економічна нестабільність суттєво впливають як на обсяги, так і на структуру фінансування природоохоронної діяльності, зумовлюючи перерозподіл ресурсів на користь першочергових потреб.

Важливим чинником активізації фінансування, зокрема капітальних інвестицій в інфраструктуру природно-заповідних територій, є поглиблення процесів децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування. У результаті цього територіальні громади отримали розширений територіальний базис для соціально-економічного розвитку, у тому числі за рахунок підвищення ефективності продукування екосистемних послуг.

З огляду на зазначене, особливої актуальності набуває необхідність формування комплексної дорожньої карти покращення умов фінансування капітальних інвестицій в інфраструктуру природно-заповідних територій. Така дорожня карта має враховувати можливості

та переваги євроінтеграційного курсу України, а також подальше поглиблення процесів децентралізації влади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні десятиліття у працях вітчизняних учених В. Голяна, Б. Данилишина, О. Дребот, Н. Капінос, Л. Касперович, С. Козловського, С. Колонтай, Р. Махінська, І. Павлової, А. Шлапак та інших розглядаються підходи до інвестування інфраструктури природоохоронних територій у контексті реалізації міжнародних екологічних зобов'язань. Автори визначають джерела фінансово-інвестиційного забезпечення та обґрунтовують напрями реформування фінансово-економічного механізму управління природно-заповідним фондом.

Поряд із цим, окремі науковці, зокрема С. Козловський, відзначають позитивну динаміку фінансування, однак таке зростання значною мірою зумовлене інфляційними процесами, а не реальним збільшенням ресурсів. Натомість підхід Л. Касперович, яка акцентує на недостатності фінансування заходів зі створення та функціонування об'єктів природно-заповідного фонду, більш повно відображає реальний стан галузі.

Надмірна зарегульованість господарської діяльності обмежує можливості диверсифікації фінансових джерел. У зв'язку з цим С. Колонтай та В. Соколовська підкреслюють необхідність розвитку самоокупності природоохоронних територій через туристичну, рекреаційну діяльність і малий бізнес, що дозволить залучати додаткові кошти.

Водночас важливим напрямом є імплементація директив ЄС та міжнародних конвенцій, що сприятиме розширенню джерел фінансування. А. Шлапак наголошує на необхідності активізації ролі держави у мобілізації коштів приватного сектору, зокрема через механізми стимулювання та публічно-приватного партнерства.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є визначення сутнісних особливостей та обґрунтування перспектив збільшення обсягів фінансування капітальних інвестицій в інфраструктуру природно-заповідних територій з урахуванням інституційних передумов євроінтеграційного розвитку України, поглиблення процесів децентралізації влади, а також впливу воєнних і повоєнних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основними складовими публічного фінансування охорони навколишнього природного середовища є: запобігання та ліквідація забруднення, раціональне використання природних ресурсів, утилізація відходів, збереження природно-заповідного фонду, а також проведення наукових досліджень у сфері екології. Фінансування здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, однак практика свідчить про домінування витрат на ліквідацію наслідків забруднення, а не на його запобігання. Незважаючи на певне зростання загальних витрат, рівень інвестиційного забезпечення залишається недостатнім.

Природно-заповідні території функціонують переважно за рахунок державного фінансування та коштів

територіальних громад. Водночас законодавчі обмеження щодо здійснення господарської діяльності знижують можливості самофінансування таких територій. Воєнний стан та попередні кризові явища призвели до скорочення фінансування наукових досліджень у сфері охорони довкілля.

Важливу роль у вдосконаленні фінансування відіграє трансформація ресурсно-екологічного оподаткування. Необхідним є також зміщення акценту з поточних витрат на капітальні інвестиції та активізація залучення іноземних і приватних інвестицій.

Євроінтеграційний вектор розвитку України формує інституційні передумови для розширення площ природно-заповідного фонду [2], що водночас потребує перегляду пріоритетів фінансування капітальних інвестицій в інфраструктурне забезпечення цих територій.

Поряд із цим, суттєвий вплив на фінансово-інвестиційне забезпечення природоохоронних територій здійснюють процеси децентралізації влади та укрупнення територіальних громад, які за належного інституційного середовища сприяють диверсифікації джерел і механізмів інвестування природоохоронної інфраструктури.

Водночас для установ природно-заповідного фонду характерним є низький рівень матеріально-технічного забезпечення, недостатність обладнання для наукових досліджень, нерозвиненість рекреаційної інфраструктури, а також дефіцит і недостатній рівень підготовки кадрів [8, с. 436]. Це обумовлює необхідність формування розгалуженої мережі природоохоронної та рекреаційної інфраструктури, що забезпечить належне відтворення та збереження біорізноманіття, підвищить туристичну привабливість територій і сприятиме розвитку сучасної науково-дослідної бази.

У контексті децентралізації зростає роль місцевих бюджетів у фінансуванні природоохоронної діяльності, що створює нові можливості для розвитку природно-заповідних територій.

Позитивним моментом фінансового забезпечення збереження природних і ландшафтних об'єктів, створення, оголошення та збереження територій і об'єктів природно-заповідного фонду є те, що спостерігається в цілому у 2015—2020 роках зростання як поточних витрат, так і капітальних інвестицій, що за умови диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення у середньостроковій перспективі дасть змогу поступово наблизити інфраструктуру природоохоронних територій до кращих європейських практик утримання об'єктів природно-заповідного фонду. В умовах дефіциту джерел бюджетного фінансування актуальними є питання інвестиційного забезпечення заходів, пов'язаних з використанням, охороною, та відтворенням природно-заповідних територій. Тому крім традиційних джерел збільшення об'ємів інвестування розвитку екологічної мережі в Україні потрібна комплексна система фінансово-економічних інструментів, яка б слугувала збільшенню доходів для заповідної справи, використанню партнерських відносин між державою та приватним сектором для диверсифікації джерел і обсягів інвестування природно-заповідного фонду [8, с. 425].

Найбільш дієвою формою встановлення партнерських відносин між державою (територіальною громадою) та приватним сектором в частині фінансово-інвестицій-

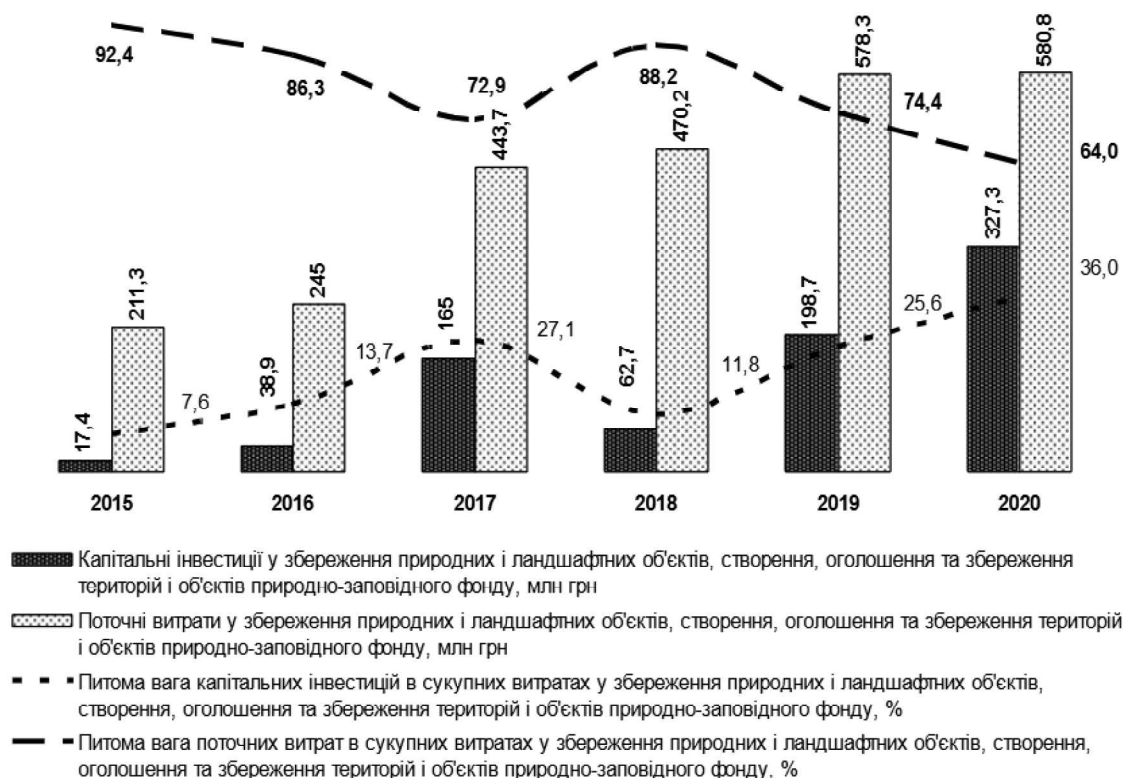


Рис. 1. Динаміка фінансування капітальних інвестицій і поточних витрат у збереження природних і ландшафтних об'єктів, створення, оголошення та збереження територій і об'єктів природно-заповідного фонду

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

ного забезпечення розбудови мережі інфраструктурних об'єктів відтворення біорізноманіття на природно-заповідних територіях виступають угоди публічно-приватного партнерства [12].

З урахуванням специфіки функціонування об'єктів природно-заповідного фонду та наявних обмежень щодо використання природно-ресурсних і природно-господарських активів, найбільш доцільною формою публічно-приватного партнерства є кластерні утворення, які забезпечують взаємодію між публічними суб'єктами природоохоронної діяльності та приватним бізнесом. Така організаційна форма також передбачає залучення закладів вищої освіти та науково-дослідних установ, що забезпечують науковий і консультативний супровід процесів збереження, відтворення та примноження біорізноманіття.

В умовах дерегуляції природоохоронної діяльності, поглиблення євроінтеграційних процесів і розвитку транскордонного співробітництва розширюються можливості комерціалізації екосистемних послуг, що продукуються біогеоценозами природно-заповідних територій. У зв'язку з цим діяльність установ природно-заповідного фонду має бути орієнтована на залучення додаткових фінансових ресурсів через розвиток господарської, рекреаційної та туристичної діяльності, розширення міжнародної співпраці, реалізацію грантових програм і залучення іноземних інвестицій [5, с. 117].

Розширення повноважень органів місцевого самоврядування внаслідок укрупнення територіальних громад і зростання комунального земельного банку [12] створює передумови для активнішої участі громад у

реалізації грантових ініціатив щодо відтворення та збереження біорізноманіття, зокрема шляхом трансформації малопродуктивних сільськогосподарських земель у землі природно-заповідного фонду. Особливо важливим є використання прикордонними територіями можливостей транскордонного співробітництва з Європейським Союзом для залучення грантових ресурсів у сфері охорони природної спадщини.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сучасний стан фінансування природно-заповідного фонду України характеризується обмеженістю фінансових ресурсів, а також суттєвим дисбалансом між поточними витратами та капітальними інвестиціями. Домінуючим фактором на утримання над інвестиційною складовою стримує модернізацію інфраструктури природоохоронних територій і знижує ефективність відтворення та збереження біорізноманіття. В умовах воєнного часу ці проблеми загострюються, що зумовлює необхідність перегляду існуючих підходів до фінансового забезпечення природоохоронної діяльності.

Недостатній рівень фінансування капітальних інвестицій значною мірою пояснюється надмірною уніфікованістю джерел фінансово-інвестиційного забезпечення та обмеженими можливостями їх диверсифікації. Така ситуація не дозволяє сформувати ефективний інвестиційний портфель для реалізації проєктів розвитку інфраструктури природно-заповідних територій і впровадження сучасних природоохоронних технологій.

У зв'язку з цим пріоритетного значення набуває трансформація фінансового механізму шляхом розширення джерел фінансування, посилення ролі капітальних інвестицій та впровадження нових інструментів залучення ресурсів. Доцільним є активне використання механізмів публічно-приватного партнерства, зокрема кластерних моделей взаємодії, розвиток господарської та рекреаційної діяльності, а також залучення грантових коштів і міжнародної технічної допомоги.

Важливу роль у підвищенні ефективності фінансування мають відігравати процеси євроінтеграції та децентралізації, які створюють інституційні передумови для активізації інвестиційної діяльності, залучення ресурсів територіальних громад і розширення можливостей транскордонного співробітництва. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості природно-заповідних територій, модернізації їх інфраструктури та забезпеченню сталого розвитку природоохоронної сфери України.

Література:

1. Голян В.А., Лучечко Ю.М., Заставний Ю.Б., Мединська Н.В. Фінансове забезпечення охорони навколишнього природного середовища в умовах глобальних викликів: пріоритети та особливості. Економіка та держава. 2022. № 8. С. 32—41.
2. Гулько Л.А., Мединська Н.В., Колганова І.Г. Територіальні ресурси України та їх місце в європейському та глобальному вимірах. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 4 (04). С. 67—74.
3. Данилишин Б.М. Наукові нариси з економіки природокористування. К. РВПС України НАН України, 2008. 280 с.
4. Касперевич Л.В. Аналіз стану природно-заповідного фонду України та Львівської області. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №9. С. 80—86.
5. Козловський С.О. Джерела фінансування природно-заповідних територій Західного регіону України. Науковий вісник. 2004. Вип. 14.8. С. 109—118.
6. Колонтай С.М., Соколовська В.О. Залучення інвестицій в природоохоронну діяльність територій природно-заповідного фонду Одеської області. Вісник Одеського державного екологічного університету. 2011. Вип. 11. С. 90—95.
7. Махінко Р.Г. Шляхи залучення інвестицій у території та об'єкти природно-заповідного фонду України. Збалансоване природокористування. 2020. № 4. С. 79—83.
8. Павлова І.І. Інвестиційне забезпечення розвитку природно-заповідних територій регіону. Соц.-ек.проблеми сучас.періоду України. 2014. Вип. 3 (107). С. 425—437.
9. Стан відображення в програмних документах України та статус реалізації положень Конвенції ООН про охорону біологічного різноманіття. Аналітичний звіт. Жовтень 2017. 88 с.
10. Шлапак А.В. Природно-заповідний фонд України: фінансово-економічний механізм управління його розвитком. Науковий вісник. 2008. Вип. 18.7. С. 145—153.
11. Шлапак А.В. Реформування фінансово-економічного механізму управління природно-заповідним фондом. Механізм регулювання економіки. 2005. №4. С. 51—62.
12. Ляхматова О. В., Гулько Л. А., Мединська Н. В. Фінансування капітальних інвестицій в інфраструктуру природно-заповідних територій: євроінтеграційний та децентралізаційний контекст // Ефективна економіка. 2023. № 10.

References:

1. Holian, V.A. Luchechko, Yu.M. Zastavnyj, Yu.B. and Medyns'ka, N.V. (2022), "Financial support for environmental protection in the context of global challenges: priorities and features", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 32—41.
2. Hun'ko, L.A. Medyns'ka, N.V. and Kolhanova, I.H. (2017), "Territorial resources of Ukraine and their place in european and global measures", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 4 (04), pp. 67—74.
3. Danylyshyn, B.M. (2008), *Naukovi narysy z ekonomiky pryrodokorystuvannia* [Scientific essays on the economics of nature use], RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
4. Kasperevych, L. (2017), "Analysis of protected areas Ukraine and lviv region", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 80—86.
5. Kozlovskiy, S.O. (2004), "Sources of financing of nature-reserved territories of the Western region of Ukraine", *Naukovy visnyk*, vol. 14.8, pp. 109—118.
6. Kolontaj, S.M. and Sokolovs'ka, V.O. (2011), "Attracting investments in nature conservation activities of the territories of the nature reserve fund of the Odesa region", *Visnyk Odes'koho derzhavnoho ekolohichnoho universytetu*, vol. 11, pp. 90—95.
7. Makhin'ko, R.H. (2020), "Ways of attracting investment in the territory and objects of the nature reserve fund of Ukraine", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol.4, pp. 79—83.
8. Pavlova, I.I. (2014), "Investment support for the development of nature reserves in the region", *Sots.-ek.-problemy suchas.periodu Ukrainy*, vol. 3 (107), pp. 425—437.
9. UN (2017), *Stan vidobrazhennia v prohramnykh dokumentakh Ukrainy ta status realizatsii polozhen' Konventsii OON pro okhoronu biolohichnoho riznomanittia. Analitichnyy zvit. Zhovten' [The state of reflection in the program documents of Ukraine and the status of implementation of the provisions of the UN Convention on Biological Diversity. Analytical report. October 2017]*.
10. Shlapak, A.V. (2008), "Nature reserve fund of Ukraine: financial and economic management mechanism of its development", *Naukovy visnyk*, vol. 18.7, pp. 145—153.
11. Shlapak, A.V. (2005), "Reforming the financial and economic management mechanism of the nature reserve fund", *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, vol. 4, pp. 51—62.
12. Lakhmatova, O. V., Hun'ko, L. A. and Medyns'ka, N. V. (2023), "Financing capital investments in the infrastructure of protected areas: european integration and decentralization context", *Efektivna ekonomika*, vol. 10.

Отримано редакцією журналу / Received: 16.04.26

Процеженовано / Revised: 27.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

О. С. Височан,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку та аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0066-2624>
Т. В. Василюшин,
аспірант кафедри обліку та аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6942-9468>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.186

ОБЛІКОВА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ПОНЯТТЯ "БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ"

О. Vysochan,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Analysis,
Lviv Polytechnic National University
Т. Vasylyshyn,
Postgraduate student of the Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University

ACCOUNTING INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF "BUSINESS RESILIENCE"

У статті закладено теоретичний фундамент концепції облікової резильєнтності у майбутні наукові дослідження, присвячені розвитку бухгалтерського обліку в умовах шоків та невизначеності. Визначено, що одним із сучасних трендів сфери стратегічного управління компаніями є орієнтація на резильєнтність, тобто здатність організації та окремих її працівників справлятися з труднощами, повертаючись до нормальних параметрів роботи. Запропоновано дуальний підхід до розгляду природи облікової резильєнтності як об'єкта бухгалтерського обліку, з потребою у використанні окремих рахунків (субрахунків) для відображення процесів резильєнтно-орієнтованого стратегічного управління, та як елемента структури загальної бізнес-резильєнтності, спрямованої на забезпечення позитивного розвитку підприємства після настання шоківих подій. Встановлено, що основними драйверами бізнес-резильєнтності, які допомагають вирішувати локальні та глобальні завдання із забезпечення фінансової, операційної, організаційної та репутаційної стійкості є: динамічні та технологічні можливості, гнучке лідерство, знання, інноваційна амбідекстрія. Отримані результати можуть бути використані при формуванні системи управління ризиками та стратегічного планування підприємств в контексті застосування облікових даних для моделювання сценаріїв розвитку після кризових явищ.

Modern enterprises operate in an environment that is constantly changing and characterized by a high level of uncertainty. In this regard, the ability of enterprises to maintain viability, adapt to changes, and restore normal operating parameters becomes increasingly relevant, which is defined by the concept of "business resilience". Establishing the essence, features, and tools for assessing business resilience, as well as identifying means of supporting it in the long term, are important tasks of accounting in the context of contemporary economic and social transformations. The purpose of the study is to lay the theoretical foundation of the concept of accounting resilience for future scientific research devoted to the development of accounting under conditions of shocks and uncertainty. Methods of analysis and synthesis have been applied to generalize scientific concepts and form a holistic understanding of the accounting interpretation of resilience, in particular: comparative analysis has been used to summarize different scientific approaches to defining the concept of "resilience" and adapt them to the accounting and economic context; content analysis

has been conducted to systematize foreign and domestic publications, which made it possible to identify trends in the interpretation of resilience at different levels; structural?logical modeling has been carried out to outline the dual nature of accounting resilience. A dual approach has been proposed to consider the nature of accounting resilience both as an object of accounting, requiring the use of separate accounts (sub-accounts) to reflect resilience?oriented strategic management processes, and as an element of the overall business resilience structure aimed at ensuring positive enterprise development after shock events. It has been established that the main drivers of business resilience, which help address local and global tasks of ensuring financial, operational, organizational, and reputational stability, are dynamic and technological capabilities, flexible leadership, knowledge, and innovative ambidexterity. The obtained results can be used in the formation of risk management systems and strategic planning of enterprises in the context of applying accounting data to model development scenarios after crisis phenomena. Further scientific research should be directed towards the development of the concept of accounting resilience, which can be considered from two perspectives: accounting fixation (recording) and accounting support (facilitation).

*Ключові слова: резильєнтність, бізнес-резильєнтність; стратегічне управління; облік; концепції обліку.
Key words: resilience, business resilience, strategic management, accounting, accounting concepts.*

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

Кожна компанія на усіх етапах свого розвитку зіштовхується з несподіваними подіями, які можуть призвести до паралічу окремих напрямів роботи чи загалом усієї діяльності, розриву ланцюжків постачання, втрати клієнтів та зниження прибутків. Ці події можуть бути пов'язаними як із зовнішніми чинниками (пандемія COVID-19, війна), так і внутрішніми (промислова аварія, бойкот працівників). У такому випадку на перший план виходить здатність організації загалом та окремих її працівників справлятися з негараздами, повертаючись до нормальних параметрів роботи, що має назву "резильєнтність".

Про актуальність досліджень щодо побудови резильєнтної компанії свідчить зростання інтересу до цього питання у світовому науковому співтоваристві. Аналіз даних ресурсу scopus.com дозволив Л.О. Лігоненко та В.А. Андрійчуку [1, с. 21—22] прийти до висновку, що кількість публікацій з тематики економічної, організаційної та бізнес-резильєнтності у 2022 році склало 565; у 2010 році аналогічний показник був на рівні 27; зростання — більш ніж у 20 (!) разів за 12 років.

Все частіше у сучасних наукових дослідженнях аналіз резильєнтності переноситься з рівня окремої особистості (резильєнтність як психологічний феномен) на рівень підприємства та його управлінських підсистем (резильєнтність як економіко-управлінський феномен). Встановлення сутності, особливостей, інструментарію оцінки та засобів підтримки резильєнтності компанії у довгостроковій перспективі стають важливими обліково-управлінськими задачами в умовах кризових явищ, що спостерігаються у вітчизняній економіці сьогодні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оскільки поняття "бізнес-резильєнтність" є відносно новим у вітчизняному просторі наукових досліджень, то інформаційною базою роботи стали публікації, в основному, зарубіжних вчених з проблематики антикризового управління та стратегічного планування й прогнозування.

Водночас, впродовж останніх 5 років у науковому товаристві України проблематика резильєнтності в економічному контексті починає набувати ознак пріоритетності.

Н.Л. Савицька та Е.В. Пахуча [2] досліджують ринкову резильєнтність на макро-, мезо та мікрорівнях, формуючи три її основні елементи: економічну, організаційну та маркетингову резильєнтності. У П.В. Бобринцева [3] ключові характеристики резильєнтного підприємства лежать у площинах гнучкості у прийнятті рішень, оперативного регулювання на загрози, інтеграції інновацій, організаційної культури та комунікацій, а також стратегічного навчання. Основними типами резильєнтності підприємства автор вважає оперативну, стратегічну, фінансову, організаційну, культурну та інноваційну. У контексті національної економіки А.В. Кобік [4] узагальнює п'ять видів резильєнтності: економічну, екологічну, соціальну, бізнес- та інституційну. О.І. Маслак, Н.Є. Гришко, В.М. Гришко, Д.А. Лощенко та В. Скалібог [5] сформували стратегічну дорожню карту підвищення резильєнтності малого та середнього бізнесу, яка потребує послідовної реалізації таких етапів: діагностика поточного стану, формування стратегічного бачення, розробка інноваційної стратегії, впровадження механізмів резильєнтності, моніторинг і коригування стратегії, очікувані результати. Подібну проактивну стратегію резильєнтності бізнесу зустрічаємо і в праці М. Бой-

ко та М. Лісного [6]: аналіз вразливостей системи, прогнозування ризиків, адаптація та мобілізація ресурсів, формування стратегії резильєнтності, моніторинг результатів і коригування стратегії. У статті О.О. Височан та Т.В. Васишина [7] визначено, що основними викликами для управління резильєнтністю на підприємствах України впродовж останніх років були та залишаються пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. З практичної точки зору цікавим є дослідження І.П. Ткаченко [8], яка продемонструвала, що найбільш резильєнтними галузями малого та середнього бізнесу в Україні на сьогодні (в умовах повномасштабного російського вторгнення) є оптова й роздрібна торгівля, а також ремонт і продаж автотранспорту, а також П.В. Бобринцева [9], який прагне сформулювати інтегральний показник резильєнтності з метою його подальшого застосування для прогнозування рівня резильєнтності машинобудівних підприємств в умовах невизначеності.

Однак нам не вдалося виявити у сучасних вітчизняних наукових працях розробок, пов'язаних із зміною облікової парадигми у відповідь на виклики резильєнтно-орієнтованої економіки. На даний час бухгалтерський облік не розглядається ані як інформаційна база для підтримки прийняття рішень щодо реалізації стратегії резильєнтності на підприємстві, ані для напрацювання висновків з метою формування конструкту резильєнтності самої облікової системи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою представленої статті є закладення теоретичного фундаменту концепції облікової резильєнтності у майбутні наукові дослідження, присвячені розвитку бухгалтерського обліку в умовах шоків та невизначеності. Мета визначає два завдання, що по-

ставлені перед дослідженням: забезпечення розуміння поняття резильєнтності, виходячи з реакції економіки на значний шок (модель Дж. Сіммі (J. Simmie) та Р. Мартіна (R. Martin)); дослідження дуальності природи облікового аспекту резильєнтності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Хоча ідея "резильєнтності" вже достатньо тривалий час реалізовується у фізичних, інженерних та екологічних науках, а також застосовується у психології, лише на початку XXI століття вона привернула увагу аналітиків та економістів на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Актуальність дослідження резильєнтності стала більш вираженою у сучасному середовищі, що характеризується фінансовими кризами, зміною клімату та постковідною епохою, які спонукають вчених визнавати резильєнтність ключовою характеристикою сучасних суспільств [10].

Загальне визначення поняття "резильєнтність" подають Б. Волкер (B. Walker), К.С. Голлінг (C.S. Holling), С.Р. Карпентер (S.R. Carpenter) та А. Кінціг (A. Kinzig): здатність системи поглинати збурення та реорганізовуватися під час змін для збереження по суті тієї ж функції, структури, ідентичності та зворотних зв'язків, іншими словами, для того, щоб залишатися у тій самій області тяжіння.

Т.Дж. Вогус (T.J. Vogus) та К.М. Саткліфф (K.M. Sutcliffe) [11, с. 3418] визначають резильєнтність як підтримку позитивної адаптації до складних умов таким чином, що організація виходить з цих умов міцнішою та підприємливішою. До "складних умов" автори відносять окремі помилки, скандали, кризи та шоки, а також порушення усталеної практики, постійні ризики (на зразок конкуренції), стреси та напруження.

Таким чином, зростання компанії в теорії резильєнтності можна розділити на чотири стадії / періоди:

- 1 — дошокове зростання;
- 2 — неминуче падіння після настання шоку;
- 3 — поглинання негативних шоківих збурень;
- 4 — повернення до траєкторії зростання (рис. 1).

Перша ситуація демонструє повернення економіки до попередньої стабільної траєкторії зростання після шоку, при другій та третій економіка не здатна відновити колишню стабільну траєкторію зростання після шоку і у четвертій ситуації (випадок резильєнтності) економіка відновлюється після шоку та виходить на покращену траєкторію зростання.

Загалом, резильєнтність підприємства або бізнес-резильєнтність як частковий випадок категорії "резильєнтність" — це здатність та потенціал протистояти системним розривам та адаптуватися до нових ризикових середовищ. Резильєнтна організація ефективно узгоджує власну стратегію, операції, систему управління та можливості підтримки прийняття рішень

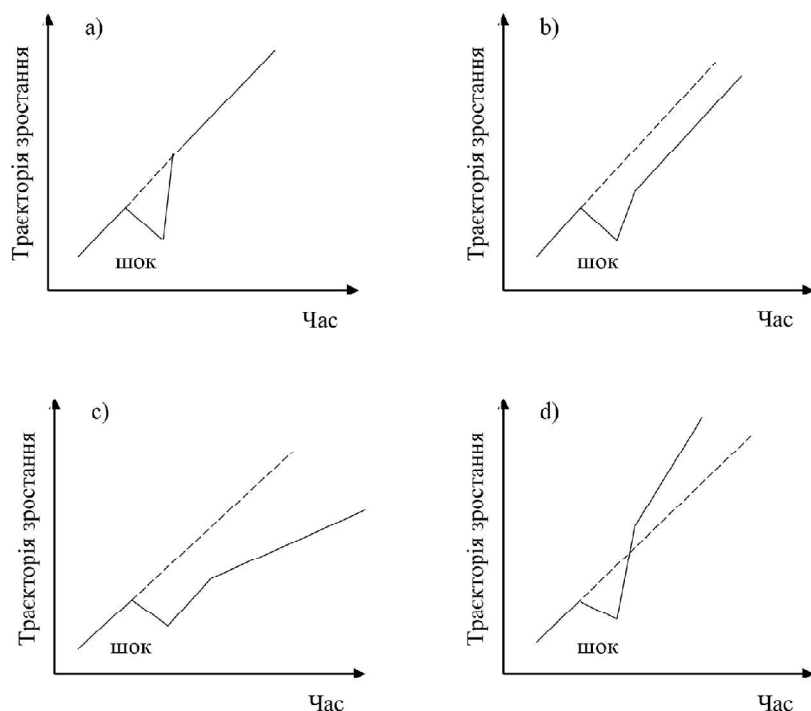


Рис. 1. Реакція економіки на значний шок виходячи з концепції резильєнтності за J. Simmie & R. Martin

Джерело: Дж. Сіммі (J. Simmie) та Р. Мартін (R. Martin) [12, с. 29].

зادля виявлення та адаптації до мінливих ризиків, витримування збоїв в основних рушійних силах прибутку та створення переваг над менш адаптивними конкурентами [13].

Можливість дослідження бізнес-резильєнтності як облікової категорії впливає з того, що її оцінка здійснюється, серед іншого, з використанням фінансових показників, отриманих на основі даних фінансової та інших видів звітності. С. Бунлуа (S. Boonlua), Дж. Дітон (J. Deaton), Р. Дананджойо (R. Dananjoyo) та С. Коеднок (S. Koednok) досліджують такі показники бізнес-резильєнтності: операційний дохід (ОП), чистий прибуток (НМГ), прибуток до сплати податків (ЕВТ), рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), акціонерний капітал (SHA) [14]. Попри певне спрощення (адже важливий вплив мають також показники середовища компанії — розвиток ринку, динаміка конкуренції, залежність від клієнтів тощо; управлінського контролю — ефективність систем планування, рівень управлінського професіоналізму тощо; підприємницької активності — риси та бізнес-поведінка менеджменту та багато інших) існує розуміння важливості системи бухгалтерського обліку для оцінки рівня бізнес-резильєнтності, так само як і використання резильєнтності системи обліку як елементу загальної резильєнтності суб'єкта господарювання.

Це дає нам змогу запропонувати дуальний підхід до розгляду природи облікової резильєнтності (рис. 2).

Вважаємо, що перший аспект облікового розуміння бізнес-резильєнтності дозволяє розглядати її як об'єкт бухгалтерського обліку, з потребою у використанні окремих рахунків (субрахунків) для відображення процесів резильєнтно-орієнтованого стратегічного управління: витрати на підвищення резильєнтності, витрати на подолання наслідків шоку, фінансові результати від діяльності, спрямованої на забезпечення резильєнтності тощо. Другий аспект забезпечує розуміння облікової резильєнтності як елементу складнішої структури загальної бізнес-резильєнтності, досягнення якої є однією зі стратегічних цілей підприємства, спрямованої на забезпечення його позитивного розвитку після настання шоківих подій.

Резильєнтний підхід дає нам розуміння того, що будь-які збурення та виклики, які виникають в економіці країни та/або господарській діяльності підприємства це не лише проблеми, з якими слід боротися, а й унікальні шанси на позитивні зміни, які потрібно використати.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На виконання мети роботи, що полягала у науковому обґрунтуванні та реалізації теоретико-методологічних положень концепції облікової резильєнтності у стратегічному управлінні резильєнтністю підприємств в умовах глобальних викликів та масштабних кризових явищ



Рис. 2. Дуальна природа облікової резильєнтності

Джерело: авторська розробка.

в економіці країни нами було виконано низку завдань та отримано такі підсумки:

1. Одним із сучасних трендів сфери стратегічного управління компаніями є орієнтація на резильєнтність, тобто здатність організації загалом та окремих її працівників справлятися з негараздами, повертаючись до нормальних параметрів роботи.

2. Основними драйверами бізнес-резильєнтності, що допомагають вирішувати локальні та глобальні завдання із забезпечення фінансової, операційної, організаційної та репутаційної стійкості компанії є: динамічні та технологічні можливості, гнучке лідерство, знання, інноваційна амбідекстрія. Це дозволяє запропонувати для подальшого наукового дослідження концепт облікової резильєнтності, яку можна розглядати з двох точок зору: облікової фіксації (відображення) та облікового забезпечення (сприяння).

Література:

1. Лігоненко Л.О., Андрійчук В.А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. Стратегія економічного розвитку України. 2023. С. 16—37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>.
2. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 244—257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
3. Бобринцев П.В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 333—342. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>.
4. Кобік А.В. Бізнес-резильєнтність підприємства: теорія та практика адаптації до зовнішнього середовища. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 10. С. 7—13. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>.
5. Маслак О.І., Гришко Н.Є., Гришко В.М., Лощенко Д.А., Скалібог В. Резильєнтність малого та середнь-

ого бізнесу як драйвер відновлення національної економіки в умовах невизначеності. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250>.

6. Бойко М., Лісний М. Проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу. *Scientia Fructuosa*. 2025. № 6. С. 64—82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05).

7. Височан О.О., Василюшин Т.В. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні: глобальні виклики для управління резильєнтністю. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2. С. 16—22. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-3.

8. Ткаченко І.П. Резильєнтність бізнесу України: як підтримати виробництво та інновації в умовах війни. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2. С. 125—135. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).31909-1pp111-118](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).31909-1pp111-118).

9. Бобринцев П.В. Прогнозування рівня резильєнтності підприємств в умовах нестабільності економічного середовища на основі імплементації методів сценарного планування. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 4. С. 207—220. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.207>.

10. Reina-Gutierrez W., Pla-Barber J. Enhancing performance in family businesses through socio-emotional wealth: The role of resilience. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2026. Vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01148-8>.

11. Vogus T.J., Sutcliffe K.M. Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *Proceedings of the 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, Montreal, Canada, 7-10 October 2007. Pp. 3418—3422. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>.

12. Simmie J., Martin R. The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3. Pp. 27—43. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>.

13. Starr R., Newfrock J., Delurey M. Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy. *Strategy + Business*. 2003. Vol. 30. Pp. 1—10.

14. Boonlua S., Deaton J., Dananjoyo R., Koednok S. The impact of business resilience and sustainability for Thai-listed firms. *Multidisciplinary Science Journal*. 2025. Vol. 8 (2). P. 2026027. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026027>.

References:

1. Lihonenko, L.O. and Andriychuk, V.A. (2023), "Resilience in the economic aspect: analysis of global trends and prospects for research", *Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 52, pp. 16—37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>.

2. Savyts`ka, N.L. and Pakhucha, E.V. (2023), "Market resilience of business: a theoretical construct", *Business Inform*, vol. 2, pp. 244—257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.

3. Bobryntsev, P.V. (2025), "Enterprise resilience management in the context of strategic challenges of the

business environment: the theoretical aspect", *Business Inform*, vol. 8, pp. 333—342. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>.

4. Kobik, A.V. (2024), "Business resilience of companies: theory and practice of adaptation to the external environment", *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, vol. 10, pp. 7—13. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>.

5. Maslak, O.I., Hryshko, N.Ye., Hryshko, V.M., Loschenko, D.A. and Skaliboh, V. (2025), "Resilience of small and medium-sized businesses as a driver of national economic recovery in conditions of uncertainty", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250> (in Ukr.).

6. Bojko, M. and Lisnyj, M. (2025), "Proactive strategies for business resilience", *Scientia Fructuosa*, vol. 6, pp. 64—82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.-2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.-2025(164)05).

7. Vysochan, O.O. and Vasylyshyn, T.V. (2024), "COVID-19 pandemic and full-scale war in Ukraine — global challenges for resistance management", *Inklyuzyvna ekonomika*, vol. 2, pp. 16—22. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-3.

8. Tkachenko, I.P. (2024), "Resilience of Ukrainian business: how to support production and innovations in the conditions of war", *Economic bulletin of the Dnipro's state technical university*, vol. 2, pp. 125—135. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319091pp111—118](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319091pp111—118).

9. Bobryntsev, P.V. (2025), "Forecasting the level of resilience of enterprises in conditions of economic instability based on the implementation of scenario modeling methods", *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, vol. 4, pp. 207—220. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.207>.

10. Reina-Gutierrez, W. and Pla-Barber, J. (2026), "Enhancing performance in family businesses through socio-emotional wealth: The role of resilience", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01148-8>.

11. Vogus, T.J. and Sutcliffe, K.M. (2007), "Organizational resilience: Towards a theory and research agenda", *Proceedings of the 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, Montreal, Canada, 7—10 October 2007, pp. 3418—3422. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>.

12. Simmie, J. and Martin, R. (2010), "The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 3, pp. 27—43. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>.

13. Starr, R., Newfrock, J. and Delurey, M. (2003), "Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy", *Strategy + Business*, vol. 30, pp. 1—10.

14. Boonlua, S., Deaton, J., Dananjoyo, R. and Koednok, S. (2025), "The impact of business resilience and sustainability for Thai-listed firms", *Multidisciplinary Science Journal*, vol. 8, no. 2, p. 2026027. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026027>.

Отримано редакцією журналу / Received: 17.04.26

Процеженовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

Л. М. Вавава,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1069-1645>
С. І. Барадакова,
аспірант, Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8694-1427>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.191

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-КОНЦЕПЦІЇ

L. Varava,
Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of Department of Management
and Administration, Kryvyi Rih National University
S. Baradakova,
Postgraduate Student, Kryvyi Rih National University

ESG-CONCEPT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK ACTIVITIES

У статті розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного управління діяльністю комерційних банків у контексті впровадження ESG-концепції. Обґрунтовано актуальність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегічні процеси банківських установ в умовах зростання ризиків, невизначеності та трансформації економічного середовища, зокрема в період воєнного стану в Україні. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного управління банком (процесний, системний, цільовий та комплексний) та визначено їхні особливості. Доведено доцільність доповнення традиційних підходів ESG-стратегією як важливим інструментом забезпечення сталого розвитку банку. Розкрито роль банків як активних стейкхолдерів у поширенні принципів сталого розвитку через механізми кредитування та оцінку ESG-ризиків. Запропоновано методичний підхід до стратегічного управління банком на основі ESG-концепції, що передбачає інтеграцію ESG-факторів на всіх етапах стратегічного процесу — від формування місії до контролю та коригування стратегії. Обґрунтовано, що впровадження ESG-стратегії сприяє підвищенню фінансової стійкості, прозорості діяльності та довгострокової конкурентоспроможності банківських установ.

The article examines the theoretical and methodological principles of strategic management of commercial banks in the context of implementing the ESG concept. Particular attention is paid to the growing importance of integrating environmental, social, and governance factors into the strategic architecture of banking institutions under conditions of heightened uncertainty, systemic risks, and structural transformations of the economic environment. The relevance of the study is reinforced by the challenges faced by the Ukrainian banking sector during the period of martial law, which has intensified the need for resilient, adaptive, and sustainability-oriented management approaches.

The paper provides an analysis of modern approaches to strategic bank management, including process, systemic, target-oriented, and complex approaches, highlighting their advantages and limitations in the context of sustainable development. It is argued that traditional models of strategic management are no longer sufficient to address contemporary challenges, as they primarily focus on financial performance indicators while underestimating non-financial risk drivers. In this regard, the study substantiates the necessity of complementing classical approaches with an ESG-oriented strategy, which serves as a holistic framework for balancing financial objectives with environmental responsibility, social impact, and effective corporate governance.

The role of banks as key financial intermediaries and active agents of sustainable development is emphasized. The article reveals how banking institutions can influence the transition to a sustainable economy through responsible lending, ESG-risk assessment, and the incorporation of sustainability criteria into credit decision-making processes. Special attention is given to the identification and management of ESG risks, which are increasingly recognized as critical determinants of borrowers' creditworthiness and long-term financial stability.

A methodological approach to strategic bank management based on the ESG concept is proposed. This approach предусматривает the integration of ESG factors at all stages of the strategic management process, including the formulation of mission and vision, strategic analysis, goal setting, strategy development, implementation, monitoring, and control. The proposed framework ensures the alignment of a bank's strategic priorities with the principles of sustainable development and stakeholder expectations.

The study also demonstrates that the implementation of an ESG strategy contributes to enhancing financial resilience, improving risk management systems, increasing transparency and accountability, and strengthening the long-term competitiveness of banking institutions. Furthermore, the integration of ESG principles supports the formation of a positive reputation, facilitates access to international capital markets, and aligns banks with global regulatory trends and standards. Thus, the article substantiates that ESG-oriented strategic management is not only a response to contemporary challenges but also a key driver of sustainable growth and value creation in the banking sector.

Ключові слова: стратегічне управління, комерційний банк, діяльність банку, ESG-стратегія, ESG-концепція.
Key words: strategic management, commercial bank, bank activities, ESG-strategy, ESG-concept.

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

В умовах воєнного стану в Україні банківська система функціонує під впливом підвищеної невизначеності, зростання ризиків та трансформації економічного середовища. За таких обставин особливої актуальності набувають питання забезпечення стійкості банків та їх здатності адаптуватися до нових викликів, що зумовлює посилення уваги до концепції сталого розвитку та впровадження ESG-стратегій у банківську діяльність. Зокрема, інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів розглядається як важливий інструмент підвищення фінансової стабільності банків, зміцнення довіри з боку інвесторів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас, попри зростання інтересу до ESG-тематики, у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється методичним аспектам стратегічного управління банками з урахуванням нових вимог, пов'язаних із впровадженням ESG-принципів. Зокрема, залишається недостатньо розробленим питання інтеграції ESG-факторів у етапи стратегічного процесу — від формування місії та цілей до оцінки ефективності реалізації стратегії. Це створює першочергову потребу необхідності розробки теоретико-методичних підходів до стратегічного управління діяльністю банків на основі ESG-концепції, адаптованих до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні основи та методологія стратегічного управління комерційним банком широко висвітлені у працях вітчизняних науковців, які розглядають різні ас-

пекти формування та реалізації стратегій розвитку банківських установ. Зокрема, Н. Гребенюк трактує стратегічне управління як цілеспрямований процес досягнення стратегічних орієнтирів із урахуванням трансформаційних змін у банківській системі та впливу зовнішнього середовища, акцентуючи увагу на узгодженні цілей банку з його ресурсним потенціалом і оцінюванні його ринкової позиції [1]. Г. Карчева та Л. Примостка розглядають стратегічне управління в контексті інноваційного розвитку, підкреслюючи значення впровадження цифрових технологій і формування сучасних моделей банківського менеджменту [2; 3].

В. Коваленко обґрунтовує методологічні підходи до забезпечення фінансової стійкості банків, акцентуючи на взаємозв'язку стратегічного управління та фінансової безпеки [4]. Н. Сейсебаєва підкреслює важливість адаптивності стратегій і гнучкості управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища [5]. Л. Чернишова зосереджує увагу на питаннях стратегічного аналізу та оцінювання ефективності діяльності банків, розглядаючи стратегічне управління, як інструмент підвищення їх конкурентоспроможності та зміцнення позицій на фінансовому ринку [6].

Теоретичні засади стратегічного управління банками висвітлені у працях таких зарубіжних вчених, як: К. Балтроп та Д. МакНотон [7], які досліджували управління банками в умовах трансформаційної економіки, Д. Карлсон [8] досліджує питання забезпечення стабільності банківських систем; Т. Коч і П. Роуз [9; 10] розкривають підходи до комплексного банківського менеджменту; Дж. Сінкі [11] зосереджує увагу на фінансовому управлінні банками; М. Чоудрі [12; 13] розглядає стратегічне планування та управління банками; А. Томпсон [14] обґрунтовує загальні підходи до стратегічного управління.

Аналіз наукових праць свідчить, що вітчизняні та зарубіжні дослідники приділяють значну увагу різним

аспектам стратегічного управління банком, зокрема питанням забезпечення фінансової стійкості, інноваційного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас недостатньо висвітленими залишаються методичні підходи щодо інтеграції сучасних концепцій, зокрема ESG, у систему стратегічного управління банківською діяльністю, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління діяльністю комерційних банків із урахуванням сучасних викликів та трансформацій економічного середовища, формування та реалізації стратегії банку на засадах сталого розвитку. Особливу увагу приділено обґрунтуванню необхідності інтеграції ESG-концепції у стратегічні процеси банківських установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна особливість функціонування комерційних банків полягає у інтеграції ESG-концепції у свою діяльність, зокрема на етапі формування стратегії. Головним орієнтиром є концепція сталого розвитку, яка забезпечує рівновагу між задоволенням потреб сучасного суспільства та збереженням умов для майбутніх поколінь, включно з їх правом на безпечне й здорове довкілля. Актуальність питань управління діяльністю банків закономерно зростає на тлі збільшення фінансових втрат, а також унаслідок ігнорування ризиків неефективного використання активів, що становить особливу загрозу в довгостроковій перспективі.

Необхідність інтеграції ESG-концепції у стратегічне управління комерційних банків зумовлена суттєвими змінами у зовнішньому середовищі, зростанням ролі нефінансових ризиків та посиленням вимог з боку регуляторів і стейкхолдерів. Традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на внутрішню ефективність, раціональне використання ресурсів та контроль за виконанням визначених цілей. Врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів дозволяє своєчасно ідентифікувати нові види ризиків, зокрема кліматичні, репутаційні та регуляторні, що безпосередньо впливають на стабільність банківської діяльності.

Інтеграція ESG-принципів у стратегічне управління також сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, клієнтів і партнерів, оскільки забезпечує більшу прозорість і відповідальність банку. Це відкриває доступ до міжнародних фінансових ресурсів, зокрема "зеленого" фінансування, та підвищує інвестиційну привабливість установи. Крім того, комерційний банк, який впроваджує ESG-стратегію, може активно впливати на поведінку клієнтів через кредитну політику, стимулюючи розвиток екологічно та соціально-відповідального та прозоро-управлінського бізнесу.

Важливим чинником є також посилення регуляторних вимог щодо врахування ESG-ризиків у діяльність банківської установи. Національні та міжнародні регулятори поступово інтегрують ESG-підходи у норматив-

ну базу, що робить їх впровадження не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою функціонування банків.

Отже, інтеграція ESG-концепції у стратегічне управління комерційного банку забезпечує перехід від моделі максимізації прибутку, орієнтованої на фінансові показники, до моделі сталого розвитку, що дозволяє мінімізувати нефінансові ризики та підвищити довгострокову інвестиційну привабливість установи.

Розглянемо методологію традиційного стратегічного управління, яка базується на чотирьох ключових підходах: процесному, цільовому, системному та комплексному. Процесна концепція розглядає стратегічне управління як структурований алгоритм послідовних дій. У контексті банківської діяльності це означає, що реалізація глобальних цілей можлива лише за умови тісної інтеграції основних бізнес-процесів і підпроцесів, які є фундаментом функціонування установи.

Найбільш аргументованим є системний підхід, оскільки він трактує банк як відкриту економічну систему. Життєздатність фінансової установи залежить від злагодженої взаємодії всіх її внутрішніх елементів. В межах цієї концепції властивості банку розглядаються крізь призму його структурних компонентів, що дає змогу враховувати весь спектр внутрішніх і зовнішніх чинників при формуванні управлінських рішень.

В основі цільового підходу лежить встановлення конкретних бізнес-цілей, що формують фундамент діяльності банківської установи. Процес передбачає не лише проєктування довгострокової цілі розвитку, а й побудову гнучкої системи поточного планування. Саме гнучкість поточних цілей дозволяє банку оперативно реагувати на ринкові трансформації, не відхиляючись при цьому від ключових стратегічних орієнтирів та забезпечуючи високу результативність.

При комплексному підході розглядають стратегічне управління як згруповану систему взаємопов'язаних дій. Вплив на керовану підсистему в цій моделі реалізується через активацію ключових управлінських функцій, що підкреслює процесну природу стратегічної діяльності.

Головна мета стратегічного управління діяльністю банку фокусується на створенні управлінського інструментарію, що інтегрує результати стратегічного аналізу в процеси цілепокладання та стратегічного планування. Реалізація та динамічне коригування стратегії розвитку в межах такої системи дозволяє банку досягати синергії між високими фінансовими результатами та реалізацією соціально значущих пріоритетів, що відповідають його глобальним стратегічним орієнтирам.

Реалізація стратегічного управління в банку базується на чіткій послідовності етапів: від визначення місії банку до контролю виконання визначених цілей (рис. 1). Важливим складником успішної імплементації є застосування прогресивних методів менеджменту, що дозволяють інтегрувати стратегічні цілі в оперативну діяльність. Оцінка результативності та розроблення адаптивної системи метрик дають змогу не лише відстежувати прогрес, а й оперативно вносити корективи у стратегічні орієнтири.

Стратегія управління банком формує комплексну систему, оскільки фінансова установа одночасно діє на

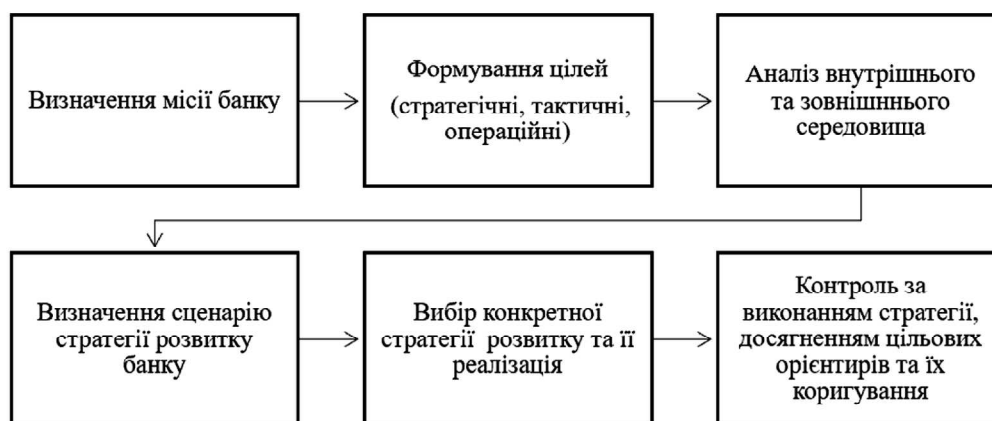


Рис. 1. Етапи формування стратегії комерційного банку

Джерело: розроблено авторами на основі [15].

різних ринках і пропонує різноманітні продукти. За класичною архітектурою стратегічного управління банком стратегії поділяються на три рівні (табл. 1):

- корпоративна (базові) стратегії — це стратегія найвищого рівня, яка визначає загальний напрям розвитку банку, його масштаби та місце в економіці;
- конкурентна (ділова) стратегія визначається, як саме банк планує конкурувати на економічному ринку. Дана стратегія часто базується на моделі М. Портера;
- функціональна стратегії розробляється для кожного напрямку чи підрозділу банку і деталізують, як саме будуть виконуватися корпоративна та конкурентна стратегії.

Комерційний банк завжди комбінує стратегії, оскільки вибір єдиного підходу призводить до мінімальної частки на економічному ринку та зменшення прибутковості. Банк вибудовує комплексну систему стратегій, наприклад: банк обирає корпоративну стратегію зростання за рахунок діджиталізації, використовує конкурентну стратегію диференціації і підкріплює це агресивною маркетинговою стратегією.

На думку автора, перелік підходів до стратегічного управління діяльністю комерційного банку доцільно доповнити ESG-стратегією як невід'ємним сучасним елементом управління. Такий підхід передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процес формування та реалізації довгострокових цілей банку. ESG-стратегія виходить за межі традиційних фінансових орієнтирів і спрямована на забезпечення збалансованого розвитку установи з урахуванням впливу її діяльності на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління.

Запропонований методичний підхід до стратегічного управління діяльністю банку базується на інтеграції ESG-концепції у всі ключові етапи стратегічного процесу (рис. 2). На першому етапі здійснюється формування місії та ESG-орієнтованого стратегічного бачення банку з урахуванням принципів сталого розвитку та очікувань стейкхолдерів. Другий етап передбачає визначення стратегічних цілей із урахуванням екологічних, соціальних та управлінських критеріїв.

На наступному етапі проводиться комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з ак-

Таблиця 1. Класифікація та сутність стратегій управління банком

	Класифікація	Сутність
Корпоративна	Стратегія зростання	Активне розширення діяльності, нарощування активів, завоювання нових ринків. Різновиди: органічне зростання, інтеграційне зростання, диверсифікація
	Стратегія стабілізації	Утримання ринкових позицій, фокус на підвищенні операційної ефективності та якості обслуговування наявних клієнтів. Застосовується зрілими банками на насичених ринках
	Стратегія скорочення	Застосовується в періоди економічних криз або збитковості банку. Передбачає закриття нерентабельних філій, продаж частини активів, вихід з ризикових сегментів бізнесу для збереження платоспроможності
Конкурентна	Лідерство у витратах	Банк мінімізує власні операційні витрати, що дозволяє пропонувати найдешевші тарифи на обслуговування або вигідніші ставки. Часто досягається за рахунок жорсткої стандартизації продуктів та максимальної автоматизації
	Диференціація	Створення унікального продукту або сервісу, за який клієнт готовий платити більше. Це може бути преміальне обслуговування, інноваційні мобільні додатки або ексклюзивні програми лояльності
	Фокусування	Концентрація зусиль на вузькому сегменті ринку. Банк може свідомо відмовитись від статусу універсального і стати спеціалізованим: наприклад, виключно аграрний банк, іпотечний банк, або банк, що обслуговує виключно IT-сектор
Функціональна	Кредитна стратегія (політика)	Визначає критерії відбору позичальників, ліміти ризику, пріоритетні галузі для кредитування
	Депозитна стратегія	Політика залучення ресурсів (фокус на вкладах населення чи на рахунках юридичних осіб), ціноутворення
	Інвестиційна стратегія	Управління портфелем цінних паперів банку (ОВДП, корпоративні облигації тощо)
	Маркетингова стратегія	Промування бренду, канали комунікації, позиціонування
	IT та Діджитал-стратегія	План цифрової трансформації, перехід у хмару, впровадження штучного інтелекту, кібербезпека
	Стратегія сталого розвитку (ESG-стратегія)	Сучасний і надзвичайно важливий напрям — політика банку щодо екологічної відповідальності, соціального впливу та корпоративного управління

Джерело: сформовано авторами.



Рис. 2. Методичний підхід до стратегічного управління діяльністю банку на засадах ESG-концепції

Джерело: розроблено авторами.

центом на ESG-фактори, включаючи оцінку ризиків, регуляторних вимог і ринкових тенденцій. Четвертий етап полягає в оцінці стратегічних альтернатив розвитку банку з позицій сталого розвитку, що дозволяє врахувати не лише економічну ефективність, але й вплив на довкілля та суспільство.

П'ятий етап передбачає вибір та імплементацію ESG-орієнтованої стратегії, що включає розподіл ресурсів, реалізацію стратегічних ініціатив та управління змінами. Завершальним етапом є моніторинг, контроль та коригування стратегії на основі ESG-показників ефективності, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегічні рішення до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонована модель, на відміну від традиційних підходів, забезпечує інтеграцію фінансових

і нефінансових аспектів діяльності банку, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє сталому розвитку банківської установи.

Розглянемо сучасний стан інтеграції ESG-концепції у стратегічне управління діяльністю банків. У 2025 році Національний банк України було проведено чергове дослідження банківського сектору щодо практики управління ESG-ризиками, на відміну від 2024 року, коли у звіті про фінансову стабільність аналізувалися виключно кліматичні ризики для обмеженої вибірки установ. Результати свідчать, що близько 70% респондентів визнають вплив ESG-факторів на свою діяльність, причому фінансові установи схильні вбачати в них більше стратегічних можливостей, аніж загроз (рис. 3).

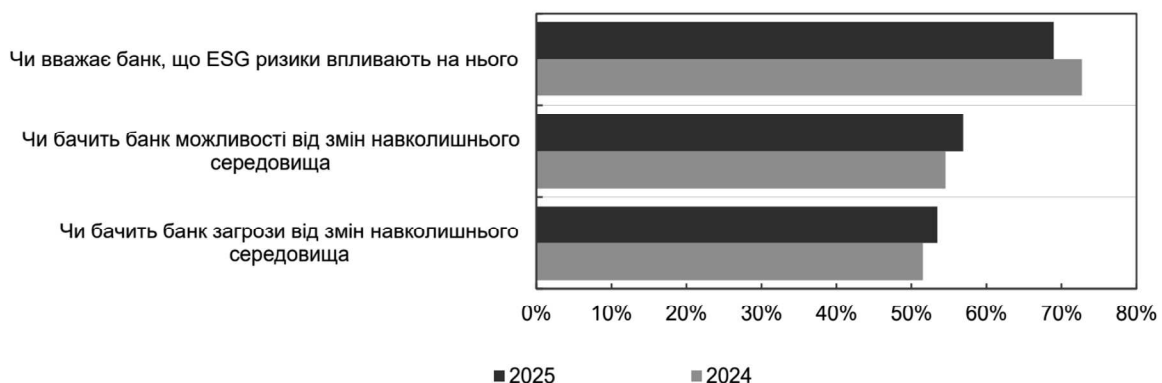


Рис. 3. Частка банків, які відповіли на питання стосовно впливу ESG-ризиків

Джерело: опитування банків НБУ [16].

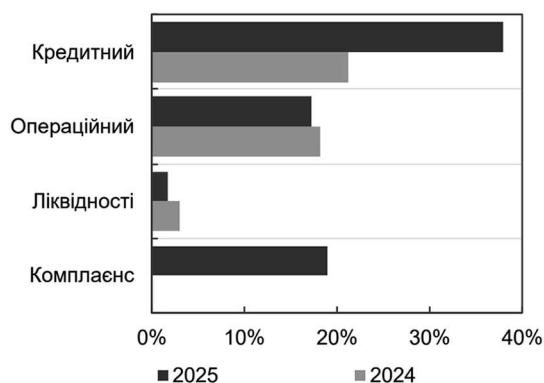


Рис. 4. Частка банків, які інтегрували ESG-ризиків у традиційні види фінансових ризиків

Джерело: опитування банків НБУ [16].

Наразі ризик-менеджмент банків переважно розглядає ESG-чинники як тригери традиційних видів ризику, зокрема кредитного та операційного, не виокремлюючи їх у самостійну категорію. Попри це, спостерігається позитивна динаміка: за рік кількість банків, які класифікували ESG-ризиків як суттєві, зросла. Водночас третина учасників ринку дотримується консервативних поглядів, не прогнозуючи набуття цими ризиками значущого статусу, навіть у довгостроковій перспективі (рис. 4).

Доцільно зазначити, що під впливом концепції сталого розвитку комерційні банки зазнають глибинної трансформації, що зумовлює формування дуалістичної місії: економічну та стейкхолдерську. Традиційна економічна місія комерційного банку реалізується через класичну функцію фінансового посередництва. Вона спрямована на комплексне задоволення платоспроможного попиту ключових ринкових контрагентів: домогосподарств, корпоративного сектору та мережі бізнес-партнерів. Генеральна мета — безперервне нарощування ринкової капіталізації та максимізацію доходів акціонерів через призму рентабельності, проте в сучасних реаліях така модель виявляється обмеженою. Вона не враховує значущості зовнішніх факторів, що створює ризики для довгострокової стратегічної стійкості фінансової установи.

Місія банку як стейкхолдера полягає у формуванні комплексної цінності не лише для акціонерів, а й для широкого кола зацікавлених сторін — працівників, клієнтів, місцевих громад, державних органів, інвесторів і партнерів у фінансовому секторі. Такий підхід передбачає врахування екологічного впливу діяльності банку, соціальних наслідків управлінських рішень і неухильне дотримання принципів належного корпоративного управління. В результаті провідні банки дедалі частіше відходять від вузькоорієнтованих моделей, надаючи перевагу поєднанню економічної результативності та відповідальності перед стейкхолдерами, інтегруючи це у стратегію сталого розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на глобальних фінансових ринках.

Банківські установи, як важливі стейкхолдери, відіграють ключову роль у поширенні принципів сталого розвитку, впливаючи на бізнес через кредитні механізми та оцінювання ESG-ризиків. Вони виступають не лише фінансовими посередниками, а й стратегічними партнерами компаній. У процесі кредитування банки аналізують ESG-показники позичальників: оцінюють

екологічний вплив, дотримання соціальних стандартів і якість корпоративного управління. Для цього підприємства заповнюють спеціалізовані анкети, надаючи розгорнуту інформацію щодо відповідності ESG-критеріям. Такий аналіз сприяє зниженню фінансових ризиків, адже банк зацікавлений у стабільності клієнта; мінімізації репутаційних ризиків через уникнення фінансування сумнівних компаній; а також виконанню регуляторних вимог щодо врахування кліматичних, соціальних та управлінських факторів. Водночас ESG-звітність підвищує прозорість бізнесу, зміцнює довіру, полегшує доступ до фінансових ресурсів, покращує управління ризиками та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності. Через кредитну політику банки можуть стимулювати декарбонізацію, запроваджувати "зелені" фінансові продукти, вимагати ESG-звітність або відмовляти у фінансуванні ризикових проєктів, фактично висупаючи рушіями сталих трансформацій.

З метою підвищення вимог до клієнтів банки також впроваджують ESG-підходи у власну діяльність. В екологічному вимірі це включає використання енергоефективних технологій, альтернативних джерел живлення у відділеннях і головних офісах, скорочення паперового документообігу та впровадження систем сортування відходів. У соціальній площині банки розвивають інклюзивну інфраструктуру, забезпечують гендерну рівність, реалізують програми психологічної підтримки та адаптації ветеранів. У сфері корпоративного управління акцент робиться на прозорій ESG-звітності, запобіганні корупції, створенні спеціалізованих комітетів зі сталого розвитку при наглядових органах та гарантуванні незалежності директорів. Таким чином, банки не лише підтримують економічний розвиток, а й формують нову модель майбутнього — більш екологічну, соціально відповідальну та відкриту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови функціонування банківської системи потребують трансформації підходів до стратегічного управління з урахуванням принципів сталого розвитку. Доведено, що інтеграція ESG-концепції у стратегічне управління діяльністю комерційних банків є необхідною передумовою підвищення їхньої стійкості до зовнішніх викликів, зниження ризиків та зміцнення довіри з боку стейкхолдерів. Запропонований методичний підхід дозволяє поєднати фінансові та нефінансові аспекти діяльності банку, забезпечуючи більш комплексне обґрунтування управлінських рішень.

Водночас результати дослідження свідчать про недостатній рівень інтеграції ESG-факторів у практику ризик-менеджменту банків, зокрема у сфері оцінювання кредитних ризиків, що потребує подальшого вдосконалення.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно спрямувати на розроблення інструментарію кількісної оцінки ESG-ризиків у банківській діяльності, удосконалення системи ESG-метрик та показників ефективності, а також адаптацію міжнародних стандартів ESG-звітності до умов функціонування банківської си-

стеми України. Особливої уваги потребує дослідження впливу ESG-стратегій на фінансові результати банків та їхню роль у процесах післявоєнного відновлення економіки.

Література:

- Гребенюк, Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості [Текст] / Н. В. Гребенюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім "Гельветика", 2016. Вип. 7 Ч. 1. С. 92—95. Бібліогр.: с. 94—95
- Карчева Г. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Карчева; НАН України; Ін-т економіки та прогнозування. К., 2012. 520 с.
- Примостка Л. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: [монографія] / Л. Примостка. К.: КНЕУ, 2002. 316 с.
- Коваленко В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: [монографія] / В. Коваленко. — Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. 228 с.
- Сейсебаєва Н. Г., Веремейчик Т. О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"): Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015.
- Чернишова Л.І. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 2. С. 290—296 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50
- Barltrop C., McNaughton D. Banking Institutions in Developing Markets: Building Strong Management. Washington: World Bank, 1997. 320 p.
- Carlson M. Branch Banking as a Device for Discipline: Competition and Bank Survivorship during the Great Depression // Journal of Political Economy. 2004. Vol. 112. No. 2. P. 1—34.
- Koch T. W., MacDonald S. S. Bank Management and Financial Services. 9th ed. Boston: Cengage Learning, 2014. 800 p.
- Rose P. S., Hudgins S. C. Bank Management and Financial Services. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. 768 p.
- Sinkey J. F. Commercial Bank Financial Management. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. 696 p.
- Choudhry M. An Introduction to Banking: Principles, Strategy and Risk Management. Chichester: Wiley, 2011. 512 p.
- Choudhry M. The Principles of Banking. Chichester: Wiley, 2012. 600 p.
- Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw-Hill, 2016. 800 p.
- Стратегічне управління банком. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/6040731f-4e61-4176-971f-485635edca02/download> (дата звернення: 27.04.2026)
- https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG_seminar_05-2025.pdf (дата звернення 26.04.2026 р.).

References:

- Hrebenuk, N. V. (2016), "Formation of technologies for strategic management of a bank, taking into account its functional features", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu: Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 7, no. 1, pp. 92—95.
- Karcheva, H. (2012), *Efektivnist' funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy* [Effectiveness of functioning and prospects for development of the banking system of Ukraine]; NAN Ukrainy; Int ekonomiky ta prohnozuvannia, Kyiv, Ukraine.
- Prymostka, L. (2002), *Analiz bankivskoi diial'nosti: suchasni kontseptsii, metody ta modeli* [Analysis of banking activities: modern concepts, methods and models]; KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Kovalenko, V.V. (2010), *Stratychne upravlinnia finansovoiu stikiistiu bankivskoi systemy* [Strategic management of financial stability of the banking system], UABS NBU, Sumy, Ukraine.
- Sejsebaieva, N. H. and Veremeychik, T. O. (2015), "Strategic management of a commercial bank in modern conditions of unstable external environment (on the example of PJSC CB "PrivatBank")", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika*.
- Chernyshova, L.I. (2011), "The concept of a comprehensive approach to strategic management of bank capital", *Pratsi Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol 2, pp. 290—296, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50 (Accessed 20 April 2026).
- Barltrop, C. and McNaughton, D. (1997), *Banking Institutions in Developing Markets: Building Strong Management*, World Bank, Washington, USA.
- Carlson, M. (2004), "Branch Banking as a Device for Discipline: Competition and Bank Survivorship during the Great Depression", *Journal of Political Economy*, Vol. 112, No. 2, pp. 1—34.
- Koch, T. W. and MacDonald, S. S. (2014), *Bank Management and Financial Services*, 9th ed., Cengage Learning, Boston, USA.
- Rose, P. S. and Hudgins, S. C. (2013), *Bank Management and Financial Services*, 9th ed., McGraw-Hill, New York, USA.
- Sinkey, J. F. (2002), *Commercial Bank Financial Management*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.
- Choudhry, M. (2011), *An Introduction to Banking: Principles, Strategy and Risk Management*, Wiley, Chichester, UK.
- Choudhry, M. (2012), *The Principles of Banking*, Wiley, Chichester, UK.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. and Gamble, J. E. (2016), *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York, USA.
- KNEU (2021), "Strategic management of the bank", available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/6040731f-4e61-4176-971f-485635edca02/download> (Accessed 27.04.2026).
- National Bank of Ukraine (2025), "ESG risk management practices and the concept of their implementation in Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG_seminar_05-2025.pdf (Accessed 26.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

М. Ю. Татенко,
аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2456-0240>

В. Ю. Гордолопов,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3151-8035>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.198

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В АУДИТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

М. Tatenko,
PhD student of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics
V. Hordopolov,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE AUDIT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF BUSINESS ENTITIES

У статті розглянуто ключові аспекти впровадження технологій штучного інтелекту в аудиті зовнішньоекономічної діяльності (далі — ЗЕД) суб'єктів господарювання. Акцентовано увагу на тому, що аудит, як процедура, яка підвищує довіру суспільства до фінансової звітності суб'єктів господарювання, є дуже важливим та актуальним напрямом впровадження технологій штучного інтелекту. При цьому, виділено факт того, що роль аудитора все ще залишається провідною та затребуваною для моніторингу та перевірки результатів, наданих штучним інтелектом. Визначено факт активного впровадження технологій штучного інтелекту провідними аудиторськими компаніями, зокрема компаніями Великої четвірки. Розглянуто та охарактеризовано основні вектори впровадження технологій штучного інтелекту даними аудиторськими компаніями. Зроблено висновок про зацікавленість провідних аудиторських компаній у впровадженні технологій штучного інтелекту в аудиторських процесах. Акцентовано увагу на необхідності подальшого розвитку технологій штучного інтелекту в аудиті, зокрема шляхом впровадження даних технологій при аудиті зовнішньоекономічних операцій суб'єктів господарювання. Представлено потенційні напрями застосування технологій штучного інтелекту для аудиту ЗЕД суб'єктів господарювання. Виділено факт того, що технології штучного інтелекту можна застосовувати не лише при здійсненні безпосередньої аудиторської перевірки зовнішньоекономічних операцій суб'єкта господарювання, а і у дослідженні загальних процесів, пов'язаних з його зовнішньоекономічною діяльністю. Запропоновано практичні приклади подальшого впровадження технологій штучного інтелекту в аудиті ЗЕД суб'єктів господарювання. Наголошено на тому, що результати, отримані від штучного інтелекту в процесі аналізу наданої інформації, можуть бути хибними чи викривленими, та визначено основні чинники, які можуть на це вплинути. Зосереджено увагу на необхідності формування ризику, пов'язаного з наданням неточ-

них чи викривлених результатів, отриманих від штучного інтелекту, та запропоновано оцифрування такого ризику. Визначено основні чинники, що можуть вплинути на даний ризик та здійснено їх стислу характеристику. Відзначено роль професійного судження аудитора при врахуванні чинників, що впливають на ризик формування викривлених результатів аналізу, здійсненого штучним інтелектом в процесі виконання аудиторських процедур.

The article comprehensively examines the key aspects of implementing artificial intelligence technologies in the audit of foreign economic activity (hereinafter referred to as FEA) of business entities. It emphasizes that auditing, as a procedure that enhances public trust in the financial reporting of business entities, represents a highly significant and timely area for the integration of artificial intelligence technologies. The article highlights the fact that the auditor's role remains paramount and indispensable for monitoring and verifying the results produced by artificial intelligence systems. It identifies the active adoption of artificial intelligence technologies by leading auditing firms, particularly those within the Big Four. The main vectors of artificial intelligence technology implementation by these auditing companies are analyzed and characterized in detail. The article concludes that leading auditing firms demonstrate a strong interest in incorporating artificial intelligence technologies into their auditing processes. Special attention is drawn to the necessity for the continued development of artificial intelligence technologies in auditing, especially through their application in auditing the foreign economic operations of business entities. Potential directions for the use of artificial intelligence technologies in auditing FEA of business entities are presented. It is emphasized that artificial intelligence technologies can be applied not only in the direct audit verification of a business entity's foreign economic transactions but also in the examination of the overall processes related to its foreign economic activities. Practical examples of further artificial intelligence technology integration in the audit of FEA of business entities are proposed. The article stresses that the results generated by artificial intelligence during the analysis of provided information may be erroneous or distorted, and it identifies the primary factors that could influence such outcomes. Focus is placed on the necessity to establish a risk framework associated with the provision of inaccurate or distorted results generated by artificial intelligence, and a proposal is made for the quantification of this risk. The main factors that may affect this risk are identified and briefly characterized. The article also highlights the critical role of the auditor's professional judgment in considering the factors influencing the risk of distorted results produced by artificial intelligence during the execution of audit procedures.

Ключові слова: аудит, аудитор, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішньоекономічні операції, штучний інтелект, суб'єкт господарювання, агробізнес, промисловість, галузь, бізнес-середовище.

Key words: audit, auditor, foreign economic activity, foreign economic transactions, artificial intelligence, business entity, agribusiness, industry, sector, business environment.

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

В умовах диджиталізації світової економіки та суспільного життя роль штучного інтелекту починає відігравати важливе значення в процесі обліку, аудиту, аналізу, контролю діяльності суб'єктів господарювання. Провідні аудиторські компанії при здійсненні аудиторських процедур активно впроваджують технології штучного інтелекту для оптимізації окремих процесів аудиторської перевірки. При цьому, у багатьох великих підприємств, підприємств стратегічного значення, саме зовнішньоекономічна діяльність складає значну частину усієї діяльності, що доводить актуальність та не-

обхідність дослідження застосування технологій штучного інтелекту в процесі аудиту ЗЕД суб'єктів господарювання. Впровадження технологій штучного інтелекту в даний напрям аудиторської перевірки сприятиме скороченню часу на здійснення необхідних аудиторських процедур та дозволить виявити за відносно невеликий проміжок часу деякі ризики, які без використання даних технологій було б набагато складніше ідентифікувати та оцифрувати. Саме тому виникає необхідність у визначенні потенційних напрямів впровадження технологій штучного інтелекту при аудиті ЗЕД суб'єктів господарювання, а саме у визначенні конкретних ланок процесу аудиторської перевірки, які можуть оброблятися штучним інтелектом і потребуватимуть лише моніторингу результатів зі сторони фахівця з аудиту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання впровадження технологій штучного інтелекту а аудиті глибоко досліджувалися Назаровою К.О., Пацкань Ю.В., Коломієць А.А. [4;6], Круглим В.В. [3], Івахненковим С.В. [2], Розіт Т.В., Мурадовою К.З. [7], Рябчук О.Г., Ракуть Д.О. [8]. Зокрема, Назарова К.О. та Пацкань Ю.В. у своєму дослідженні акцентують увагу на тому, що під час аудиту доцільно застосовувати такі методи штучного інтелекту як: наглядове навчання, часові ряди, NLP і баєсові моделі, які дозволяють поглибити автоматизацію аудиторської перевірки, забезпечити прогнозування ризиків та здійснити аналіз ефективності бізнес-процесів [6, с. 25]. При цьому, Назарова К.О. у іншому своєму дослідженні у співавторстві з Коломієць А.А., підкреслює той факт, що використання штучного інтелекту в аудиті має не лише технічні, а й соціальні наслідки [4, с. 9]. Круглий В.В. виділяє ризики та обмеження, які потрібно враховувати при впровадженні технологій штучного інтелекту в аудиті, а саме залежність від якості вхідних даних, можливість технічних збоїв, ризик втрати професійного судження, проблеми захисту конфіденційної інформації, висока вартість впровадження, дефіцит кваліфікованих фахівців та недо-

статність нормативного регулювання тощо [3, с. 11]. Івахненков В.В. виділяє етапи впровадження штучного інтелекту в аудиті, а саме попереднє планування, планування, укладання контрактів, оцінювання ризиків контролю та тестування по суті [2, с. 56—57]. Розіт Т.В. та Мурадова К.З. наводять приклади сценаріїв, у яких може використовуватися штучний інтелект при здійсненні аудиту [7, с. 13]. Рябчук О.Г., Ракуть Д.О. наголошують, що штучний інтелект кардинально змінює професію аудитора, впроваджуючи інноваційні технології для підвищення ефективності та точності перевірок [8, с. 57]. Незважаючи на значний внесок даних науковців у дослідження впровадження технологій штучного інтелекту в аудиті, не висвітленим залишається питання впровадження даних технологій саме при аудиті ЗЕД суб'єктів господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення потенційних напрямів впровадження технологій штучного інтелекту в процес аудиту ЗЕД суб'єктів господарювання та внесення пропозицій щодо практичного застосування даних технологій аудиторськими компаніями.

Таблиця 1. Вектори впровадження компаніями Великої четвірки технологій штучного інтелекту в бізнес-процеси

Компанія	Напрями впровадження
Делойт	1. Пошук, категоризація та аналіз текстів судових рішень з метою знайти найбільш відповідну практику для справ, за якими компанія захищає права клієнтів; 2. Робота із санкційними списками; 3. Адаптація глобальних сервісів компанії до українського ринку. Це стосується насамперед систем з обміну інформацією у форматі SAF-T, а також систем з аналізу законодавства і судової практики; 3. Аналізується можливість проведення низки «рутинних» завдань для роботи практики трансфертного ціноутворення, зокрема порівняльного дослідження, за допомогою ШІ;
PWC	Компанія вживає заходів, які допоможуть клієнтам максимально розкрити потенціал штучного інтелекту, за такими напрямками: 1. Агент PwC OS – PWC застосовує дану платформу для власної операційної діяльності разом із сотнями інших вузьконаправлених моделей та пропонує клієнтам. Його використання підвищує продуктивність команд у сферах аудиту, оподаткування та бізнес-консалтингу; 2. ШІ експертиза: щомісяця десятки тисяч експертів PwC проходять регулярні тренінги, організовані ШІ-Академією; 3. Співпраця з новими технологічними альянсами для розвитку подальшого впровадження технологій штучного інтелекту, а саме з партнерами по альянсах: AWS, Google Cloud, Microsoft та Oracle.
EY	Компанія розвиває технології штучного інтелекту, впроваджуючи такі програмні продукти: 1. EY Intelligent Payroll Chatbot – програмний продукт, що допомагає у вирішенні складних питань, які можуть виникнути в процесі нарахування заробітної плати працівникам; 2. EY Canvas AI – програмний продукт, що допомагає аудиторським командам розробляти ефективні стратегії аудиторських перевірок та систематизувати надану інформацію від клієнтів; 3. EY Strategy Edge – платформа бізнес-аналітики, що забезпечує глибокий аналіз суб'єкта господарювання та здійснює його оцінку з точки зору ризиків та потенційних напрямів розвитку; 4. EY.ai EYQ – платформа з технологіями штучного інтелекту, що має широкий вектор використання – від розмовного помічника до розробки програмних продуктів; 5. EY.ai Workforce – платформа, що дозволяє впроваджувати інновації у процеси, пов'язані з взаємодією з людськими ресурсами та підвищує продуктивність роботи відділу кадрів суб'єкта господарювання.
KPMG	Технології штучного інтелекту впроваджуються у глобальну платформу розумного аудиту KPMG Clara, що допоможе аудиторським командам у наступних напрямках роботи: 1. Удосконалення оцінки ризиків шляхом аналізу штучним інтелектом документів, з метою допомоги проєктивним групам у виявленні факторів ризику; 2. Розробка процедур ґрунтовної перевірки, впровадження яких дозволить фахівцям з аудиту розробляти відповідні процедури перевірки для швидшого реагування на ризики; 3. Поліпшення аудиторської документації.

Джерело: систематизовано за [1; 9; 10; 11; 12].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних економічних умовах технології штучного інтелекту розглядаються як прогресивний напрям розвитку будь-яких бізнес процесів. Згідно з даними нового дослідження PwC [13], штучний інтелект має можливість прискорити глобальне економічне зростання на 15 відсоткових пунктів протягом найближчих десяти років [1]. При цьому, ключовими факторами, що визначають здатність штучного інтелекту прискорити глобальне економічне зростання, є не лише його технічні можливості, але й відповідальне використання та довіра з боку суспільства [1]. Тому аудит, як процедура, яка підвищує довіру суспільства до фінансової звітності суб'єктів господарювання, є дуже важливим та актуальним напрямом впровадження технологій штучного інтелекту. Разом з тим, роль фахівців з аудиту залишається провідною, адже усі результати, отримані штучним інтелектом, потребують детального моніторингу та перевірки.

Як зазначалося вище, технології штучного інтелекту уже активно впроваджуються багатьма провідними аудиторськими компаніями у різних напрямках — зокрема, компаніями Великої четвірки (таблиця 1).

Наведена в таблиці 1 інформація свідчить про те, що провідні компанії, які надають послуги у сфері аудиту, зацікавлені у розвитку технологій штучного інтелекту для їх подальшого практичного впровадження. Оскільки, як зазначалось вище, одним із важливих і значних напрямів діяльності багатьох суб'єктів господарювання є саме ЗЕД, виникає потреба у впровадженні технологій штучного інтелекту саме для аудиту зовнішньоекономічних операцій суб'єктів господарювання. Тому, незважаючи на значний внесок компаній Великої четвірки у впровадження технологій штучного інтелекту у різних векторах діяльності, питання впровадження даних технологій саме для аудиту ЗЕД є актуальним та перспективним напрямом, який обов'язково набуде подальшого розвитку та практичного застосування. Потенційні напрями застосування технологій штучного інтелекту для аудиту ЗЕД можуть бути представлені наступним чином (рис. 1).

Крім цього, технології штучного інтелекту можна застосовувати не лише при безпосередньому здійсненні аудиторської перевірки зовнішньоекономічних операцій суб'єкта господарювання, а і у дослідженні загальних процесів, пов'язаних з його зовнішньоекономічною діяльністю. Це, зокрема, може бути:

- дослідження ланцюга формування вартості товарів, робіт та послуг в процесі здійснення певних зовнішньоекономічних операцій;
- аналіз ризиків, що можуть супроводжувати конкретну зовнішньоекономічну операцію та визна-

чення умов переходу права власності на товари в процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій;

- дослідження правильності розрахунку та формування вартості за ЗЕД— контрактами з урахуванням всіх обов'язкових митних платежів та зборів;

- аналіз рентабельності та економічної доцільності конкретної зовнішньоекономічної операції;

- прогнозування обсягів ЗЕД суб'єкта господарювання в майбутніх періодах на основі глибокого ретроспективного аналізу обсягів зовнішньоекономічних операцій в попередніх періодах.

Разом з тим, технології штучного інтелекту мають отримати практичне застосування. Зокрема, провідні аудиторські компанії можуть розробити окрему платформу на базі штучного інтелекту, яка буде спеціалізуватися виключно на аудиті ЗЕД суб'єктів господарювання. Крім цього, дану платформу можна удосконалити таким чином, щоб вона враховувала особливості галузі та бізнес-середовище, у якому функціонує суб'єкт господарювання, що здійснює ЗЕД. У результаті може бути отримане програмне забезпечення на базі штучного інтелекту, яке допомагатиме фахівцям з аудиту ефективно здійснювати аудиторську перевірку зовнішньоекономічних операцій суб'єкта господарювання, який здійснює діяльність у сфері агробізнесу, важкої промисловості, IT-сфері тощо. Такий підхід сприятиме глибшому розумінню аудиторською командою бізнес-середовища такого суб'єкта господарювання та допомагатиме розвивати потенціал штучного інте-

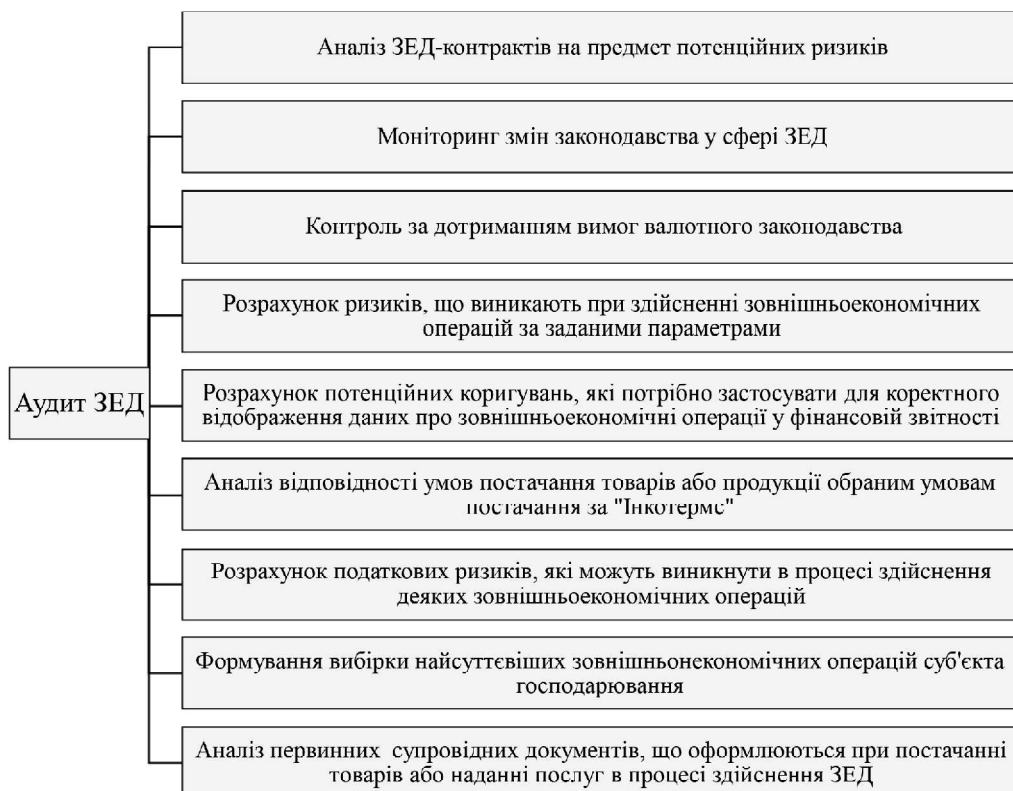


Рис. 1. Потенційні напрями впровадження технологій штучного інтелекту при аудиті ЗЕД суб'єктів господарювання

Джерело: авторська розробка.

лекту для цілей отримання найбільш якісних результатів аудиторської перевірки.

При цьому, у процесі використання технологій штучного інтелекту в аудиторських процедурах варто враховувати, що при обробці штучним інтелектом певної інформації може бути отримано неправильні або викривлені результати. Тому існує необхідність виділення даного ризику в окрему категорію, який, як і ризик невиявлення, можна оцифрувати у відсотковому вираженні, в залежності від тих умов, в яких застосовується штучний інтелект. До прикладу, визначення рівня такого ризику може базуватися, виходячи з таких чинників:

- якість інформації, наданої для аналізу. Зокрема, якщо інформація містить суттєві систематичні викривлення, штучний інтелект може не відслідкувати системний характер таких помилок та представити викривлені результати аналізу. Наприклад, якщо половина операцій має некоректні дати, штучний інтелект не зможе нормально аналізувати таку інформацію. На цьому наголошує Круглий В.В., акцентуючи увагу на тому, що аудитор повинен спочатку оцінити якість даних і провести очищення[3];

- складність алгоритмів, які має здійснити штучний інтелект та рівень складності поставленого завдання. Чим складніше завдання, тим більшу кількість дій має здійснити штучний інтелект, відповідно вірогідність виникнення помилки на певному етапі збільшується;

- особливості налаштування системи штучного інтелекту та термін її функціонування. Чим довше застосовується певна система на базі штучного інтелекту, тим досконалішою вона стає, адже розробники такої системи можуть проаналізувати пені недоліки, що були виявлені в процесі її використання та усунути їх.

Крім вищенаведених умов, аудитор може врахувати і вплив інших чинників, які, на його професійне судження, можуть вплинути на ризик надання штучним інтелектом викривлених результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На сьогоднішній день впровадження технологій штучного інтелекту в аудиті розглядається як дуже прогресивний напрямок розвитку бізнес-процесів, що має значний потенціал. Технології штучного інтелекту активно впроваджуються провідними аудиторськими компаніями, зокрема представниками Великої четвірки, які мають доволі прогресивні програмні продукти на базі штучного інтелекту. Разом з тим, дані компанії зацікавлені в подальшому розвитку технологій штучного інтелекту в процесі аудиторської перевірки. При цьому, оскільки більшість суб'єктів господарювання здійснює ЗЕД, доцільним є дослідження впровадження технологій штучного інтелекту саме для аудиту зовнішньоекономічних операцій. Серед потенційних напрямів впровадження даних технологій є аналіз ЗЕД-контрактів, моніторинг змін законодавства у сфері ЗЕД, контроль за дотриманням вимог валютного законодавства, розрахунок ри-

зиків, що виникають при здійсненні зовнішньоекономічних операцій за заданими параметрами, розрахунок потенційних коригувань за зовнішньоекономічними операціями, аналіз відповідності умов постачання товарів або продукції обраним умовам постачання за "Інкотермс" [5], розрахунок податкових ризиків, які можуть виникнути в процесі здійснення певних зовнішньоекономічних операцій, формування вибірки найсуттєвіших зовнішньоекономічних операцій суб'єкта господарювання, аналіз первинних супровідних документів, що оформлюються при здійсненні ЗЕД тощо. Крім цього, технології штучного інтелекту можна застосовувати і при дослідженні загальних процесів, пов'язаних з ЗЕД суб'єкта господарювання.

Разом з тим, технології штучного інтелекту мають отримати практичне застосування. Прикладом такого практичного застосування технологій штучного інтелекту в аудиті може бути розробка та впровадження платформи, яка спеціалізуватиметься виключно на аудиті ЗЕД суб'єктів господарювання. Крім цього, дану платформу можна удосконалити таким чином, щоб її використання дозволяло враховувати особливості галузі та бізнес-середовище, у якому функціонує суб'єкт господарювання, що здійснює ЗЕД. Такий підхід до впровадження технологій штучного інтелекту при аудиті ЗЕД суб'єкта господарювання сприятиме глибшому розумінню аудиторською командою бізнес-середовища такого суб'єкта господарювання та допомагатиме розвивати потенціал штучного інтелекту для цілей отримання найбільш якісних результатів аудиторської перевірки.

Однак слід зазначити, що в процесі обробки та аналізу певної інформації штучний інтелект може надати хибні або значно викривлені результати. Саме тому існує необхідність виділення ризику надання помилкових результатів, отриманих від штучного інтелекту, в окрему категорію, і, за прикладом ризику невиявлення, оцифрування такого ризику. Визначення рівня такого ризику може базуватися, виходячи з певних чинників, зокрема, якості наданої для аналізу інформації, складності алгоритмів, які має здійснити штучний інтелект, рівня складності поставленого завдання, особливостей налаштування системи штучного інтелекту та терміну її функціонування. Крім цього, аудитор, виходячи зі свого професійного судження, може враховувати вплив інших чинників, які можуть вплинути на ризик надання штучним інтелектом викривлених результатів.

Література:

1. Застосування ШІ та трансформація глобальної економіки може збільшити світовий ВВП на 15 відсоткових пунктів до 2035 року. PwC. URL: <https://cutt.ly/JtJ1ctvT> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Івахненко, С. В. (2023). Застосування штучного інтелекту в аудиті. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 8 (1), 54—60. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.54-60> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Круглий, В. В. (2025). Застосування інструментів штучного інтелекту в аудиті фінансової звіт-

ності. Актуальні питання економічних наук, (16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17372800> (дата звернення: 22.04.2026).

4. Назарова К. О., Коломієць А. А. Ефективність аудиту в умовах активізації застосування штучного інтелекту. Ефективна економіка. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.-42%20> (дата звернення: 20.04.2026).

5. Офіційний переклад правил "Інкотермс" 2020 Міжнародної торгової палати. URL: https://vtrade.uaberries.com/storage/app/public/Incoterms_2020.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

6. Пацкань Ю. В., Назарова К. О. Диджиталізація як фактор підвищення ефективності форензікдіагностики та аудиту суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 4. С. 23—32. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-3s](https://doi.org/10.60022/2(4)-3s) (дата звернення: 22.04.2026).

7. Розіт Т. В., Мурадова К. З. Штучний інтелект в аудиті і бухгалтерському обліку. Ефективна економіка. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.76> (дата звернення: 22.04.2026).

8. Рябчук О. Г., Ракуть Д. О. Аудит і штучний інтелект: як технології змінюють професію аудитора. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2025. № 1 (135). URL: https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/1_2025/11.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

9. Штучний інтелект як інструмент для підвищення ефективності та якості професійних послуг — Делойт в Україні. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/about/artificial-intelligence-for-improving-professional-services.html> (дата звернення: 22.04.2026).

10. AI Technology. EY — Deutschland — Shape the future with confidence. URL: https://www.ey.com/en_gl/services/ai/platform/technology (дата звернення: 22.04.2026).

11. EY.ai Workforce: Digital Worker Platform For The HR Function. EY — Deutschland — Shape the future with confidence. URL: https://www.ey.com/en_gl/services/workforce/ey-ai-workforce-digital-worker-platform-hr-function (дата звернення: 22.04.2026).

12. KPMG інтегрує штучний інтелект у власну аудиторську платформу KPMG Clara. Fbc.biz.ua. URL: <https://fbc.biz.ua/news/dumki/kpmg-integrue-shtuchnij-intelekt-u-vlasnu-auditorsku-platformu-kpmg-clara/> (дата звернення: 22.04.2026).

13. Value in motion. PwC. URL: <https://cutt.ly/atJ1TmOZ> (дата звернення: 22.04.2026).

References:

1. PwC(2025), "Application of AI and the transformation of the global economy could increase global GDP by 15 percentage points by 2035", available at: <https://cutt.ly/JtJ1ctvT> (Accessed 22 April 2026).

2. Ivakhnenkov, S.V. (2023), "Application of artificial intelligence in auditing", Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky, [Online], 8 (1), pp. 54—60, available at: <https://spne.ukma.edu.ua/article/view/289560/283110> (Accessed 22 April 2026).

3. Kruglyi, V. V. (2025), "Application of artificial intelligence tools in financial statement auditing", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, [Online], vol. 16, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/849/838> (Accessed 22 April 2026).

4. Nazarova, K. O. and Kolomiets, A. A. (2025), "Audit efficiency amid the increased use of artificial intelligence", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 7, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7021> (Accessed 22 April 2026).

5. Incoterms (2020), "ICC rules for the use of domestic and international trade terms", available at: https://vtrade.uaberries.com/storage/app/public/Incoterms_2020.pdf (Accessed 22 April 2026).

6. Patskan, Y. V. and Nazarova, K. O. (2025), "Digitalization as a factor in improving the efficiency of forensic diagnostics and auditing of business entities", Aktual'ni problemy staloho rozvytku, [Online], 2 (4), 23—32, available at: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/en/article/view/111/119> (Accessed 22 April 2026).

7. Rozit, T. V. and Muradova, K. Z. (2024), "Artificial intelligence in auditing and accounting", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3557/3592> (Accessed 22 April 2026).

8. Ryabchuk, O. H., and Rakut, D. O. (2025), "Audit and artificial intelligence: how technologies are changing the auditor profession", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, [Online], vol. 1 (135), available at: https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/1_2025/11.pdf (Accessed 22 April 2026).

9. Deloitte Ukraine (2026), "Artificial intelligence as a tool to improve the efficiency and quality of professional services", available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/about/artificial-intelligence-for-improving-professional-services.html> (Accessed 22 April 2026).

10. EY — Germany (2026), "AI Technology. Shape the future with confidence", available at: https://www.ey.com/en_gl/services/ai/platform/technology (Accessed 22 April 2026).

11. EY — Germany (2026), "EY.ai Workforce: Digital Worker Platform for the HR Function. Shape the future with confidence", available at: https://www.ey.com/en_gl/services/workforce/ey-ai-workforce-digital-worker-platform-hr-function (Accessed 22 April 2026).

12. Fbc.biz.ua (2024), "KPMG integrates artificial intelligence into its own audit platform KPMG Clara", available at: <https://fbc.biz.ua/news/dumki/kpmg-integrue-shtuchnij-intelekt-u-vlasnu-auditorsku-platformu-kpmg-clara/> (Accessed 22 April 2026).

13. PwC (2025), "Value in motion", available at: <https://cutt.ly/atJ1TmOZ> (Accessed 22 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процеженовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

О. В. Єрмошкіна,

д. е. н, професор, професор кафедри фінансів, НУ "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4013-3575>

І. Ф. Зекезяєв,

магістр з фінансів, НУ "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0687-6687>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.204

ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІСЛАМСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ПАРТНЕРСТВА

O. Yermoshkina,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Lviv Polytechnic National University

I. Zekeriaiev,

Master of Finance, Lviv Polytechnic National University

FINANCING THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES FOR THE POST-WAR RECONSTRUCTION
OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ISLAMIC PARTNERSHIP MODELS

У статті досліджено теоретико-методичні засади та практичні перспективи інтеграції ісламської фінансової системи (ІФС) у глобальну економічну архітектуру в контексті повоєнного відновлення України. Проаналізовано динаміку зростання активів ісламських фінансів, обсяг яких за прогнозами сягне 9,7 трлн дол. США до 2029 року. Проведено порівняльний аналіз традиційних та ісламських фінансових інструментів, акцентуючи увагу на принципах розподілу прибутків і збитків (PLS), забороні позичкового відсотка (ріба) та мінімізації невизначеності (гарар). Особливу увагу приділено моделям партнерства (Мудараба, Мушарака) та торговельним контрактам (Мурабаха, Іджара, Сукук) як дієвим альтернативам класичному кредитуванню. Обґрунтовано доцільність впровадження "зелених" сукук та ісламських фінтех-рішень для залучення капіталу країн Організації ісламського співробітництва у проекти відбудови інфраструктури та військово-промислового комплексу України. Визначено ключові інституційні бар'єри, зокрема проблему подвійного оподаткування та відсутність профільного законодавства. За результатами дослідження сформульовано рекомендації щодо адаптації стандартів AAOIFI та впровадження пілотних державних сукук. Доведено, що конвергенція етичних фільтрів ісламських фінансів та принципів ESG може стати фундаментом для формування стійкої та прозорої національної фінансової моделі.

The article explores the theoretical and methodological foundations and practical prospects for the integration of the Islamic financial system (IFS) into the global economic architecture, specifically within the strategic framework of Ukraine's post-war recovery. In an era of shifting financial paradigms, the study analyzes the robust dynamics of Islamic finance assets, which demonstrated a 21% growth rate in 2024 and are conservatively forecast to reach \$9.7 trillion by 2029. The authors

conduct a comprehensive comparative analysis of traditional and Shariah-compliant instruments, emphasizing the transition from debt-based to equity-based financing. This transition is rooted in the fundamental principles of profit and loss sharing (PLS), the strict prohibition of usury (riba), and the elimination of excessive uncertainty (gharar) and speculation (maysir).

Particular attention is devoted to partnership models (Mudaraba and Musharaka) and trade-based contracts such as Murabaha, Ijara, and Sukuk. These instruments are presented as resilient alternatives to classical lending, offering a "risk-sharing" rather than "risk-transfer" mechanism that is vital for volatile post-conflict economies. The study substantiates the feasibility of implementing Green Sukuk and Islamic fintech solutions to bridge the financing gap in Ukraine's infrastructure and military-industrial complex. By leveraging capital from the Organization of Islamic Cooperation (OIC) countries, Ukraine can diversify its funding sources beyond traditional Western credit lines.

The research identifies critical institutional and regulatory barriers within the Ukrainian legal field, notably the absence of a specialized legislative framework and the deterrent effect of double taxation on asset-backed transactions. To address these challenges, the author formulates strategic recommendations for the harmonization of national accounting practices with AAOIFI and IFSB standards. The study concludes that the convergence of Islamic ethical filters with global ESG principles can provide a transparent, asset-backed foundation for a sustainable national financial model, positioning Ukraine as a burgeoning hub for ethical investment in Eastern Europe.

Ключові слова: ісламські фінанси, Мушарака, Мудараба, Сукук, повоєнна відбудова, модель партнерства, торговельний контракт, фінтех.

Key words: Islamic finance, Musharaka, Mudaraba, Sukuk, post-war reconstruction, partnership model, trade contract, fintech.

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

Глобальна фінансова архітектура у 2025 році перебуває в стані активної трансформації, де етичні та соціально відповідальні моделі інвестування переходять з категорії нішевих інструментів до фундаментальних складових конвенційної економіки. Ісламська фінансова система, що базується на принципах шаріату, демонструє безпрецедентну стійкість та динаміку росту, випереджаючи за багатьма показниками традиційний банківський сектор. Станом на 2024 рік сукупні активи ісламських фінансів у світі досягли 5,98 трлн доларів США, що відображає вражаюче річне зростання на 21% [1]. За даними LSEG Islamic Finance Development Report 2025, активи сягнули \$5.98 трлн у 2024 році з ростом 21% порівняно з попереднім роком, а прогноз до 2029 року — \$9.7 трлн [1], а за даними Standard Chartered Report (2025) активи сягнули \$5.5 трлн у 2024, а прогнозне зростання передбачається до \$7.5 трлн до 2028 [2].

Для України, яка перебуває у пошуку альтернативних джерел фінансування повоєнної відбудови та підтримки промислового сектору, розуміння механізмів ісламського партнерського банкінгу відкриває доступ до капіталу країн Організації ісламського співробітництва, обсяг якого продовжує експоненціально зростати [3].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс приділяє значну увагу пошуку точок дотику між традиційними західними та ісламськими фінансами. Дослідження вітчизняних фахівців, зокрема: А. Баторшиної [4] В. Корнєєва [5], Н. Кравчук [6] — вказують на ісламські фінанси як на дієву альтернативу, що може сприяти фінансовій інклюзії та реформуванню національної економіки на етичних засадах.

До ключових напрямів наукової конвергенції належить перш за все інтеграція ESG та ісламської етики. Дослідники відзначають значну схожість між глобальним порядком денним сталого розвитку та концепцією "Макасід аш-Шаріа". Обидві системи спрямовані на запобігання шкоді навколишньому середовищу та соціальній справедливості. Поняття пруденційного ESG пропонує поєднувати західні критерії сталого інвестування з ісламськими фільтрами на рівень боргового навантаження, що створює стійкіші інвестиційні портфелі [1, 2].

Не менш важливим напрямом є впровадження гібридних моделей корпоративного управління [4, 5]. Науковці пропонують моделі управління, що гармонізують західні принципи максимізації вартості для акціонерів з ісламським стейкхолдер-центризмом. Це дозволяє підвищити операційну ефективність, зберігаючи при цьому етичну відповідальність перед суспільством.

Слід зазначити, що попри відмінності у формальних договорах, обидві системи виконують ідентичні економічні функції — мобілізацію капіталу та управління ризиками. Однак, в Україні функціонування контрактів, традиційних для системи ісламських фінансів є не дуже поширеним та відомим, а певні позитивні аспекти такої співпраці залишаються поза увагою бізнесу, законодавства та наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою дослідження є узагальнення існуючих теоретико-методичних підходів до кооперації традиційної європейської та ісламської фінансових систем та обґрунтування можливих моделей партнерства вітчизняних компаній з партнерами з ІФС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ісламська фінансова система не є просто набором банківських продуктів; це цілісна економічна доктрина, що черпає свою суть безпосередньо з релігійних та правових заповідей ісламу. В її основі лежить шаріат. Головною метою системи є досягнення соціальної справедливості та етичності через справедливий розподіл багатства та заборону експлуаторських практик.

Для чіткого розуміння специфіки ісламських фінансів необхідно провести порівняльний аналіз конвенційної системи, що домінує на західних ринках, та ІФС (Табл. 1).

На відміну від традиційної фінансової системи, де гроші розглядаються як товар, ісламська парадигма визначає гроші виключно як мірило вартості та засіб обміну, що призводить до формування декількох заборон та вимог, що визначають структуру будь-якого фінансового контракту: заборона лихварства (ріба), надмірної невизначеності (гарар), азартних ігор та спекуляцій (майсір).

Відповідно, будь-яка заздалегідь визначена, гарантована надбавка до позики або боргу вважається ріба, що робить неможливим використання традиційних кредитів під відсотки, облігацій та інших боргових інструментів, де дохід кредитора не залежить від успіху проєкту позичальника [7]. Такий підхід тісно пов'язує можливість винагороду кредитора з результатами реалізації

проєкту, що призводить того, що обидві сторони розділяють як успіх, так і можливі збитки. Це спонукає інвестора, який ризикує своїм капіталом разом із підприємцем проводити значно глибший аналіз бізнес-плану, виступаючи скоріше стратегічним партнером, аніж просто джерелом грошей, який хоче отримати свою винагороду та повернення кредиту за будь-яких результатів реалізації проєкту. Така система не дозволяє мультиплікувати гроші через відсоткові нарахування, а кожна фінансова транзакція має бути підкріплена реальним активом або послугою.

Відповідно до принципу гарар угоди повинні бути вільними від двозначності. Гарар виникає тоді, коли в угоді існує критичний рівень невідомості щодо предмету договору, його ціни або можливості доставки, що перетворює фінансову операцію на подобу азартної гри (майсір), де одна сторона виграє за умови програшу іншої. Продаж активів, якими продавець ще не володіє або які не існують на момент угоди, є забороненим, що обмежує використання багатьох видів деривативів, опціонів та спекулятивних ф'ючерсів. Такий підхід до мінімізації гарар дозволяє оперувати реальними активами, що робить неможливим створення фінансових пірамід або нескінченних ланцюжків перепродажу боргів. Звісно гарар може виникати і через асиметрію інформації, тому повна прозорість умов договору є обов'язковою вимогою до контракту. Таким чином, ринок менше піддається панічним коливанням, спричиненим лише очікуваннями, а не реальною зміною вартості ресурсів.

Звісно, бізнес потребує інструментів планування та страхування ризиків. Для цього використовуються специфічні договори, які дозволяють фінансувати те, що ще не створено, але за умов дотримання суворих умов.

Так, наприклад, дозволяється використання салям — авансової оплати за товар, який буде виготовлений або зібраний у майбутньому. Цей інструмент є життєво важливим для сільського господарства, дозволяючи аграріям фінансувати посівну кампанію під заставу майбутнього врожаю [3]. Однак, щоб це не було гараром, усі характеристики товару (кількість, якість, дата доставки) мають бути чітко визначені в момент оплати.

У важкому машинобудуванні або будівництві передбачається використання істісни — контракту на виготовлення об'єкта, де оплата здійснюється поетапно

Таблиця 1. Порівняльний аналіз ісламських та традиційних фінансів

Аспект порівняння	Традиційні фінанси	Ісламські фінанси
Основне джерело прибутку	Позичковий відсоток	Прибуток від торгівлі, оренди, пайова участь
Розподіл ризиків	Ризик переважно на позичальнику	Ризик ділиться між сторонами
Роль грошей	Гроші як товар і засіб накопичення	Гроші як мірило вартості, зв'язане з активами
Етичний фільтр	Відповідність закону	Суворий: заборона зброї, алкоголю, свинини
Стабільність системи	Схильність до «мильних бульбашок»	Висока стійкість через відсутність надмірного левериджу
Орієнтація	Максимізація прибутку акціонерів	Соціальна відповідальність, реальний розвиток

Джерело: сформовано на основі [2, 4—6].

відповідно до прогресу робіт, коли об'єкт угоди створюється на замовлення і передбачає фінансування в тому числі великих інфраструктурних проєктів. Такий підхід є особливо важливим при повоєнній відбудові України, коли відновлення та відбудова інфраструктури є трималим, складним та дороговартісним процесом, а також при фінансуванні ВПК.

Партнерство є ідеальним втіленням ісламської економічної філософії, оскільки воно базується на принципі розподілу прибутків і збитків. В рамках цієї моделі фінансова установа не виступає як пасивний кредитор, а стає активним партнером підприємства. В цьому аспекті важливо розуміти базові моделі партнерської співпраці, які функціонують в ІФС — Мудараба та Мушарака (табл. 2).

Хоча партнерські моделі є етично вищими, на практиці ісламські банки часто використовують торговельні контракти, які забезпечують більшу передбачуваність грошових потоків, що критично важливо для стабільності банківської системи, зокрема: Мурабаха, Іджара та Сукук, — які роблять ІФС сучасною. Порівняльна характеристика цих інструментів наведено у таблиці 3. Для промислових підприємств випуск сукук є ефективним способом залучення великих обсягів фінансування без збільшення боргового навантаження, оскільки сукук часто класифікується як квазі-власний капітал.

Особливо перспективним є напрямок ESG Sukuk, обсяг яких у 2024 році зріс на 23%, досягнувши 45,2 млрд доларів [3]. Ці інструменти дозволяють залучати

Таблиця 2. Порівняльна характеристика моделей партнерства в ІФС

Характеристика	Мудараба	Мушарака
Тип партнерства	Довірче	Спільне
Учасники	Рабб-уль-маль - інвестор Мударіб - підприємець	Усі партнери вкладають капітал.
Управління	Повністю належить Мударібу. Інвестор не втручається.	Усі партнери мають право брати участь в управлінні проєктом
Розподіл прибутку	У % від чистого прибутку	Не обов'язково пропорційно до внеску в капітал
Розподіл збитків	Лише інвестор втрачає гроші. Виконавець втрачає лише свій час та зусилля.	Збитки розподіляються суворо пропорційно до частки в капіталі кожного партнера.
Статус сторін	Відносини між власником капіталу та агентом.	Відносини між співвласниками бізнесу.
Власність на активи	Активи належать інвестору, поки вони не реалізовані.	Усі активи перебувають у спільній власності партнерів.
Види	1) Необмежена - інвестор дає мударібу повну свободу інвестувати кошти на свій розсуд у межах шаріату. 2) Обмежена - інвестор визначає конкретний сектор, проєкт або географічний регіон для діяльності.	1) Мутанакіса (зменшуване партнерство) - частка банку в проєкті або активи поступово викуповуються підприємством. 2) Стандартна - усі учасники є співвласниками

Джерело: сформовано на основі [3, 8—10].

кошти від глобальних інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток та екологічну трансформацію.

Сучасна структура ІФС виходить за межі традиційного банкінгу, інтегруючи інвестиційні фонди, суверенні фонди та фінтех-платформи. Такі гіганти, як Dubai Islamic Bank або Al Rajhi Bank, забезпечують масштабне фінансування інфраструктурних проєктів, тоді як суверенні фонди ОАЕ та Катару дедалі частіше використовують сукук для диверсифікації своїх портфелів [12].

Використання ісламських моделей фінансування Мудараба, Мушарака, Сукук може стати потужним альтернативним інструментом для відновлення України, оскільки ці моделі пропонують принципово інший підхід до капіталу — не як до боргового тягара, а як до палива для реального сектору економіки.

Повоєнні проєкти (будівництво заводів, відновлення інфраструктури) мають високий рівень невизначеності. В той час, як традиційний кредит вимагає виплат відсотків навіть тоді, коли бізнес ще не почав генерувати прибуток, що може призвести до хвилі банкрутств, ісламське партнерство (Мушарака) передбачає, що інвестор ділить ризики з підприємцем. Якщо проєкт відновлення розвивається повільніше, ніж очікувалося, навантаження на бюджет проєкту не зростає катастрофічно.

Слід враховувати, що мусульманські країни володіють колосальними капіталами (суверенні фонди ОАЕ, Саудівської Аравії, Катару). Ці інвестори активно шукають активи, які відповідають законам шаріату. Впровадження законодавчої бази для ісламських фінансів або випуск державних Сукук під конкретні об'єкти (наприклад, відбудова мостів чи портів) може відкрити для України величезний ринок капіталу, який зараз майже не задіяний.

Таблиця 3. Порівняльна характеристика торговельних контрактів, що використовують в ІФС

Характеристика	Мурабаха	Іджара	Сукук
Тип	Продаж з націнкою	Лізинг/Оренда	Інвестиційні сертифікати
Економічна суть	Фінансування купівлі товару	Фінансування користування активом	Залучення капіталу під проєкт/актив
Роль банку	Продавець.	Орендодавець	Організатор Емітент
Природа доходу	Націнка, погоджена заздалегідь	Орендна плата, погоджена за періоди	Частка прибутку від експлуатації активу.
Право власності	Переходить до клієнта відразу (або після виплати)	Залишається у банку (можливий викуп в кінці)	Розподілене між усіма власниками сертифікатів
Ризики банку/інвестора	Ризик дефолту клієнта (несплата боргу)	Ризик пошкодження активу та його страхування.	Ринковий ризик та ризик успішності проєкту
Можливість перепродажу	Не можна продавати з дисконтом	Можна передати	Можуть вільно торгуватися на вторинному ринку
Традиційний аналог	Кредит на авто, товарний кредит.	Фінансовий лізинг, оренда.	Облігації, але з суттєвими відмінностями

Джерело: сформовано на основі [3, 11, 12].

Таблиця 4. Цільові напрями використання інструментів ІФС для повоєнної відбудови України

Тип інструменту	Ціль	Сутність
Мушарака	Залучення інвестицій	Створення спільних підприємств з партнерами з Організацією Ісламського Співробітництва для модернізації виробничих ліній. Прибуток ділиться пропорційно успіху проекту, що знижує борговий тиск на підприємство в періоди кризи
Мурабаха	Фінансування експорту	Фінансування закупівель сировини через ісламські торговельні фінанси, коли право власності на товар до моменту оплати залишається за банком, що виступає формою забезпечення
Сукук	Інфраструктурна відбудова	Продаж ісламських облігацій на міжнародних майданчиках (Лондонська біржа, AIFC) для фінансування логістичних центрів та енергетичних об'єктів
Зелений сукук	Екологічна відбудова	Залучення капіталу, орієнтованого на екологічну стійкість та енергоефективність

Оскільки, як зазначалось раніше ісламські фінанси забороняють гарар, в Мурабаха або Сукук має бути підкріплена реальними матеріальними запасами, товаром, послугою. Для відбудови це означає високий рівень прозорості та цільового використання коштів, оскільки неможливо отримати фінансування за цими схемами, не продемонструвавши фізичний об'єкт інвестицій.

Важливим аспектом також стає те, що відповідно до концепції ісламських фінансів діє принцип Макасід аш-Шаріа (суспільне благо), що стимулює інвестування в проекти, що мають соціальне значення: житло для переселенців, лікарні, екологічно чисті виробництва.

Відповідно застосування партнерських моделей в Україні може виглядати наступним чином (табл. 4).

Незважаючи на значний потенціал, Україна стикається з низкою перешкод щодо використання цих інструментів. Так, на відміну від Великобританії або Казахстану, де впроваджено гнучкі податкові та юридичні рамки для ісламського банкінгу, в Україні законодавчо відсутні визначення таких інструментів як мудараба або сукук. Крім того, модель Мурабаха в українських реаліях може розглядатися як подвійний продаж, що призводить до подвійного нарахування ПДВ та податку на прибуток, роблячи інструмент неконкурентоспроможним порівняно з кредитом. Більш того, відсутність окремих нормативів для ісламських фінансових інструментів ускладнює роботу комерційних банків, які хотіли б надавати такі послуги, хоча концепція відкритого банкінгу НБУ може відкрити двері для ісламських фінтех-стартапів [13].

Слід враховувати, що наявність суттєвих геополітичних ризиків, як для України, так і для регіону Близького Сходу, може стримувати консервативних ісламських інвесторів, але наявність зацікавленості в спільних MiiTesh-проектах, може спонукати таких інвесторів розширити присутність таких інвесторів в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

ІФС представляє собою не просто альтернативу традиційним банкам, а потужну екосистему, орієнто-

вану на реальний економічний ріст та соціальну стабільність. Перехід від боргових моделей до партнерських дозволяє підприємствам розподіляти ризики з фінансовими інститутами, що є критично важливим для економік у стані трансформації чи відновлення.

Для успішної інтеграції ісламських фінансів в економіку України необхідно:

- розробити відповідну нормативну базу через діяльність робочих груп при НБУ та Міністерстві фінансів для адаптації стандартів Організації з бухгалтерського обліку та аудиту ісламських фінансових установ AAOIFI та Ради з ісламських фінансових послуг IFSB до національного законодавства;

- усунення подвійного оподаткування для операцій Мурабаха та Іджара, прирівнюючи їх за фіскальним ефектом до традиційного кредитування;

- розробка та впровадження пілотних проектів сукук шляхом запуску державних або муніципальних проектів для відновлення енергетичної інфраструктури, що дозволить протестувати механізм та підвищити довіру інвесторів.

Майбутнє фінансування українських підприємств лежить у площині диверсифікації та етичності. Ісламські фінанси, з їхнім акцентом на матеріальності активів та справедливому розподілі результатів, можуть стати тим фундаментом, на якому буде побудована нова, стійка до зовнішніх шоків економіка України. Глобальний прогноз зростання галузі до 9,7 трлн доларів до 2029 року свідчить про те, що ісламський капітал шукає нові ринки, і Україна має всі шанси стати ключовим хабом для ісламських інвестицій у Східній Європі.

Література:

1. ICD — Islamic Finance Development Report 2025: 50 Years Of Exponential Growth. LSEG Data&Analytics. — URL: https://www.lseg.com/content/dam/data-analytics/en_us/documents/reports/lseg-islamic-finance-development-indicator-2025.pdf (дата звернення: 04.04.2026).

2. Islamic Financial Services Industry Stability Report 2025, Islamic Financial Services Board. — URL: <https://www.ifsb.org/wp-content/uploads/2025/05/IFSI-Stability-Report-2025.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

3. Islamic Finance and Climate Agenda: From Green Sukuk Innovation to Greener Halal Value Chains. The World Bank Group. — URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099111425065521240/pdf/P179601-72d2f911-ceff-4d69-9425-91da2517bbcb.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

4. Баторшина А., Токар В., Колінець Л., Сибирка Л., Альмарашді У. Взаємозв'язок між глобальними ісламськими фінансами та економічним зростанням мусульманських країн. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. Том 3 (38), С. 231—239. DOI: 10.18371/fcaptp.v3i38.237452

5. Корнєєв В. В. Ісламська фінансова модель: особливості розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 1 (44), С. 312—321.

6. Кравчук Н., Вербицька М. Особливості інституційного та правового регулювання ісламських ринків цінних паперів. Актуальні проблеми правознавства. 2018. Вип. 3 (15), С. 87—92.

7. Kenzhaliev M. Legal regulation of the islamic finances: comparative analysis of the legal framework of the Republic of Kazakhstan, "Astana" international financial centre and United Kingdom. Bulletin of the Institute of Legislation and Legal Information of the Republic of Kazakhstan. 2023. Vol. 4, p. 241—249. DOI: 10.52026/2788-5291_2023_75_4_241.

8. Mudaraba: AAOIFI Standards Analysis — International Financial Reporting Standards, Scribd, — URL: <https://www.scribd.com/document/896722688/Mudharba-Pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

9. Bhatti M., Saleem M. Sh., Mansor F. Need for reform in AAOIFI standards on murabaha financing: evidence from Islamic Banks in Pakistan. Quality & Quantity. 2025. Vol. 59, p. 59—78. DOI: 10.1007/s11135-024-01974-y

10. Demirtas T. Evaluation of Musharakah Financing, Standards, Country Cases, Major Obstacles and Solutions. Modern Economy, 2026. Vol. 17, p. 1—13. DOI: 10.4236/me.2026.171001.

11. The Rise of Sukuk from Shariah Roots to Global Opportunity, State Street Investment Management. — URL: <https://www.ssga.com/library-content/assets/pdf/global/fixed-income/2025/the-rise-of-sukuk-from-shariah.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

12. What are sukuk and how do they work? The Association of Corporate Treasurers — URL: <https://www.treasurers.org/hub/treasurer-magazine/what-are-sukuk-and-how-do-they-work> (дата звернення: 04.04.2026).

13. Про відкритий банкінг в Україні: Постанова Національного банку України від 25.07.2025 р. № 80 URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25072025_80 (дата звернення: 04.04.2026).

References:

1. LSEG Data&Analytics (2025), "Islamic Finance Development Report 2025: 50 Years Of Exponential Growth", available at: https://www.lseg.com/content/dam/data-analytics/en_us/documents/reports/lseg-

islamic-finance-development-indicator-2025.pdf (Accessed 4 April 2026).

2. Islamic Financial Services Board (2025), "Islamic Financial Services Industry Stability Report 2025", available at: <https://www.ifsb.org/wp-content/uploads/2025/05/IFSI-Stability-Report-2025.pdf> (Accessed 4 April 2026).

3. The World Bank Group (2025), "Islamic Finance and Climate Agenda: From Green Sukuk Innovation to Greener Halal Value Chains", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099111425065521240/pdf/P179601-72d2f911-ceff-4d69-9425-91da2517-bbcb.pdf> (Accessed 4 April 2026).

4. Batorshyna A., Tokar V., Kolinets L., Sybyrka L. and Almarashdi O. (2021). "The interplay between the global islamic finance and economic growth of muslim countries", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, Vol. 3 (38), pp. 231—239. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237452>

5. Kornieiev V. V. (2012) "Islamic financial model: features of development", Socio-Economic Research Bulletin, Vol. 1 (44), pp. 312—312.

6. Kravchuk N. and Verbyts'ka M. (2018) "Features of institutional and legal regulation of Islamic securities markets", Actual problems of law, Vol. 3 (15), pp. 87—92.

7. Kenzhaliev, M. (2023). "Legal regulation of the islamic finances: comparative analysis of the legal framework of the Republic of Kazakhstan, "Astana" international financial centre and United Kingdom", Bulletin of the Institute of Legislation and Legal Information of the Republic of Kazakhstan. Vol. 4, pp. 241—249. 10.52026/2788-5291_2023_75_4_241.

8. Scribd (2023), "Mudaraba: AAOIFI Standards Analysis — International Financial Reporting Standards", available at: <https://www.scribd.com/document/896722688/Mudharba-Pdf> (Accessed 4 April 2026).

9. Bhatti M., Saleem M. Sh. and Mansor F. (2025). "Need for reform in AAOIFI standards on murabaha financing: evidence from Islamic Banks in Pakistan", Quality & Quantity, Vol. 59, p. 59—78 <https://doi.org/10.1007/s11135-024-01974-y>

10. Demirtas, T. (2026). "Evaluation of Musharakah Financing, Standards, Country Cases, Major Obstacles and Solutions", Modern Economy, Vol. 17, pp. 1—13. <https://doi.org/10.4236/me.2026.171001>

11. State Street Investment Management (2025), "The Rise of Sukuk from Shariah Roots to Global Opportunity", available at: <https://www.ssga.com/library-content/assets/pdf/global/fixed-income/2025/the-rise-of-sukuk-from-shariah.pdf> (Accessed 4 April 2026).

12. The Association of Corporate Treasurers (2024) "What are sukuk and how do they work?", available at: <https://www.treasurers.org/hub/treasurer-magazine/what-are-sukuk-and-how-do-they-work> (Accessed 4 April 2026).

13. National Bank of Ukraine (2025). "Regulations on Open Banking in Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25072025_80 (Accessed 4 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Прорецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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: 10.32702/2306-6814.2026.9.210

МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОВЕДІНКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

MODELING THE FINANCIAL BEHAVIOR OF ECONOMIC ENTITIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC CONFLICT

У статті розроблено та обґрунтовано науково-методичний підхід до моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання аграрної сфери залежно від обраної менеджментом стратегії фінансового забезпечення в умовах економічних конфліктів та нестабільного зовнішнього середовища. Доведено, що сучасні умови функціонування аграрних підприємств, які характеризуються високим рівнем ризикованості, обмеженістю фінансових ресурсів, значною варіативністю фінансових результатів, впливом сезонності, інституційними дисбалансами та посиленням конфліктності економічних відносин, зумовлюють необхідність переходу від універсальних підходів до оцінювання фінансової безпеки до диференційованих моделей, що враховують специфіку фінансової поведінки підприємств.

Обґрунтовано, що критерії фінансового забезпечення не є уніфікованими та мають визначатися з урахуванням фінансової стратегії суб'єкта господарювання. У дослідженні виокремлено три базові критерії фінансового забезпечення: ефективність використання капіталу, фінансову стійкість та ліквідність, які відповідають різним типам фінансової поведінки: агресивній, консервативній та компромісній. Доведено, що вибір домінуючого критерію визначає пріоритети управління фінансовими ресурсами, структуру капіталу, рівень допустимого ризику, характер інвестиційної активності та підходи до управління ліквідністю.

У процесі дослідження побудовано три моделі стохастичного зв'язку фінансової безпеки за визначеними критеріями на основі застосування кореляційно-регресійного аналізу. Модель за критерієм ефективності використання капіталу включає три ключові фактори: фондоддачу, коефіцієнт швидкої ліквідності та рентабельність діяльності, які сукупно на 87 % пояснюють змінюваність рентабельності власного капіталу та характеризуються високим рівнем сукупної тісноти зв'язку (0,93), що свідчить про значну узгодженість впливу обраних факторів. Трифакторна модель за критерієм фінансової стійкості сформована на основі коефіцієнтів імобілізації активів, забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом та придатності основних засобів, характеризується сукупною тісністю зв'язку 0,89 та пояснює майже 80 % змін рівня фінансової автономії підприємств. Модель за кри-

терієм ліквідності є шестифакторною та включає коефіцієнти імобілізації активів і забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом, показники оборотності оборотних активів, фондівддачі, рентабельності діяльності та власного капіталу, має сукупну тісноту зв'язку 0,94 і на 88 % пояснює варіацію коефіцієнта швидкої ліквідності.

На основі проведеного математичного та статистичного аналізу, зокрема дослідження парних і множинних кореляційно-регресійних залежностей між провідними критеріями фінансового забезпечення та екзогенними чинниками, встановлено, що одні й ті самі фактори можуть чинити різний, а інколи й протилежний вплив на різні критерії фінансового забезпечення. Це свідчить про складний, багатовекторний характер формування фінансової безпеки та необхідність врахування взаємозв'язків між показниками при прийнятті управлінських рішень.

Отримані результати дозволили сформулювати описові моделі раціоналізації фінансової поведінки аграрних підприємств, які можуть бути використані при реалізації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності з урахуванням обраного критерію фінансового забезпечення. Запропонований підхід забезпечує можливість адаптації фінансової політики підприємства до умов економічних конфліктів, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та зниження фінансових ризиків.

This article develops and substantiates a scientific and methodological approach to modeling the financial behavior of agricultural enterprises depending on the financial security strategy chosen by management in the context of economic conflicts and an unstable external environment. It is demonstrated that the current operating conditions of agricultural enterprises, characterized by a high level of risk, limited financial resources, significant variability in financial results, the influence of seasonality, institutional imbalances, and the intensification of conflicts in economic relations, necessitate a shift from universal approaches to assessing financial security to differentiated models that take into account the specifics of enterprises' financial behavior.

It has been established that financial security criteria are not uniform and must be determined with due regard to the business entity's financial strategy. The study identifies three basic criteria for financial security: capital efficiency, financial stability, and liquidity, which correspond to different types of financial behavior: aggressive, conservative, and compromise. It is demonstrated that the choice of the dominant criterion determines the priorities of financial resource management, capital structure, acceptable risk level, nature of investment activity, and approaches to liquidity management.

In the course of the study, three models of stochastic relationships in financial security were developed based on specific criteria using correlation and regression analysis. The model based on the criterion of capital efficiency includes three key factors: return on assets, quick ratio, and return on operations, which collectively explain 87% of the variability in return on equity and are characterized by a high level of overall correlation (0.93), indicating a significant consistency in the impact of the selected factors. The three-factor model based on the financial stability criterion is formed on the basis of the asset immobilization ratio, the coverage of non-current assets by working capital, and the utilization of fixed assets; it is characterized by a total correlation coefficient of 0.89 and explains nearly 80% of the variation in the level of financial autonomy of enterprises. The model based on the liquidity criterion is a six-factor model and includes the asset immobilization ratio and the ratio of working capital to non-current assets, as well as indicators of current asset turnover, return on assets, return on operations and return on equity, has a total correlation coefficient of 0.94, and explains 88% of the variation in the quick ratio.

Based on the mathematical and statistical analysis conducted, specifically the study of pairwise and multiple correlation-regression relationships between key financial security criteria and exogenous factors, it has been established that the same factors can have varying, and sometimes even opposite, effects on different financial security criteria. This indicates the complex, multi-dimensional nature of financial security formation and the need to account for the interrelationships between indicators when making management decisions.

The results obtained allowed for the development of descriptive models for rationalizing the financial behavior of agricultural enterprises, which can be used in the implementation of operational, investment, and financial activities, taking into account the selected criterion of financial security.

The proposed approach enables the adaptation of an enterprise's financial policy to conditions of economic conflict, improves the efficiency of financial resource utilization, optimizes the capital structure, and reduces financial risks.

Ключові слова: фінансова поведінка, фінансова безпека, фінансове убезпечення, кореляційно-регресійне моделювання, фінансові небезпеки, фінансова стратегія, критерії фінансового убезпечення, економічний конфлікт інтересів, фінансові ризики.

Key words: financial behavior, financial security, financial protection, correlation-regression modeling, financial threats, financial strategy, criteria for financial protection, economic conflict of interest, financial risks.

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

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки проблема забезпечення належного рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання набуває особливої актуальності. Це зумовлено не лише високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, загостренням економічних конфліктів, посиленням фінансових ризиків, структурними дисбалансами та обмеженістю ресурсів, а й суттєвою диференціацією фінансового стану аграрних підприємств, їх можливостей до адаптації та обраних моделей управління фінансовими ресурсами. У таких умовах фінансова безпека перестає бути лише результатом досягнення певного рівня фінансової стійкості чи ліквідності, а набуває характеру динамічного процесу, який формується під впливом управлінських рішень, фінансової стратегії та типу фінансової поведінки суб'єкта господарювання.

У практиці управління фінансами підприємств аграрної сфери менеджмент вимушений постійно балансувати між досягненням різних, часто взаємоконфліктних цілей: підвищенням ефективності використання капіталу, забезпеченням фінансової стійкості, підтриманням достатнього рівня ліквідності, збереженням інвестиційної активності та мінімізацією ризиків. Залежно від того, який із цих орієнтирів визначається пріоритетним, підприємство формує певну стратегію фінансової поведінки, яка відображає специфіку управління його фінансовими ресурсами, капіталом, активами та зобов'язаннями. Відповідно, критерії фінансового убезпечення не можуть бути універсальними для всіх суб'єктів господарювання, оскільки їхня значущість та зміст змінюються залежно від стратегічних пріоритетів, типу фінансової поведінки та характеру загроз, з якими стикається підприємство.

Разом із тим у більшості наукових і прикладних підходів до оцінювання фінансової безпеки підприємств недостатньо уваги приділяється тому, що різні критерії фінансового убезпечення можуть вимагати різних управлінських рішень і по-різному реагувати на вплив одних і тих самих факторів. Практика показує, що окремі чинники можуть позитивно впливати на один критерій фінансового убезпечення та водночас негативно на інший. Це істотно ускладнює процес формування раціональної фінансової поведінки підприємства, особливо в умовах економіч-

них конфліктів, коли будь-яке фінансове рішення має враховувати не лише внутрішню ефективність, а й здатність підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. У зв'язку з цим виникає необхідність наукового обґрунтування підходів до моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання аграрної сфери залежно від провідного критерію фінансового убезпечення. Особливо важливим є виявлення тих факторів, які найбільш суттєво впливають на досягнення окремих критеріїв: ефективності використання капіталу, фінансової стійкості та ліквідності, а також встановлення характеру та сили такого впливу. Розв'язання цього завдання має не лише теоретичне, а й важливе практичне значення, оскільки дозволяє формувати більш обґрунтовані фінансові стратегії, раціоналізувати фінансову поведінку підприємств та підвищити ефективність управлінських рішень в умовах нестабільного середовища та конфліктності економічних відносин. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглиблення наукових підходів до моделювання фінансової поведінки аграрних суб'єктів господарювання, виявлення факторних залежностей між окремими критеріями фінансового убезпечення та характеристиками фінансового стану підприємств, а також розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо вибору оптимальної фінансової поведінки залежно від стратегічних цілей підприємства та умов його функціонування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансової безпеки суб'єктів господарювання є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад фінансової безпеки зробили О. Барановський, І. Бланк, Т. Васильців, В. Геєць, М. Єрмошенко, Г. Козаченко, О. Ляшенко, Л. Шемаєва та інші. У їхніх працях фінансова безпека розглядається як стан захищеності фінансових інтересів підприємства, його здатності підтримувати стійкість, ліквідність, платоспроможність і забезпечувати розвиток в умовах ризиків і загроз.

Окрему увагу дослідники приділяють індикаторному підходу до оцінювання фінансової безпеки. У наукових працях І. Бланка, М. Єрмошенка, Т. Васильціва, О. Барановського, Г. Козаченка обґрунтовується необхідність використання системи показників, що характеризують ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність,

структуру капіталу та ефективність діяльності підприємства. Водночас більшість підходів орієнтована на використання уніфікованого набору показників без достатнього врахування того, що їх значущість може змінюватися залежно від стратегії фінансової поведінки підприємства.

Методичні аспекти моделювання фінансових процесів та використання економіко-математичних методів досліджували О. Терещенко, В. Вітлінський, А. Матвійчук, І. Лук'яненко, О. Черняк та інші вчені. Їхні праці створюють методологічне підґрунтя для вивчення стохастичних зв'язків між фінансовими результатами та чинниками впливу. Специфіку фінансової безпеки аграрних підприємств висвітлено у працях Ю. Лупенка, М. Маліка, П. Саблука, О. Шпикуляка, Л. Худолий, О. Гудзь.

Разом із тим недостатньо дослідженим залишається питання моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання аграрної сфери залежно від обраного критерію фінансового забезпечення. Потребують подальшого обґрунтування підходи до виявлення факторів, які по-різному впливають на ефективність використання капіталу, фінансову стійкість і ліквідність, а також до побудови моделей раціоналізації фінансової поведінки в умовах економічних конфліктів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування науково-методичного підходу до моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання аграрної сфери залежно від обраного критерію фінансового забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Різні суб'єкти господарювання у процесі ведення діяльності ставлять перед собою доволі різноманітні цілі. Для одних суб'єктів ціллю може стати завоювання максимальної частки ринку, посідання на ринку монопольного або лідируючого положення, тоді як інші суб'єкти можуть прагнути захопити зовсім малу, однак стабільну частку такого ринку, що забезпечить для них оптимальний обсяг діяльності та рівень фінансових результатів. Деякі суб'єкти мають за мету отримати максимально можливий розмір прибутку, тоді як інші вважають це не ключовим завданням свого функціонування і намагаються зберегти капітал, захищаючи його від ризиків втрати навіть жертвуючи можливим прибутком. Прикладів таких відмінностей можна навести доволі багато. Однак усі вони наочно демонструють, що різниця у цілях та завданнях господарювання обумовлює різницю у фінансовій, економічній та загалом бізнесовій поведінці суб'єктів господарювання.

Однак, найбільш впливовим чинником, що змушує суб'єктів господарювання диференціювати свою поведінку є те, яку стратегію свого розвитку вони застосовують і яким для них є провідний критерій фінансового забезпечення. Зазвичай вирізняють три основних стратегії фінансового забезпечення, що характеризуються різними критеріями досягнення:

— перша — агресивна фінансова стратегія, спрямована на максимізацію фінансових результатів, за якої провідним критерієм є ефективність використання капіталу;

— друга — консервативна, спрямована на максимальний захист капіталу від ризиків втрати, за якої про-

відним критерієм є високий рівень фінансової автономії (незалежності);

— третя — компромісна, спрямована на збалансування ризиків та прагнення отримати прибуток, за якої критерієм забезпечення може виступати ліквідність та платоспроможність, що певною мірою захищає від втрат та дозволяє маневрувати на ринку, отримуючи достатній розмір прибутку й інших результатів.

Для кожної з цих стратегій фінансова поведінка суб'єкта господарювання буде різною. Тому на даному етапі дослідження буде зосереджене на моделюванні фінансової поведінки суб'єктів господарювання в аграрній сфері, які ставлять собі за мету досягнення конкретних критеріїв фінансової безпеки. Водночас, необхідно підкреслити, що виділені нами вище критерії (ефективності, фінансової стійкості та ліквідності) не є вичерпними. В різних умовах, під впливом усього розмаїття економічних конфліктів критерії фінансової безпеки можуть змінюватися. Наприклад, якщо найбільш актуальними для суб'єкта господарювання стають економічні конфлікти у сфері майнових відносин, то критерієм забезпечення має стати стан майнових активів (наприклад, рівень придатності основних засобів, забезпеченість основних засобів оборотним капіталом тощо). Якщо актуалізуються конфлікти у сфері енергоефективності, то критерієм забезпечення може стати зниження витрат на енергозабезпечення або частка енергогенеруючих активів у структурі майна тощо. Тому додатковою метою даного етапу дослідження стало розроблення універсальних науково-методологічних та практичних підходів щодо моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання в аграрній сфері в умовах економічних конфліктів при дотриманні різних критеріїв фінансового забезпечення.

Потрібно певну увагу приділити поняттю "фінансова поведінка". Під цим терміном зазвичай розуміють "різноманітні зовнішні прояви діяльності з використання грошей, орієнтованих на досягнення різних цілей, в контексті формальних і неформальних правил і соціальних відносин" [1]. Однак, здебільшого цей термін застосовуються у відношенні людей або домогосподарств, а не стосовно суб'єктів господарювання, зокрема великих, середніх, малих та мікро-підприємств аграрної сфери, підприємств аграрної та іншої інфраструктури тощо. Адже термін "поведінка" стосується психології, що притаманна людині, фізичній особі, і непритаманні неживій істоті, зокрема юридичній особі. Виходячи із цього можна говорити про поведінку підприємців (фізичних осіб — суб'єктів підприємницької діяльності), працівників, менеджерів та спеціалістів підприємств щодо прийняття їхніх власних фінансових рішень, навіть про поведінку домогосподарств та особистих селянських господарств, оскільки їхні дії та діяльність в цілому залежать від дій чи діяльності фізичної особи чи групи людей, що їх уособлюють. Однак стосовно інших суб'єктів господарювання використання терміну "фінансова поведінка" не поширене.

Проте, як показують дослідження, юридичним особам й іншим суб'єктам господарювання також притаманні такі "різноманітні прояви діяльності", які формуються під впливом психології управлінців (менеджерів, спеціалістів) та власників таких аграрних підприємств, їх ставлення до ризику (наприклад агресивна чи захисна стратегія поведінки залежать від здатності менеджменту і власників

Таблиця 1. Матриця парної кореляції ключових параметрів фінансової безпеки досліджених підприємств

Параметри	Параметри												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1												
2	-0,979	1											
3	-0,101	-0,058	1										
4	-0,466	0,304	0,863	1									
5	0,774	-0,829	0,398	0,029	1								
6	-0,870	0,882	-0,158	0,271	-0,641	1							
7	-0,759	0,790	-0,291	0,023	-0,969	0,540	1						
8	0,865	-0,813	-0,427	-0,695	0,600	-0,596	-0,415	1					
9	-0,301	0,398	-0,741	-0,442	-0,707	0,401	0,619	0,031	1				
10	-0,162	0,001	0,988	0,876	0,364	-0,088	-0,246	-0,468	-0,767	1			
11	-0,920	0,916	-0,088	0,272	-0,684	0,945	0,638	-0,650	0,307	-0,002	1		
12	-0,571	0,553	-0,193	0,213	-0,389	0,836	0,230	-0,272	0,415	-0,172	0,714	1	
13	-0,572	0,511	0,165	0,463	-0,178	0,759	0,054	-0,351	0,158	0,168	-0,664	0,911	1

Примітка: назви параметрів — 1. Коефіцієнт іммобілізації активів; 2. Коефіцієнт забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом; 3. Рівень мобільності оборотного капіталу, %; 4. Коефіцієнт придатності основних засобів; 5. Оборотноість оборотних активів; 6. Фондовіддача; 7. Тривалість фінансового циклу, днів; 8. Коефіцієнт автономії; 9. Коефіцієнт короткострокової заборгованості; 10. Коефіцієнт платоспроможності; 11. Коефіцієнт швидкої ліквідності; 12. Рентабельність діяльності, %; 13. Рентабельність власного капіталу, %.

Джерело: розраховано автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel

працювати в умовах ризику), їх бажань і сподівань щодо отримання прибутку або нехтування наявними фінансовими можливостями (що цілком залежать від сформованих фінансових очікувань людей) тощо. Юридичні особи, так само як і фізичні, також характеризуються різними проявами діяльності та вживають різних заходів щодо використання грошей і фінансових ресурсів для досягнення певних цілей власного фінансового забезпечення (отримання максимального прибутку або збереження капіталу, захисту від різних ризиків тощо). Тому, на нашу думку, термін "фінансова поведінка" цілком логічно застосовувати для різних суб'єктів господарювання.

Для поглибленого розуміння залежності фінансової поведінки та в цілому фінансової безпеки від ключових чинників функціонування суб'єктів господарювання було більш ретельно вивчено кореляційно-регресійні зв'язки між її індикаторами та екзогенними ознаками. Таке дослідження здійснювалося у декілька етапів:

Перший етап — із досліджуваної сукупності ознак вилучено ті, що мають жорсткодетерміновані типи зв'язку. Було проаналізовано 62 показника по досліджуваних суб'єктах господарювання. Для цього було використано результати кластерного аналізу, який дозволив обґрунтувати сукупність індикаторів фінансової безпеки суб'єктів господарювання, також було враховано те, що деякі індикатори були взаємозалежними та характеризувалися функціональним (жорстко детермінованим) зв'язком. Для подальшого дослідження такі взаємозалежні індикатори є недоречними. Це стосується, наприклад, коефіцієнтів зносу та придатності основних засобів, оскільки їх розрахунок базується на трьох взаємозалежних величинах — первісній і залишковій вартості основних засобів і вартості зносу; коефіцієнтів автономії та фінансової залежності, обчислення яких передбачає врахування таких трьох взаємозалежних величин — вартості власного, позикового й сукупного капіталів, і т.ін. Також на цьому етапі із загальної вибірки було вилучено окремі індикатори, які по результатах аналізу виявилися малоінформативними, наприклад, частка витрат на оплату праці у виручці, коефіцієнт власного капіталу у довгострокових джерелах фінансуван-

ня тощо. В кінцевому підсумку для подальшого дослідження було обрано 13 найбільш важливих показників.

Другий етап — було обчислено коефіцієнти парної кореляції обраних показників. Для зручності використано надбудову "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel. Потрібно зазначити, що дослідження здійснено з використанням функціоналу надбудови "Пакет аналізу". Матриця парної кореляції ключових параметрів фінансової безпеки досліджених підприємств подана у табл. 1. Ця матриця відображає зв'язки між окремими показниками по-парно і враховує залежність кожного з них від впливу інших ознак.

Як видно з даних табл. 1, виявлено досить міцні кореляційні зв'язки між окремими індикаторами. Однак, особливу увагу тут доцільно приділити тим індикаторам, які слугуватимуть критеріями фінансового забезпечення — рентабельності використання власного капіталу, коефіцієнтам автономії та швидкої ліквідності.

Третій етап — виділено найбільш показові індикатори фінансової безпеки. Важливими параметрами для характеристики фінансової безпеки є фінансова стійкість (для консервативних або поміркованих стратегій фінансування), прибутковість (для агресивних або активних стратегій) та ліквідність (для узгодженості різних стратегій). Враховуючи ці параметри, а також наявність кореляційних зв'язків з іншими ознаками, в якості основних оціночних індикаторів було обрано коефіцієнт автономії, рентабельність власного капіталу та коефіцієнт швидкої ліквідності.

Коефіцієнт автономії характеризувався найбільш міцними зв'язками із коефіцієнтами іммобілізації активів, забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом та придатності основних засобів.

Рентабельність власного капіталу значною мірою залежала від фондовіддачі, коефіцієнту швидкої ліквідності та рентабельності діяльності.

В свою чергу коефіцієнт швидкої ліквідності залежав від коефіцієнтів іммобілізації активів та забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом, оборотності оборотних активів, фондовіддачі, рентабельності діяльності та рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2. Результати регресійної статистики з оцінювання зв'язку фінансової стійкості із чинниками

Показники	Значення
Множинний R	0,8925191
R-квадрат	0,79659034
Нормований R-квадрат	0,77116413
Стандартна похибка	0,05670438
Спостереження	38

Джерело: розрахованого автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel.

Таблиця 3. Результати дисперсійного аналізу з оцінювання зв'язку фінансової стійкості із чинниками

Показники	Df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	0,302209	0,100736	31,3295	1,82194E-08
Залишок	34	0,077169	0,003215		
Ітого	37	0,379379			

Джерело: розрахованого автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel.

Таблиця 4. Значення коефіцієнтів зв'язку при оцінюванні залежності фінансової стійкості із чинниками

Показники	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	0,23180357	0,108073	2,144879	0,042294	0,00875175	0,454855
Змінна X ₁	0,60882675	0,166683	3,652604	0,001261	0,264810109	0,952843
Змінна X ₂	-0,0128822	0,004832	-2,66581	0,013524	-0,022855737	-0,00291
Змінна X ₃	0,15054228	0,181978	0,827256	0,416242	-0,225041515	0,526126

Довідково: Y — коефіцієнт автономії; X₁ — коефіцієнт іммобілізації активів; X₂ — коефіцієнт забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом; X₃ — коефіцієнт зносу основних засобів.

* розрахованого автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel.

Четвертий етап — за допомогою надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel оцінено множинну регресію обраних індикаторів із залежними ознаками. По усіх трьох параметрах отримано достовірні й значимі результати, що дозволило побудувати моделі множинних кореляційно-регресійних залежностей. Результати аналізу викладено в табл. 2—10.

Зокрема, у табл. 2 наведено результати регресійної статистики, які свідчать, що показник множинної регресії (R) перевищує 0,89, а квадрат коефіцієнту (R²) перевищує 0,79. Стандартна похибка перебуває в межах норми.

Такі отримані результати означають, що змінюваність рівня автономії майже на 80 % залежить від того, наскільки виправдано та раціонально залучені кошти розміщені у активах, яким є рівень іммобілізації, забезпеченість необоротних активів власним оборотним капіталом та стан основних засобів.

Результати дисперсійного аналізу (табл. 3) дозволяють стверджувати, що побудована модель є адекватною. Критерій Фішера показує, що розрахункове значення цілком відповідає табличним нормативам: 31,3295 > 1,82194E-08 > 0,05, за умови коефіцієнту надійності 95 % та значимості гіпотези 5 %.

Встановлені коефіцієнти для рівняння множинної регресії наведені в табл. 4. Показники стандартної похибки, показники ймовірності P та t-статистики підтверджують значимість аналізу. Отримані коефіцієнти до-

воляють побудувати модель множинного зв'язку між коефіцієнтом автономії та коефіцієнтами іммобілізації активів, забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом та придатності основних засобів.

Модель фінансової безпеки за критерієм фінансової стійкості набула наступного вигляду:

$$Y = 0,232 + 0,609 \cdot X_1 - 0,013 \cdot X_2 + 0,151 \cdot X_3 \quad (1),$$

Де: Y — коефіцієнт автономії;

X₁ — коефіцієнт іммобілізації активів;

X₂ — коефіцієнт забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом;

X₃ — коефіцієнт придатності основних засобів.

Результати аналізу та побудови моделі фінансової безпеки за критерієм ефективності господарювання наведено у табл. 5—7. Як видно з даних таблиці 5, показник множинної регресії (R) відбиває досить високий рівень зв'язку та перевищує 0,93, при цьому квадрат коефіцієнту (R²) перевищує 0,87, стандартна похибка перебуває в межах норми. Це означає, що змінюваність рівня ефективності використання власного капіталу більш, ніж на 87 % залежить від виділених чинників, і

лише на 13 % обумовлюється іншими факторами. Такий зв'язок, як і за попередньої моделі, можна вважати достатньо міцним.

Дисперсійний аналіз підтверджує адекватність побудованої моделі, критерій Фішера показує, що F 56,21187 > 5,3E-11 > 0,05, що відповідає умові коефіцієнту надійності 95 % та значимості гіпотези 5 %.

Таблиця 5. Результати регресійної статистики з оцінювання зв'язку ефективності господарювання із чинниками

Показники	Значення
Множинний R	0,935635
R-квадрат	0,875412
Нормований R-квадрат	0,859839
Стандартна похибка	0,0356
Спостереження	38

Джерело: розрахованого автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel.

Таблиця 6. Результати дисперсійного аналізу з оцінювання зв'язку ефективності господарювання із чинниками

Показники	Df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	0,213725	0,071242	56,21187	5,3E-11
Залишок	34	0,030417	0,001267		
Ітого	37	0,244142			

Джерело: розрахованого автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel.

Таблиця 7. Значення коефіцієнтів зв'язку при оцінюванні залежності ефективності господарювання з чинниками

Показники	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	-0,06194	0,0717	-0,86385	0,396223	-0,20992	0,086044
Змінна X ₁	0,01529	0,023308	0,65607	0,518021	-0,0634	0,032814
Змінна X ₂	-0,121004	0,114649	-1,055429	0,301738	-0,11562	0,357628
Змінна X ₃	0,759181	0,083351	9,108255	2,95E-09	0,587153	0,931209

Довідково: Y — рентабельність власного капіталу, %; X₁ — фондодіддача; X₂ — коефіцієнт швидкої ліквідності; X₃ — рентабельність діяльності.

Джерело: розрахованого автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel.

Таблиця 8. Результати регресійної статистики з оцінювання зв'язку ліквідності з чинниками

Показники	Значення
Множинний R	0,941719
R-квадрат	0,886835
Нормований R-квадрат	0,854503
Стандартна похибка	0,063843
Спостереження	38

Джерело: розрахованого автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel.

Таблиця 9. Результати дисперсійного аналізу з оцінювання зв'язку ліквідності з чинниками

Показники	Df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	6	0,670778	0,111796	27,42839	6,7E-09
Залишок	31	0,085595	0,004076		
Ітого	37	0,756373			

Джерело: розрахованого автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel.

Встановлені коефіцієнти для рівняння множинної регресії було наведено в табл. 7. Показники стандартної похибки, показники ймовірностей Р та t-статистики підтверджують значимість аналізу. Отримані коефіцієнти дозволяють побудувати модель множинного зв'язку між рентабельністю власного капіталу та фондодіддачею, коефіцієнтом швидкої ліквідності та рентабельністю діяльності. Уже на цьому етапі варто звернути увагу на відмінності впливу однакових індикаторів у різних за своїми критеріями моделях фінансової стійкості, про що більш докладно буде викладено нижче.

Модель фінансової безпеки за критерієм ефективності господарювання набула наступного вигляду:

$$Y = -0,062 + 0,015 \cdot X_1 - 0,121 \cdot X_2 + 0,759 \cdot X_3 \quad (2),$$

Де: Y — рентабельність власного капіталу;

X₁ — фондодіддача;

X₂ — коефіцієнт швидкої ліквідності;

X₃ — рентабельність діяльності.

Результати аналізу та побудови моделі фінансової безпеки за критерієм ліквідності наведено у табл. 8—10.

Як видно з даних табл. 8, показник множинної регресії (R) відбиває досить високий рівень зв'язку та перевищує 0,94, при цьому квадрат коефіцієнту (R²) перевищує 0,88, стандартна похибка перебуває в межах норми. Це озна-

чає, що змінюваність рівня ліквідності більш, ніж на 88 % залежить від виділених шести чинників, і лише на 12 % обумовлюється іншими факторами, що є досить вагомим показником. Однак, зазначимо, що за наявності шести чинників впливу на відміну від трьох у попередніх моделях не змінює рівень регресії принципово. Це підтверджує те, що усі побудовані моделі є статистично значимими.

Дисперсійний аналіз (табл. 9) підтверджує адекватність побудованої моделі, критерій Фішера показує, що $F_{27,42839} > 6,7E-09 > 0,05$, що відповідає умові коефіцієнту надійності 95 % та значимості гіпотези 5 %.

Встановлені коефіцієнти для рівняння множинної регресії, що наведено в табл. 10.

Показники (табл. 10) стандартної похибки, показники ймовірностей Р та t-статистики підтверджують значимість аналізу. Отримані коефіцієнти дозволяють побудувати модель множинного зв'язку між ліквідністю і шістьма чинниками: коефіцієнтами імобілізації активів та забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом, показниками оборотності оборотних активів, фондодіддачі, рентабельності діяльності та власного капіталу.

Модель фінансової безпеки за критерієм ліквідності набула наступного вигляду:

$$Y = 0,539 - 0,145 \cdot X_1 + 0,006 \cdot X_2 - 0,022 \cdot X_3 + 0,190 \cdot X_4 + 0,601 \cdot X_5 - 0,477 \cdot X_6 \quad (3),$$

Де: Y — коефіцієнт швидкої ліквідності;

X₁ — коефіцієнт імобілізації активів;

X₂ — коефіцієнт забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом;

X₃ — оборотність оборотних активів;

X₄ — фондодіддача;

X₅ — рентабельність діяльності;

X₆ — рентабельність власного капіталу.

Як видно з наведених моделей, вони частково взаємозалежні за окремими чинниками. Так, наприклад, коефіцієнт імобілізації активів виступає чинником забезпечення фінансової безпеки як за критерієм фінансової стійкості, так і за критерієм ліквідності. Однак, у двох наведених моделях він здійснює різновекторний вплив — для моделі фінансової стійкості (зв'язок з коефіцієнтом автономії) вплив прямий на рівні +0,609, тоді як для моделі ліквідності

Таблиця 10. Значення коефіцієнтів зв'язку при оцінюванні залежності ліквідності з чинниками

Показники	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	0,538568	0,102609	5,248764	3,34E-05	0,325182	0,751955
Змінна X ₁	-0,144651	0,330482	-0,437699	0,666073	-0,54262	0,831926
Змінна X ₂	0,006192	0,005721	1,08233	0,291378	-0,00571	0,018091
Змінна X ₃	-0,02242	0,161878	-0,13851	0,891153	-0,35907	0,314222
Змінна X ₄	0,190305	0,020078	9,478224	4,91E-09	0,14855	0,232059
Змінна X ₅	0,60119	0,421018	1,42795	0,168011	-1,47674	0,274364
Змінна X ₆	-0,476462	0,507203	-0,93939	0,358211	-0,57832	1,531249

Довідково: Y — коефіцієнт швидкої ліквідності; X₁ — коефіцієнт імобілізації активів; X₂ — коефіцієнт забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом; X₃ — оборотність оборотних активів; X₄ — фондодіддача; X₅ — рентабельність діяльності; X₆ — рентабельність власного капіталу.

* розрахованого автором за допомогою функціоналу надбудови "Пакет аналізу" програми Microsoft Office Excel.

(зв'язок з коефіцієнтом швидкої ліквідності) зв'язок обернений на рівні $-0,145$. На перший погляд складається враження про наявність аналітичної помилки, сутність якої полягає в тому, що посилення фінансової безпеки можна як нарощувати, так і скорочувати рівень іммобілізації активів. Однак, таке враження оманливе. Сутність в тому, що при різних стратегіях фінансового забезпечення управлінські рішення дійсно можуть бути доволі відмінними, навіть іноді цілком протилежними. Так, при застосуванні стратегії зниження фінансових ризиків, що пов'язана із посиленням фінансової стійкості, необхідно збільшувати іммобілізацію активів — нарощувати частку необоротних активів у майні господарюючого суб'єкта. Водночас, за застосування стратегії посиленої мобільності бізнесу, коли вагомості набуває збільшення ліквідності і платоспроможності, навпаки доцільно скорочувати частку іммобілізованих активів на противагу збільшуючи частку оборотного капіталу.

Подібні характеристики стосуються коефіцієнту забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом. Цей показник, як і попередній, пов'язаний із внутрішніми співвідношеннями різних частин активів і навіть має до певної міри зв'язок із коефіцієнтом іммобілізації активів. Відповідно у разі застосування різних стратегій фінансового забезпечення управлінські рішення стосовно збільшення або зменшення цього показника можуть бути протилежними. У разі реалізації стратегії зниження фінансових ризиків та зміцнення фінансової стійкості коефіцієнт забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом необхідно знижувати (значимість коефіцієнту в моделі $-0,013$). У разі запровадження стратегії посиленої мобільності та збільшення ліквідності і платоспроможності, навпаки доцільно нарощувати даний показник (значимість у моделі $+0,006$).

Також наведені моделі демонструють взаємозалежність між коефіцієнтом швидкої ліквідності та рентабельністю власного капіталу. Однак, ці індикатори в обох моделях (за критеріями ефективності господарювання та ліквідності) характеризуються зворотнім зв'язком. Зокрема, для моделі за критерієм ефективності значимість впливу коефіцієнту швидкої ліквідності на рентабельність власного капіталу сягає $-0,121$, а у моделі за параметром ліквідності вплив рентабельності власного капіталу на коефіцієнт швидкої ліквідності $-0,477$. Це означає, що у разі, коли суб'єкт господарювання обирає модель фінансової безпеки, спрямовану на забезпечення високого рівня ліквідності, то він буде змушений нехтувати певними можливостями отримання додаткового прибутку, адже лише відмовляючись від гонитви за високою прибутковістю можна оминати ризики втрати ліквідності і платоспроможності. І навпаки — якщо господарюючий суб'єкт застосовує агресивні стратегії фінансової поведінки і основним критерієм свого ефективного функціонування вважає високий рівень прибутковості, у т.ч. отримання підвищеного прибутку на власний капітал, то такий господарюючий суб'єкт буде змушений погодитися на ризики втрати ліквідності й платоспроможності.

Однак, при визначенні раціональних форм фінансової поведінки суб'єктів господарювання необхідно вирізняти два доволі різні види прибутковості — прибутковість (рентабельність) діяльності та прибутковість (рентабельність) використання капіталу. Перша формується у процесі операційної діяльності та відбиває окупність витрат, що використовуються на її ведення. Друга враховує результати фінансової діяльності щодо залучення джерел фінансування та формування капіталу суб'єкта господарювання (у даному разі власного). Як видно з результатів попереднього аналі-

зу та побудови моделей регресійного зв'язку за різними критеріями рентабельність діяльності (окупність витрат) завжди має позитивний зв'язок з усіма параметрами фінансової безпеки, наприклад, $+0,759$ із критерієм рентабельності власного капіталу та $+0,601$ із критерієм ліквідності.

Так само, показник фондовіддачі, як ще один індикатор ведення операційної діяльності завжди позитивно впливає на фінансову безпеку. Наприклад, у моделі за критерієм ефективності рівень його зв'язку сягає $+0,015$, а у моделі за критерієм ліквідності $+0,190$.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що ведення операційної діяльності завжди однаково впливає на фінансову безпеку, а заходи щодо здійснення фінансової (щодо залучення капіталу з різних джерел фінансування) та інвестиційної діяльності (розміщення залучених коштів у активах) можуть мати цілком відмінні результати у випадку застосування різних стратегій фінансового забезпечення. Тому доцільно додати описові моделі фінансової поведінки аграрних суб'єктів господарювання на випадки, коли вони дотримуються різних фінансових стратегій та відмінних критеріїв фінансового забезпечення.

Так, якщо суб'єкт господарювання аграрного сектору застосовує консервативну фінансову стратегію, а його фінансова поведінка спрямована на підвищення фінансової стійкості, то йому варто:

- удосконалювати підходи до управління капіталом, забезпечувати оптимізацію структури капіталу, зокрема збільшувати частку довгострокових джерел фінансування, передусім власного капіталу, знижувати залежність від зовнішніх джерел, передусім короткострокових, широко застосовувати сучасні надійні інструменти фінансування, а також вживати заходів щодо забезпечення оптимального співвідношення між доходністю активів та вартістю капіталу;
- посилювати систему управління ризиками, виявляти і мінімізувати фінансові, валютні, кредитні ризики, впроваджувати різноманітні інструменти страхування ризиків — від утворення резервних фондів до укладання угод зі страховими організаціями;

- оптимізувати підходи до управління ліквідністю й платоспроможністю, особливо в частині здатності вчасно і в повному обсягу оплачувати короткострокові боргові зобов'язання та погашати поточні витрати, створювати резервні фонди на постійну підтримку платоспроможності на випадок непередбачуваних подій;

- в основу політики диверсифікації бізнесу закладати принцип стабілізації і збереження капіталу, захисту вкладень за яким серед альтернативних напрямів діяльності обирають ті, які дозволяють знизити ризики втрати активів;

- удосконалювати фінансовий менеджмент через розвиток стратегічного і поточного фінансового планування, моніторинг, аналіз і контроль ключових показників фінансової стійкості, підвищення кваліфікації та поліпшення компетентностей фінансових менеджерів.

У разі, коли суб'єкт господарювання аграрної сфери застосовує агресивну фінансову стратегію, а його фінансова поведінка спрямована на підвищення прибутковості та ефективності використання капіталу, то йому доцільно:

- в основу політики диверсифікації бізнесу закладати принцип збільшення прибутковості, розширення частки ринку, формування домінантних позицій на ринку, захоплення вільних ринкових ніш, фокусування на високодохідних сегментах та продуктах, диверсифікації джерел доходності тощо, навіть у тих випадках, коли

перспектива збільшення фінансових результатів вимагає вкладення коштів у ризикові активи;

- підвищувати рівень ділової активності, збільшувати оборотність капіталу, розширювати ланцюги постачання та удосконалювати логістику;

- запроваджувати політику оптимізації витрат через удосконалення технологій, залучення інноваційних практик діяльності, підвищення автоматизації виробничих процесів, використання більш дешевої сировини і матеріалів, запровадження заміників і аналогів, ефективне управління постійними витратами тощо;

- в основу політики управління капіталом закладати принцип активного використання можливостей фінансового важеля для збільшення прибутковості і зростання рентабельності власного капіталу, розширювати практику використання сучасних інструментів короткострокового фінансування, у т.ч. через користування кредиторською заборгованістю;

- оптимізувати управління оборотним капіталом через раціоналізацію процесів управління запасами, дебіторською заборгованістю, незавершеним виробництвом тощо;

- удосконалювати управління операційною діяльністю, розвивати планування, моніторинг, аналіз і контроль виробничих і збутових процесів, посилювати роботу маркетингової служби.

Якщо суб'єкт господарювання аграрної сфери застосує компромісну фінансову стратегію, а його фінансова поведінка спрямована на підвищення ліквідності, то йому доцільно:

- удосконалювати фінансовий менеджмент перш за все в плані управління грошовими потоками, уникнення ризику нестачі грошових коштів, контролю рівня зобов'язань, управління платоспроможністю, контролю над дебіторською та кредиторською заборгованостями;

- диверсифікувати фінансові джерела, диференціюючи їх за строками, ціною, умовами залучення і погашення, ризиками судових позовів та іншими ризиками;

- створювати резервні фонди на покриття можливих втрат або забезпечення витрат при настанні непередбачуваних подій;

- запроваджувати короткострокове фінансове планування та бюджетування, забезпечувати постійний моніторинг, аналіз і контроль над індикаторами ліквідності й платоспроможності, руху грошових коштів та стану платежів;

- оптимізувати усі види операційних та фінансових витрат;

- запроваджувати елементи антикризового управління, спрямованого на захист від втрати платоспроможності та ймовірності настання банкрутства.

Також потрібно відзначити, що наведені вище науково-методологічні та практичні підходи щодо моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання в аграрній сфері в умовах економічних конфліктів при дотриманні різних критеріїв фінансового забезпечення можна використовувати і для інших критеріїв фінансового забезпечення.

Наприклад, з огляду на дані табл. 1, у разі, якщо критерієм фінансового забезпечення буде визнано тривалість фінансового циклу, то регресійну модель варто буде будувати з урахуванням коефіцієнтів іммобілізації активів та забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом, а також показника оборотності оборотних активів. Якщо таким критерієм стане рівень ділової активності на основі показника оборотності оборотних активів, то регресійна модель включатиме коефіцієнти іммобілізації активів, забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом, корот-

костровою заборгованості та швидкої ліквідності, а також тривалість фінансового циклу. Якщо таким критерієм буде обрано стан активів, зокрема коефіцієнт придатності основних засобів, то до регресійної моделі варто буде включити рівень мобільності оборотного капіталу, а також коефіцієнти автономії та платоспроможності.

Поряд з тим, необхідно визначити та систематизувати ключові стратегічні пріоритети фінансової безпеки в аграрній сфері з урахуванням засад врегулювання економічних конфліктів, що залишаться важливими й актуальними за будь-якої фінансової стратегії та типу фінансової поведінки господарюючого суб'єкту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати, що критерії фінансового забезпечення суб'єктів господарювання аграрної сфери залежать від обраної менеджментом стратегії фінансової поведінки та не можуть розглядатися як універсальні для всіх підприємств. Встановлено, що як провідні критерії фінансового забезпечення доцільно розглядати ефективність використання капіталу, фінансову стійкість та ліквідність, кожен із яких потребує різного набору управлінських рішень і відповідного типу фінансової поведінки.

У результаті дослідження побудовано три моделі стохастичного зв'язку фінансової безпеки за окремими критеріями, що дозволило виявити найбільш значущі фактори їх формування. Доведено, що окремі чинники можуть справляти різний, а подеколи й протилежний вплив на різні критерії фінансового забезпечення, що підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування фінансової поведінки підприємств залежно від стратегічних цілей і умов функціонування. Отримані результати полягають у можливості використання запропонованих моделей для раціоналізації фінансової поведінки суб'єктів господарювання аграрної сфери при здійсненні операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, а також для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері фінансового забезпечення в умовах економічних конфліктів.

Література:

1. Основи фінансової психології. Elib.INTU. Луцький національний технічний університет. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A4%D0%86%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%95%D0%9D%D0%9F/page11.html

References:

1. Elib.INTU (2026), "Fundamentals of financial psychology", available at: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A4%D0%86%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%95%D0%9D%D0%9F/page11.html (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 04.26

Профцензовано / Revised: 15.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

І. Р. Безпалько,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній
справі, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3412-2017>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.219

ПРОБЛЕМА ПОБУДОВИ НОВОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

I. Bezpalko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

THE PROBLEM OF BUILDING A NEW LOGISTICS SYSTEM THROUGH IMPROVING INTERNATIONAL MARKETING

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад побудови нової системи логістики на основі удосконалення міжнародного маркетингу з урахуванням змін зовнішнього ринкового середовища, потреб споживачів та вимог до підвищення ефективності діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування логістичної системи підприємства в поєднанні з інструментами міжнародного маркетингу, що визначають напрями її оновлення, адаптації та стратегічного розвитку. В сучасному зовнішньому економічному середовищі саме поєднання ринкової орієнтації підприємства з ефективною організацією потоків товарів, інформації та сервісу постає визначальною передумовою збереження конкурентоспроможності. У роботі розкрито сутність проблеми побудови нової системи логістики через удосконалення міжнародного маркетингу. Обґрунтовано, що в сучасному зовнішньому економічному середовищі ефективність міжнародної діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня узгодженості маркетингової інформації з логістичними процесами. Встановлено, що міжнародний маркетинг надає підґрунтя для оцінювання попиту, виявлення особливостей зарубіжних ринків, формування каналів збуту та адаптації товарної пропозиції, тоді як логістика забезпечує практичну реалізацію цих рішень у площині руху матеріальних, інформаційних і сервісних потоків.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations of building a new logistics system based on improving international marketing, taking into account changes in the external market environment, consumer needs and requirements for increasing the efficiency of the enterprise. The object of the study is the processes of formation and functioning of the logistics system of the enterprise in combination with international marketing tools that determine the directions of its renewal, adaptation and strategic development. In the modern external economic environment, it is the combination of the market orientation of the enterprise with the effective organization of flows of goods, information and services that becomes a determining prerequisite for maintaining competitiveness. The paper reveals the essence of the problem of building a new logistics system through improving international marketing. It is substantiated that in the modern external economic environment, the effectiveness of the international activity of the enterprise largely depends on the level of consistency of marketing information with logistics processes. It has been established that international marketing provides a basis for assessing demand, identifying the

features of foreign markets, forming sales channels and adapting the product offer, while logistics ensures the practical implementation of these decisions in the area of movement of material, information and service flows. Improving international marketing allows not only to more accurately position products in target markets, but also to form a new architecture of logistics processes, focused on sustainability, adaptability and economic feasibility. At the same time, enterprises that do not review their own logistics approaches in accordance with changes in international demand risk losing time, financial resources, business reputation and opportunities to scale their activities.

Ключові слова: логістика, міжнародний маркетинг, логістична система, міжнародний ринок, конкурентоспроможність, канали збуту, управління потоками, адаптація підприємства, зовнішнє середовище, стратегічний розвиток.

Key words: logistics, international marketing, logistics system, international market, competitiveness, sales channels, flow management, enterprise adaptation, external environment, strategic development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сучасному зовнішньому економічному середовищі саме поєднання ринкової орієнтації підприємства з ефективною організацією потоків товарів, інформації та сервісу постає визначальною передумовою збереження конкурентоспроможності. При такого роду умовах уже недостатньо лише виробити якісний продукт або вийти на зовнішній ринок, оскільки споживач очікує швидкого постачання, прогнозованих термінів доставки, адаптованого асортименту, гнучкої цінової політики та стабільного післяпродажного супроводу. Саме міжнародний маркетинг надає підприємству можливість глибше оцінити потреби споживачів у різних країнах, виявити відмінності у попиті, поведінці контрагентів, каналах збуту та умовах просування продукції, а логістика являється тим механізмом, який переводить ці знання у практичну площину реального руху ресурсів.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад побудови нової системи логістики на основі удосконалення міжнародного маркетингу з урахуванням змін зовнішнього ринкового середовища, потреб споживачів та вимог до підвищення ефективності діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування логістичної системи підприємства в поєднанні з інструментами міжнародного маркетингу, що визначають напрями її оновлення, адаптації та стратегічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасній науковій літературі проблема поєднання міжнародного маркетингу та логістики дедалі виразніше розглядається як одна з ключових передумов результативної зовнішньоекономічної діяльності підприємства [1—10]. До прикладу, Т. Данилюк і В. Бондарук [1] зазначають, що управління міжнародним маркетингом є визначальним чинником успіху компаній на міжнародних ринках, оскільки саме воно формує підґрунтя

для побудови організаційної структури управління міжнародною діяльністю та визначення напрямів розвитку маркетингового інструментарію. Разом із цим О. Лошенко, Л. Галан та І. Посохов [5] акцентують увагу на тому, що в умовах глобалізації, наслідків коронакризи та активної цифрової трансформації підприємства повинні переорієнтувати власні маркетингові підходи відповідно до нових викликів зовнішнього ринку. Логістичний вектор зазначеної проблематики найбільш чітко розкривається у праці В. Гришка [2], де управління логістичними операціями зовнішньоекономічної діяльності розглядається як комплексна система організації та управління товарними, операційними, інформаційними й фінансовими потоками міжнародної компанії. О. Шуміло, О. Заїка та О. Гарбузов [4] зазначають, що стратегія виходу на міжнародні ринки має будуватися на принципах загальної стратегії підприємства та розроблятися на основі аналізу таких базових форм, як експорт, спільне підприємництво та пряме інвестування.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Побудова нової системи логістики через удосконалення міжнародного маркетингу пов'язана з необхідністю переосмислення самої ролі підприємства на зовнішньому ринку. Якщо раніше логістика не рідко сприймалася переважно як організація перевезення товару від виробника до покупця, то нині вона постає як багаторівнева система координації матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків. Разом із цим міжнародний маркетинг уже не обмежується лише просуванням продукції або оцінюванням попиту в різних країнах, а являється джерелом стратегічної інформації для формування всієї логістичної архітектури підприємства. Підприємство, яке прагне ефективно працювати в зовнішньому середовищі, має розуміти не лише хто є його споживачем, а й якими є очікування щодо термінів поставки, форм сервісу, рівня адаптації товару, надійності каналів збуту та післяпродажного обслуговування. Відтак, нова система логістики формується не з

Таблиця 1. Зв'язок міжнародного маркетингу з формуванням нової системи логістики

Складова	Зміст впливу
Оцінювання міжнародного попиту	Міжнародний маркетинг дозволяє підприємству визначити, який саме товар, у якій комплектації, у якій кількості та в які часові періоди потрібен на конкретному зовнішньому ринку. Така інформація не лише відображає потенціал збуту, а й формує підґрунтя для рішень щодо запасів, режиму складування, графіків постачання та вибору каналів руху продукції
Адаптація до ринкових відмінностей	Різні країни мають різні вимоги до упаковки, маркування, термінів доставки, рівня сервісу та способів комунікації з покупцем. Удосконалений міжнародний маркетинг виявляє ці особливості та переводить їх у логістичні параметри, які враховуються під час побудови нової системи постачання
Інформаційне забезпечення рішень	Сучасна логістика потребує безперервного потоку ринкової інформації про поведінку клієнтів, дії конкурентів, сезонні зміни попиту, нові обмеження або торговельні можливості. Саме міжнародний маркетинг постачає ці відомості, без яких логістична система втрачає здатність до гнучкого реагування
Формування клієнтоорієнтованої логістики	Через удосконалення міжнародного маркетингу логістика починає будуватися не навколо внутрішніх можливостей підприємства, а навколо очікувань споживача. Саме тому терміни, способи доставки, формати комунікації та рівень сервісу визначаються з огляду на вимоги ринку

Джерело: сформовано автором.

транспортного підрозділу, а з глибокого розуміння ринку (табл. 1),

Проблема побудови нової системи логістики також пов'язана з тим, що традиційні підходи до міжнародного збуту не враховують достатньою мірою зміну структури глобальної конкуренції. У сучасних умовах підприємства змагаються не лише ціною або якістю продукції, а й швидкістю реакції на потреби ринку, надійністю постачання, гнучкістю логістичних маршрутів та здатністю забезпечити стабільний сервіс навіть при різких коливаннях зовнішнього попиту. При такого роду умовах логістика постає не допоміжною функцією, а стратегічною складовою міжнародного позиціонування. Якщо міжнародний маркетинг виявляє, що споживач у певній країні очікує коротших термінів постачання, більшої індивідуалізації продукту або особливих умов післяпродажного супроводу, підприємство повинно перебудовувати логістичну систему відповід-

но до цих вимог. Саме в цьому й полягає суть нової логістики, яка формується не на основі звичних схем транспортування, а на основі постійного узгодження ринкової інформації з операційними можливостями підприємства (табл. 2).

Побудова нової системи логістики через удосконалення міжнародного маркетингу неможлива без зміни підходів до координації між підрозділами, без розвитку аналітичної роботи, без узгодження дій між збутом, закупівлями, виробництвом, транспортуванням і сервісом. У багатьох підприємствах проблема полягає не лише у відсутності сучасних логістичних схем, а у фрагментарності управління, коли міжнародний маркетинг існує окремо від логістики, а логістика окремо від стратегічного планування. Водночас ефективна модель потребує єдиного бачення, де маркетингові сигнали з зовнішнього ринку стають основою для оперативного коригування внутрішніх процесів (табл. 3).

Таблиця 2. Конкурентні переваги, які формуються через поєднання міжнародного маркетингу і логістики

Напрямок	Характеристика
Швидкість виходу на ринок	Коли міжнародний маркетинг своєчасно виявляє нові ринкові ніші, зміни споживчих переваг або зростання попиту на певні товарні групи, логістика має бути здатною швидко забезпечити фізичну присутність товару на цьому ринку. Без такого узгодження маркетингова інформація втрачає прикладну цінність
Стабільність обслуговування клієнтів	Для міжнародного покупця важливо не лише отримати товар, а й мати передбачуваність поставок, зрозумілий сервіс, зручний режим замовлення та відсутність перебоїв у комунікації. Міжнародний маркетинг виявляє очікування клієнтів, а логістика має забезпечити їх практичне виконання
Зниження логістичних втрат	За відсутності якісної маркетингової оцінки підприємство може постачати товар у невідповідний час, у невірному обсязі або через неефективний канал. Це веде до зайвих витрат на складування, повторне транспортування, повернення або перерозподіл запасів між ринками
Підвищення стійкості до змін	Міжнародні ринки постійно змінюються під впливом політичних, економічних, технологічних і поведінкових чинників. За таких умов лише та логістична система, яка базується на регулярному оновленні маркетингової інформації, здатна адаптуватися без критичних втрат

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3. Внутрішні перетворення підприємства для побудови нової системи логістики

Внутрішня складова	У чому полягає потреба змін
Координація між підрозділами	Маркетингові, логістичні, виробничі та фінансові рішення мають ухвалюватися не ізольовано, а в єдиному управлінському просторі. Якщо міжнародний маркетинг виявляє зміну попиту, логістика повинна негайно врахувати це у маршрутах, запасах, виборі перевізників і графіках постачання
Розвиток аналітичної функції	Нова логістика не може ґрунтуватися лише на минулому досвіді. Вона потребує аналітичної оцінки ринку, прогнозування попиту, порівняння каналів постачання, оцінювання ризиків і моделювання варіантів дій у разі зміни умов міжнародної торгівлі
Формування єдиного інформаційного простору	Внутрішнє інформаційне середовище має об'єднувати дані про ринок, замовлення, запаси, маршрути, терміни, клієнтів і сервісні запити. Без цього маркетингова інформація не трансформується у практичні логістичні дії
Перегляд управлінської моделі	Побудова нової системи логістики потребує переходу від жорсткої ієрархії до більш гнучкої моделі, де рішення можуть оперативно коригуватися залежно від сигналів ринку. Удосконалений міжнародний маркетинг у цьому випадку стає не окремою функцією, а постійним джерелом управлінського впливу

Джерело: сформовано автором.

Удосконалення міжнародного маркетингу надає змогу не лише точніше позиціонувати продукцію на цільових ринках, а й формувати нову архітектуру логістичних процесів, орієнтовану на стійкість, адаптивність і економічну доцільність. Разом із цим підприємства, які не переглядають власні логістичні підходи відповідно до змін у міжнародному попиті, ризикують втрачати час, фінансові ресурси, ділову репутацію та можливості масштабування діяльності. Побудова нової системи логістики на основі сучасних маркетингових підходів дозволяє краще синхронізувати виробничі, транспортні, збутові та комунікаційні процеси, зменшити витрати на обслуговування ринку, підвищити точність прийняття управлінських рішень і посилити здатність підприємства реагувати на коливання міжнародної кон'юнктури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, проблема побудови нової системи логістики через удосконалення міжнародного маркетингу являється однією з ключових для сучасного підприємства, оскільки саме узгодження ринкових орієнтирів із процесами постачання, розподілу, транспортування, складування та сервісного супроводу надає можливість підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища, знизити непродуктивні витрати, посилити конкурентні позиції на міжнародному ринку та сформувати більш стійку модель довгострокового розвитку, у межах якої логістика постає не лише операційною складовою, а стратегічним інструментом реалізації міжнародної маркетингової політики підприємства.

Література:

1. Данилюк, Т., Бондарук, В. Особливості управління міжнародним маркетингом для організації зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*, 63, 2024.
2. Гришко, В. Управління логістичними операціями зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 35, 2022.
3. Тяжкун, Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*, 59, 2024.
4. Шуміло, О. С., Заїка, О. В., Гарбузов, О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*, 12, 2022, 45—50.
5. Лошенко, О., Галан, Л., Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 2 (66), 2022, 123—131.
6. Мельникова, К. В. Міжнародні комерційні логістичні системи в глобальних ланцюгах постачань. *Бізнес Інформ*, 11, 2023, 286—291.
7. Ілляшенко, С. М., Шипуліна, Ю. С., Ілляшенко, Н. С. Маркетингове управління логістичними потоками в інноваційному процесі промислових підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*, 8 (4), 2025, 6—20.
8. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

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

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

References:

1. Danyliuk, T., & Bondaruk, V. (2024), "Peculiarities of international marketing management for the organization of foreign economic activity", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (63).
2. Hryshko, V. (2022), "Management of logistics operations of the enterprise's foreign economic activity", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (35).
3. Tiazkhun, Ye. (2024), "Integration interaction of marketing and logistics: current trends", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (59).
4. Shumilo, O. S., Zaika, O. V., & Harbuzov, O. S. (2022), "Choosing a strategy for an enterprise's entry into international markets", *Biznes Inform*, vol. (12), pp. 45—50.
5. Losheniuk, O., Halan, L., & Posokhov, I. (2022), "Modern strategies in international marketing", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 2 (66), pp. 123—131.
6. Melnykova, K. V. (2023), "International commercial logistics systems in global supply chains", *Biznes Inform*, vol. (11), pp. 286—291.
7. Illiashenko, S. M., Shypulina, Yu. S., & Illiashenko, N. S. (2025), "Marketing management of logistics flows in the innovation process of industrial enterprises", *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 8 (4), pp. 6—20.
8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.
9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190-201. DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.

Отримано редакцією журналу / Received: 12.03.26

Процеженовано / Revised: 23.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 330.43

*С. І. Безун,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і торгівлі**Волинський національний університет імені Лесі Українки**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1689-4048>**Т. О. Шматковська,**к. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,**Волинський національний університет імені Лесі Українки**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>**Л. А. Перетятко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту**Львівський державний університет безпеки життєдіяльності**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7383-8045>**О. О. Подзізей,**к. е. н., викладач кафедри обліку і оподаткування,**Волинський національний університет імені Лесі Українки**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3646-7687>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.223

МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

S. Begun,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University

T. Shmatkovska,

PhD in Economics, Professor,

Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University

L. Peretyatko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Law and Management in the Field of Civil Protection, Lviv State University of Life Safety

O. Podzizei,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University

MODELING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON MACROECONOMIC INDICATORS USING ECONOMETRIC MODELS IN THE MANAGEMENT DECISION-MAKING SYSTEM

У статті розглянуто науково-методичні підходи та практичні аспекти моделювання впливу цифровізації на макроекономічні показники із застосуванням економетричних методів. Обґрунтовано доцільність використання інструментарію економіко-математичного моделювання для кількісної оцінки взаємозв'язку між інтенсивністю цифрової трансформації та динамікою основних показників економічного розвитку. Визначено, що в даний час цифровізація виступає

ключовим фактором зростання інвестиційної активності та оптимізації структури національної економіки. Досліджено економетричні моделі, які дозволяють простежити статистично значущий вплив цифрових технологій на основні макроекономічні показники. Доведено, що врахування факторів цифровізації під час макроекономічного аналізу забезпечує більш адекватне прогнозування динаміки розвитку національної економіки. Сформовано концептуальну схему використання економетричних моделей для підвищення ефективності економічної політики та визначення пріоритетів державної підтримки цифрових ініціатив.

The purpose of the article is to investigate the possibilities of using econometric models to study the impact of digitalization processes on key macroeconomic indicators to increase the effectiveness of the state's economic policy. The research methodology involves a functional combination of systemic and economic-mathematical approaches to analyzing the impact of digitalization on macroeconomic processes. To achieve the goal, special methods of econometric modeling, regression and correlation analysis were used, which ensure the identification of statistically significant relationships between the level of development of digital technologies and the dynamics of macroeconomic indicators. Structural and logical analysis was used to determine the place and role of digitalization in the system of economic growth factors and models were defined to assess possible scenarios of economic development in the context of increasing digital transformations. The article considers scientific and methodological approaches and practical aspects of modeling the impact of digitalization on macroeconomic indicators using econometric methods. The feasibility of using economic and mathematical modeling tools to quantitatively assess the relationship between the intensity of digital transformation and the dynamics of key indicators of economic development is substantiated. It is determined that currently digitalization is a key factor in the growth of investment activity and optimization of the structure of the national economy. Econometric models are studied that allow us to trace the statistically significant impact of digital technologies on key macroeconomic indicators. It is proven that taking into account digitalization factors during macroeconomic analysis provides a more adequate forecast of the dynamics of the development of the national economy. A conceptual scheme for using econometric models to increase the effectiveness of economic policy and determine the priorities of state support for digital initiatives is formed.

Ключові слова: цифровізація, макроекономічні показники, економетричні методи, економічне зростання, моделювання, прогнозування, економічна політика, прийняття управлінських рішень.

Key words: digitalization, macroeconomic indicators, economic methods, economic growth, modeling, forecasting, economic policy, management decision-making.

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

Проблематика впливу цифровізації на макроекономічні показники є очевидною але водночас надзвичайно складною для адекватного вимірювання в сучасних умовах. З одного боку, цифрова трансформація визнається одним із ключових драйверів довгострокового економічного зростання, адже вона змінює структуру ринків і створює нові форми вартості. Однак, оцінка її реального ефекту на макроекономічному рівні наразі стикається з низкою фундаментальних труднощів: від нестачі узгоджених індикаторів цифровізації до часових лагів між технологічними інноваціями та їхнім впливом на агреговані економічні результати.

Класичні макроекономічні моделі, які базуються на традиційних виробничих функціях та лінійних залежно-

стях, дедалі частіше виявляють свою обмеженість у контексті цифрової економіки. Зокрема, вони не враховують нелінійний характер технологічних зрушень та мультиплікативні ефекти від інтеграції цифрових рішень у різні галузі, що формують складну взаємодію між інноваційними процесами та ринковою конкуренцією. Наслідком цього є ситуація, коли емпіричні спостереження можуть свідчити про очевидні зрушення в економічній системі, але аналітичні інструменти не здатні надати цьому чітких кількісних підтверджень.

Таким чином, постає потреба у застосуванні такого економетричного моделювання, яке б дозволило поєднати макроекономічні агрегати з індикаторами цифровізації для верифікації її статистично значущого впливу на економічну динаміку. При цьому проблема полягає у формуванні адекватної інформаційної бази, яка б включала показники цифрової інфраструктури, рівня впровадження технологій, інноваційної активності та

людського капіталу тощо. Без інтеграції таких параметрів у систему макроекономічного аналізу стратегічні рішення державної політики ризикують залишатися без належного аналітичного обґрунтування.

Загалом зазначена проблематика визначає актуальність дослідження принципів формування методичного інструментарію, здатного відобразити реальний вплив цифровізації на ключові макроекономічні показники та забезпечити базу для прогнозування і формування ефективної економічної політики в умовах цифровізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження питань цифрової трансформації фінансових та економічних процесів в Україні і за її межами формує багаторівневу наукову базу, яка розкриває дану проблематику. Зокрема, у працях М. І. Дзямулича [1; 2] розглядається сутність електронних грошей у сучасній фінансовій системі, де автор акцентує увагу на зміні природи платіжних засобів і їхній ролі у забезпеченні фінансової стабільності. Крім того, в процесі досліджень цифровізації бізнес-середовища автор визначив специфіку інтеграційних процесів у контексті цифрової економіки та відзначив потребу адаптації регуляторних механізмів для ефективного використання цифрових технологій. У свою чергу вченим на основі концепції сталого розвитку [5] визначається необхідність інтеграції цифровізації з довгостроковими макроекономічними пріоритетами.

Доцільно також відзначити науковий доробок М. І. Карліна [3], який фокусується на банківських інноваціях у період становлення цифрової економіки. Автор показує, що саме банки стають провідними агентами цифрової трансформації, інтегруючи інноваційні платіжні інструменти та змінюючи модель взаємодії зі споживачами.

Подібну проблематику розвиває і Р. І. Содома [4], аналізуючи трансформацію платіжних систем у цифровому середовищі. В її дослідженні наголошується на ролі технологічних інновацій у забезпеченні швидкості й безпеки розрахунків, що створює основу для нового етапу макроекономічної інтеграції. Натомість у праці В. М. Якубів [11] платіжних систем розглядається у порівняльному аспекті, що дозволяє простежити інтеграцію України у глобальні фінансові процеси та сформувати емпіричну базу для подальшого моделювання.

Значний внесок у дослідження даної проблематики здійснено у роботах Ю. О. Чалюк [6; 7; 8], яка розглядає цифровізацію як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку, водночас пропонуючи інструменти індексної оцінки соціально-економічної динаміки. Це дозволяє отримати кількісні параметри для макроекономічного аналізу та формування прогнозних сценаріїв. Також авторкою досліджено сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації, де наголошено на трансформації зайнятості та потребі у нових компетентностях, що є надзвичайно важливим для оцінки впливу цифровізації на макроекономічні показники.

Крім того, у працях О. О. Яценко [9; 10] проаналізовано феномен інформаційного шуму та його вплив на

ефективність маркетингових стратегій у кризових умовах. Дані дослідження визначають необхідність впровадження інноваційних методів у сфері управління інформаційними потоками. Такий підхід має безпосередній зв'язок із макроекономічними дослідженнями, адже інформаційне перевантаження стає серйозним бар'єром для якісного аналізу цифровізації та її впливу на економічні процеси.

Таким чином, наявні наукові напрацювання визначають широкий спектр проблем економетричного моделювання: від фінансових інновацій і платіжних систем до соціально-економічних трансформацій та інформаційних ризиків. Водночас залишається недостатньо розробленим комплексний економетричний інструментарій, який би дозволив кількісно оцінити вплив цифровізації на ключові макроекономічні індикатори для моделювання економічної динаміки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження можливостей застосування економетричних моделей для вивчення впливу процесів цифровізації на ключові макроекономічні показники для підвищення ефективності економічної політики держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ключова складність сучасних досліджень впливу цифровізації на макроекономічні показники полягає у відсутності уніфікованих підходів до вимірювання її ефектів у межах класичних моделей. Так, економетричні інструменти традиційно успішно працюють із усталеними факторами зростання, але недостатньо враховують нелінійні взаємозв'язки та системний характер цифрових трансформацій [2]. Проблема ускладнюється також необхідністю формуванням репрезентативної бази даних аналізу для поєднання показників цифрової інфраструктури та макроекономічної динаміки. В практичному аспекті це означає потребу створення таких моделей, які б дозволяли кількісно оцінити і прогнозувати економічний ефект цифровізації, забезпечуючи належну аналітичну основу для коригування державної політики та стратегій розвитку бізнесу.

Таким чином, використання інструментарію економіко-математичного моделювання у дослідженні впливу цифровізації на економічний розвиток виправдане тим, що воно забезпечує кількісну визначеність та можливість перевірки гіпотез на основі фактичних даних. Цифрова трансформація проявляється у зростанні продуктивності, зміні структури зайнятості, підвищенні інноваційної активності тощо [11]. Однак ці ефекти часто мають прихований характер і не завжди очевидні при традиційному описовому аналізі. Економетричні моделі дозволяють чітко виокремити статистично значущий вплив цифровізації на валовий внутрішній продукт, рівень зайнятості, інвестиційні потоки тощо, ізолюючи вплив інших факторів.

Більше того, саме економіко-математичний підхід дає змогу відтворити складні й нелінійні взаємозв'язки

між цифровими технологіями та макроекономічними показниками на засадах врахування часових лагів і кумулятивного ефекту інновацій. Це дозволяє не просто описати поточний стан економіки, але й сформувати прогностичні сценарії, які є базою для прийняття рішень державними інституціями та бізнесом [5]. Таким чином, застосування економетричних моделей в даній сфері створює інструмент, який переводить абстрактні уявлення про "цифровізацію" у вимірювані кількісні параметри, роблячи можливим науково обгрунтоване управління економічним розвитком.

Необхідно зазначити, що цифровізація сьогодні виступає ключовим чинником зростання інвестиційної активності, оскільки вона формує нові стимули для бізнесу та держави, орієнтовані на вкладення ресурсів в інфраструктуру, технології та людський капітал. При цьому поширення цифрових платформ і сервісів знижує транзакційні витрати, розширює доступ до ринків та фінансових ресурсів, що робить інвестиції більш привабливими та менш ризикованими. В таких умовах інвестори отримують можливість швидше оцінювати перспективи проєктів, завдяки доступності масштабних аналітичних інструментів, що підвищує ефективність прийняття рішень.

Водночас цифровізація змінює структуру національної економіки, адже відбувається зростання частки секторів, орієнтованих на інформаційні технології та послуги з високою доданою вартістю [4]. Це призводить до поступового перерозподілу ресурсів від традиційних, низькопродуктивних галузей до сфер, що забезпечують динамічне зростання та конкурентоспроможність. Завдяки цьому цифрова трансформація виступає механізмом структурної оптимізації економіки, створюючи основу для її довгострокового економічного розвитку.

Для дослідження впливу цифрових технологій на макроекономічні показники важливо застосовувати різні економетричні підходи, що дають змогу врахувати як прямі, так і опосередковані ефекти цифровізації. Кожна модель відображає специфіку оцінки — від простих лінійних залежностей до складних системних взаємозв'язків із часовими лагами та структурними ефектами [3]. Використання цього інструментарію забезпечує наукову обгрунтованість аналізу та дозволяє аналітикам сформулювати прогнози, релевантні для прийняття рішень на рівні державної політики та бізнес-стратегій (табл. 1).

Як бачимо, систематизація представлених моделей демонструє, що дослідження впливу цифровізації на макроекономічні процеси не може обмежуватися єдиним підходом, оскільки кожен інструмент дає різний рівень глибини та точності аналізу. При цьому одні моделі дозволяють охопити динаміку у короткостроковій перспективі, інші ж дають можливість простежити кумулятивний та довгостроковий ефект впливу цифрових технологій на економічне зростання. Особливу цінність в даному аспекті становить поєднання методів, яке забезпечує перевірку результатів з різних ракурсів і цим підвищує достовірність висновків. Такий підхід формує основу для комплексного бачення трансформацій та відкриває нові можливості для коригування макроекономічної політики і розробки стратегій сталого розвитку в умовах цифрової економіки [1].

Отже, можна стверджувати, що врахування факторів цифровізації у макроекономічному аналізі дозволяє відобразити ті структурні зміни, які традиційні моделі часто ігнорують. Оскільки сучасна економіка дедалі більше базується на цифрових платформах та автоматизації бізнес-процесів, то якщо ці

Таблиця 1. Економетричні моделі відстеження впливу цифрових технологій на основні макроекономічні показники

Економетрична модель	Сфера застосування	Макроекономічні показники, що оцінюються
Лінійна багатофакторна регресія	Виявлення залежності між рівнем цифровізації та економічним зростанням	ВВП, продуктивність праці, інвестиційна активність
Модель панельних даних	Аналіз динаміки цифровізації у різних країнах або регіонах	ВВП на душу населення, зайнятість, інноваційна активність
Векторна авторегресія	Дослідження взаємозв'язків між цифровими технологіями та макроекономічними показниками у часовій перспективі	ВВП, інфляція, безробіття, інвестиції
Авторегресійна модель із розподіленими часовими лагами	Визначення коротко- і довгострокового впливу цифровізації	Інвестиційні потоки, продуктивність, структурні зміни економіки
Модель структурних рівнянь	Оцінка прямих і опосередкованих ефектів цифрової трансформації	Інноваційна активність, конкурентоспроможність, зайнятість
Узагальнений метод моментів	Усунення проблем ендогенності при моделюванні впливу цифровізації	ВВП, інвестиційна активність, динаміка ринку праці

Джерело: узагальнено на основі [2; 6].

фактори залишаються поза увагою, прогнози розвитку будуть ґрунтуватися лише на класичних змінних — інвестиціях, споживанні, державних витратах тощо, що спотворюватиме реальну картину. В свою чергу цифровізація формує нові канали зростання продуктивності, тому її вплив безпосередньо відображається у динаміці ВВП, зайнятості та інвестиційної активності.

Відповідно, економетричне врахування цифрових індикаторів дозволяє ідентифікувати коротко— та довгострокові ефекти, у тому числі часові лаги між впровадженням технологій та їхнім макроекономічним результатом. Також воно дає змогу виявити ефекти завдяки моделюванню динамічних залежностей у часових рядах. При цьому використання лагових змінних відображає інерційність технологічної дифузії та затримки у трансформації продуктивності, що дозволяє відокремити короткострокові коливання від довгострокових структурних зрушень, оцінюючи реальний внесок цифровізації у макроекономічні результати. Завдяки цьому державна політика може отримати функціональний інструмент для своєчасного коригування пріоритетів, а бізнес — для стратегічного планування. У підсумку цифровізація виступає чинником модернізації та ключем до формування надійних прогнозів розвитку національної економіки.

Формування та реалізація таких стратегій повинні базуватися на концептуальній схемі підвищення ефективності економічної політики за рахунок економетричного інструментарію. Необхідність її створення обумовлюється потребою функціональної адаптації існуючих економетричних методів до потреб макроекономічного аналізу. При цьому саме концептуальна схема дозволяє визначити спосіб моделювання для різних індикаторів стану економіки (рис. 1).

Як бачимо, запропонована концептуальна схема дозволяє подолати розрив між аналітичними результатами та практичними рішеннями, забезпечуючи економічну політику більшою гнучкістю та обґрунтованістю. Вона інтегрує наукові підходи із реальними інституційними можливостями, створюючи умови для підвищення віддачі від інвестицій у цифрову економіку. Відповідно, її головна перевага полягає у здатності швидко адаптуватися до динамічних змін, які притаманні сучасним технологічним процесам, і формувати прогнози, що відображають реальну картину економічної динаміки. Таким чином, результати моделювання перетворюються на практичний інструмент визначення державних пріоритетів, що дозволяє уникнути спонтанних рішень та зосередити ресурси на найбільш ефективних напрямках розвитку національної економіки. У підсумку цифровізація перестає бути лише дек-

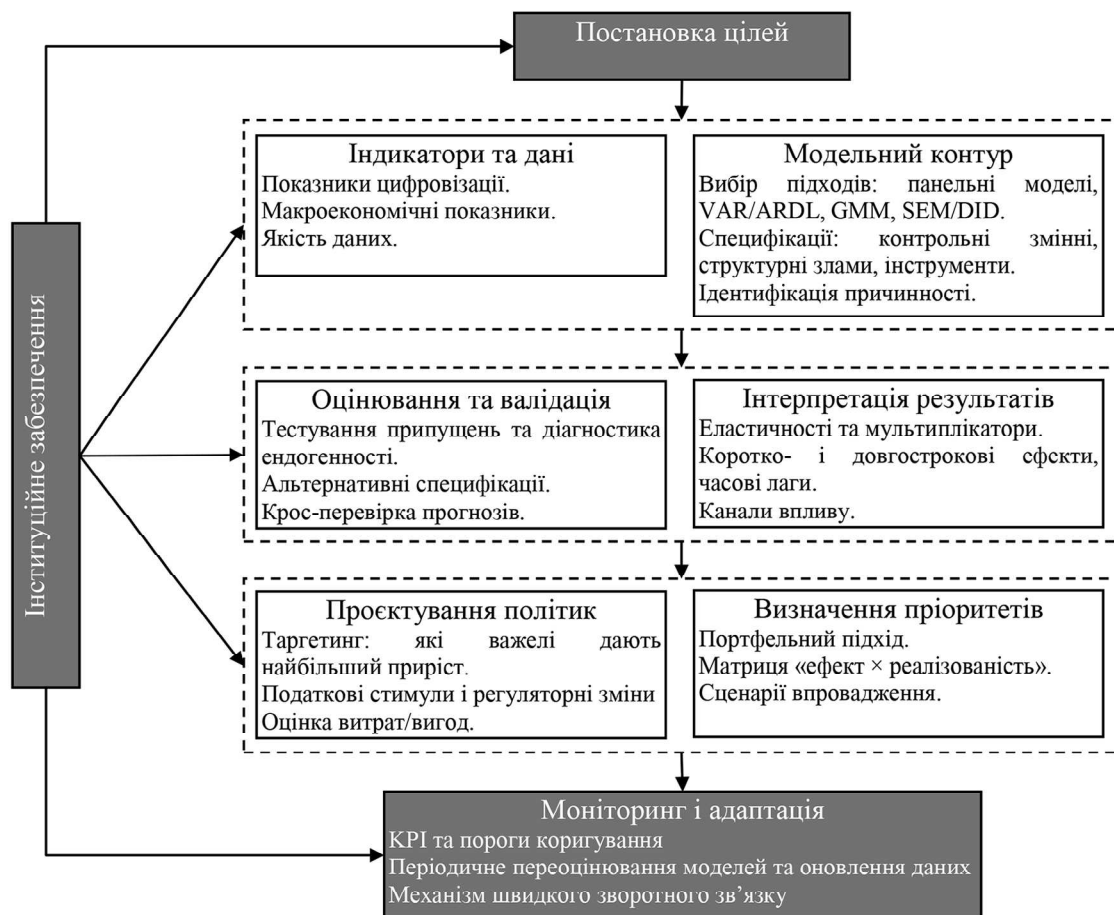


Рис. 1. Концептуальна схема використання економетричних моделей для підвищення ефективності економічної політики та визначення пріоритетів державної підтримки цифрових ініціатив

Джерело: власні узагальнення та розробка.

ларативним пріоритетом і стає вимірюваним чинником економічної стратегії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що цифровізація має статистично значущий вплив на ключові макроекономічні показники, проте цей вплив виявляється нерівномірним і залежить від особливостей національної економіки. Підвищення продуктивності та зростання інноваційної активності, з одного боку, стимулюють розширення інвестиційних потоків і покращення конкурентних позицій. З іншого боку, надмірна концентрація цифрових технологій у вузькому колі секторів економіки створює ризик диспропорцій у її структурі. Це свідчить про те, що ефект від цифровізації не є автоматично позитивним і вимагає цілеспрямованої політики узгодження інтересів держави та бізнесу.

Дискусійним залишається питання часових лагів, адже у короткостроковому періоді витрати на цифрову інфраструктуру та адаптацію кадрів можуть навіть знижувати темпи зростання, тоді як у довгостроковій перспективі ці інвестиції стають джерелом економічного розвитку. Важливою є і проблема вимірюваності цифровізації, оскільки стандартна статистика ще не охоплює багатьох показників цифрової трансформації. Це обмежує точність моделей і створює потребу у формуванні нових індикаторів. Тому цифровізація повинна супроводжуватися інституційними реформами, розвитком людського капіталу та адаптивною економічною політикою. Саме це дозволить трансформувати потенціал технологій у реальний і збалансований макроекономічний ефект.

Література:

1. Дзямулич М. І. Сутність електронних грошей в сучасній фінансовій системі. Економічні науки. Серія "Облік та фінанси". 2010. № 7 (25). Ч. 4. С. 181—185.
2. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Цифровізація бізнес-середовища транскордонних регіонів України та Польщі в рамках євроінтеграції. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 5 (14). С. 248—252.
3. Карлін М. І., Шматковська Т. О., Борисюк О. В. Банківські інновації в умовах формування цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 27.
4. Содома Р. І., Агрес О. Г., Шматковська Т. О. Платіжні системи в умовах діджиталізації. Вісник ЛНАУ. 2020. № 27. С. 75—82.
5. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. Економічний форум. 2023. № 2. С. 47—52.
6. Чалюк Ю. О. Діджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку. Сталі розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 122—128.
7. Чалюк Ю. О. Індексна оцінка соціально-економічної динаміки. Підприємництво та інновації. 2023. № 29. С. 45—52.
8. Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 70—79.

9. Яценко О. О. Інформаційний шум та маркетингові інструменти для його подолання. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 4 (40). С. 151—157.

10. Яценко О. О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму: інноваційні підходи. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 3. С. 175—179.

11. Yakubiv V., Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M., Brodska I. Digitalization of Payment Systems in Ukraine. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2020. Vol. 8 (5). Pp. 4590—4596.

References

1. Dziamulych, M. I. (2010), "The essence of electronic money in the modern financial system", Ekonomichni nauky. Seria "Oblik ta finansy", vol. 7 (25), part 4, pp. 181—185.
2. Dziamulych, M. I. and Reikin, Yu. Yu. (2024), "Digitalization of the business environment of cross-border regions of Ukraine and Poland within the framework of European integration", Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, vol. 5 (14), pp. 248—252.
3. Karlin, M. I., Shmatkovska, T. O. and Borysyuk, O. V. (2021), "Banking innovations in the conditions of the digital economy formation", Ekonomika i suspilstvo, vol. 27.
4. Sodoma, R. I., Agres, O. G. and Shmatkovska, T. O. (2020), "Payment systems in the conditions of digitalization", Visnyk LNAU, vol. 27. pp. 75—82.
5. Urban, O. A., Dziamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2023), "The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy", Ekonomichni forum, vol. 2, pp. 47—52.
6. Chaliuk, Yu. O. (2025), "Digitalization as a socio-economic phenomenon and a driver of sustainable development", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 4 (55), pp. 122—128.
7. Chaliuk, Yu. O. (2023), "Index assessment of socio-economic dynamics", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 29, pp. 45—52.
8. Chaliuk, Yu. O. (2023), "Modern trends in the development of the labor market in the conditions of digitalization of the economy", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 26, pp. 70—79.
9. Iashchenko, O. O. (2024), "Information noise and marketing tools to overcome it", Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 4 (40), pp. 151—157.
10. Iashchenko, O. O. (2025), "Prospects for marketing strategies in times of crisis and increasing information noise: innovative approaches", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 175—179.
11. Yakubiv, V., Sodoma, R., Shmatkovska, T., Dziamulych, M. and Brodska, I. (2020), "Digitalization of Payment Systems in Ukraine", International Journal of Recent Technology and Engineering, vol. 8 (5). pp. 4590—4596.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Профцензовано / Revised: 24. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 711.4:711.5(477)

I. Zhayvoronok,
PhD in Economics, Assistant of the Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6304-368X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.229

CONCEPT OF MIXED-USE DEVELOPMENT IN UKRAINIAN CITIES: ECONOMIC EFFECT AND IMPACT ON URBAN INFRASTRUCTURE

I. Р. Жайворонок,
к. е. н., асистент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"

КОНЦЕПЦІЯ MIXED-USE DEVELOPMENT У МІСТАХ УКРАЇНИ:
ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ТА ВПЛИВ НА МІСЬКУ ІНФРАСТРУКТУРУ

The aim of this article is to examine the economic effects of implementing the mixed-use development concept in Ukrainian cities and to analyze its impact on urban infrastructure. The study highlights that mixed-use development is one of the most promising tools for optimizing urban space, as it ensures the integration of residential, commercial, and social functions, supports the formation of compact districts, and reduces commuting (pendulum) mobility. It is demonstrated that this approach contributes to improving the efficiency of urban infrastructure through flexibility, the creation of local centers of activity, enhanced walkability, and the stimulation of local economic development. At the same time, it is established that in the absence of comprehensive planning, the implementation of this concept may lead to significant overloading of engineering networks and transport systems, functional imbalances, and the spatial isolation of individual residential complexes. The study emphasizes the importance of a solid theoretical understanding of mixed-use development, as well as the need to base its implementation on a combination of functional, spatial, economic, and socio-urban approaches, which allow for a comprehensive planning and adjustment of its impact on urban development. The synergistic integration of these approaches within a single space effectively creates self-sustaining urban systems, where the interaction between supply and demand ensures economic viability and increases the market value of real estate. It is concluded that the economic effect of mixed-use development is manifested through the diversification of income sources, the formation of stable local demand, the reduction of household expenses, and the stimulation of small and medium-sized business development, all of which enhance the investment attractiveness of urban areas. The value of this study lies in the comprehensive substantiation of the role of mixed-use development as an effective tool for transforming urban space under conditions of intensive urbanization. Its practical significance and future prospects consist in the development of well-founded recommendations for local governments, developers, and urban planners aimed at improving the efficiency of urban infrastructure use and preventing its overload.

Метою цієї статті є вивчення особливостей формування економічного ефекту від впровадження концепції *mixed-use development* у містах України та аналіз її впливу на міську інфраструктуру. В дослідженні звернено увагу на той факт, що багатофункціональна забудова (*mixed-use development*) є одним із найбільш перспективних інструментів оптимізації міського простору, що забезпечує інтеграцію житлових, комерційних і соціальних функцій, формування компактних районів і зниження маятникової мобільності. При цьому доведена її спрямованість на підвищення ефективності використання міської інфраструктури через гнучкість, формування локальних центрів активності, розвиток пішохідної доступності та активізації локальної економіки. Встановлено, що за відсутності комплексного планування реалізація концепції може призводити до значного перевантаження інженерних мереж, транспортних систем, дисбалансу функцій та формування просторової ізоляції окремих житлових комплексів. У дослідженні звертається увага на важливість теоретичного осмислення багатофункціональної забудови, а також на доцільність базування окресленого процесу на сукупності функціонального, просторового, економічного та соціально-урбаністичного підходів, що дозволяють комплексно спланувати та скоригувати її вплив на розвиток міського середовища. Синергетичне поєднання різних підходів у межах одного простору фактично формує самопідтримувані урбаністичні системи, де взаємодія попиту та пропозиції забезпечує економічну життєздатність і підвищення ринкової вартості об'єктів нерухомості. Констатовано, що економічний ефект *mixed-use development* проявляється через диверсифікацію джерел доходів, формування сталого локального попиту, зниження витрат домогосподарств і стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, що в сукупності підвищує інвестиційну привабливість територій. Цінність дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні ролі багатофункціональної забудови (*mixed-use development*) як ефективного інструменту трансформації міського простору в умовах інтенсивної урбанізації. Практична значущість і перспективи дослідження полягають у формуванні обґрунтованих рекомендацій для органів місцевого самоврядування, девелоперів та урбаністів щодо підвищення ефективності використання міської інфраструктури та запобігання її перевантаженню.

Key words: commuting (pendulum mobility), mixed-use development, market value, economic effect, urban environment development, real estate.

Ключові слова: маятникова мобільність, багатофункціональна забудова, ринкова вартість, економічний ефект, розвиток міського середовища, нерухомість.

PROBLEM STATEMENT

Amid rapid urbanization and urban transformation in Western Ukraine, driven by migration and population displacement due to security-related factors, the need to seek new, more effective approaches to the spatial development of modern cities is increasing. One such approach is mixed-use development, which integrates residential, commercial, office, and recreational functions within a single space. Drawing on global practice, this model serves as a tool for enhancing the efficiency of land use, reducing transportation burdens, and fostering more sustainable and comfortable urban environments.

For Ukrainian cities, the implementation of the mixed-use development concept is particularly relevant in the context of the post-Soviet legacy of functional zoning, which amid the gradual expansion of cities in Western Ukraine exacerbates problems of inefficient resource use, commuting flows (daily travel between home and workplace), and the overloading of transport infrastructure. In the context of urban expansion, infrastructure modernization, and increasing investment activity in the real estate sector, mixed-use projects in these cities can serve as a catalyst for economic development and an improvement in the quality of life.

At the same time, implementing this concept is accompanied by several challenges related to planning engineering networks, ensuring transport accessibility, and balancing the interests of various stakeholder groups. The absence of a comprehensive approach to the implementation of mixed-use projects may lead to infrastructure overload, rising housing costs, and the deterioration of environmental conditions, among others.

ACTUAL SCIENTIFIC RESEARCHES AND ISSUES ANALYSIS

The challenges of implementing the mixed-use development concept in Ukrainian cities have been examined in considerable detail in the works of Konyk S.I. [5], Gavrada Yu. [1], Korol S. [4], and Marchenko M. [5]. In particular, their research focuses on analyzing current trends in urban environment development, the transformation of the city's functional structure, and the role of multifunctional development in improving the efficiency of urban land use.

Meanwhile, issues related to the specific features of applying theoretical approaches to defining mixed-use development, the formation of economic effects, and their impact on urban infrastructure remain insufficiently explored in domestic academic literature.

This produces a range of issues. In particular, there is significant fragmentation in the implementation of mixed-use development principles, reflected in the prevalence of isolated, point-based solutions without proper integration into strategic territorial development documents. As a result, imbalances emerge between the functional composition of urban areas and the capacity of urban infrastructure, increasing pressure on transport and engineering networks and reducing the overall efficiency of spatial urban development.

RESEARCH AIM

This study aims to examine the economic effects of implementing the mixed-use development concept in Ukrainian cities and to analyze its impact on urban infrastructure. The study highlights the main theoretical approaches to defining multifunctional development, drawing on the concept of the American urbanist Jane Jacobs (as formulated in her work *The Death and Life of Great American Cities*). It also analyzes examples of implementing such projects and evaluates their advantages and risks for urban development. Particular attention is paid to identifying the conditions necessary for the effective integration of mixed-use development into the system of strategic planning in Ukrainian cities.

Table 1. Features of development within the mixed-use development concept

Features of development	Specific features of the characteristic*	Features of best-case implementation scenarios
Flexibility (a diverse range of apartments and commercial spaces)	Developers typically create a variety of apartments and commercial spaces. In response to demand, a development or district can provide residents with all types of housing units and adapt to their needs.	Formation of an adaptive functional structure with the possibility of rapid spatial transformation (redevelopment, change of use of premises), oriented toward the demand of internally displaced persons and new urban residents.
Smart growth	Investment in the development and rethinking of existing spaces and infrastructure rather than new construction (i.e., instead of building a new district, developers transform former industrial zones into urban environments). As a result, constructed facilities don't create additional pressure on urban infrastructure, as the district offers residents all types of activities.	Priority for redevelopment of degraded or industrial urban areas in Ukraine (brownfield projects), integration of infrastructure without overloading urban networks, reduction of environmental impact.
Land-use synergy (shared land use)	Infrastructure responsibilities are shared not only by residents but also by organizations and businesses located in the area.	Introduction of public-private partnership models, fair distribution of infrastructure costs between developers, businesses, and the community, development of the local economy.
Creation of compact districts	Development of pedestrian connectivity. Within a single building or area, there may be offices, housing, shops, cafés, and social facilities. In such districts, residents have minimal need for private transport.*	Formation of a "15-minute city" with high walkability, development of public transport and cycling infrastructure, and reduction of car-dependent urban environments.

Note:

Thanks to the outlined characteristics, these districts are easily integrated into the public space.

Source: compiled based on [1; 4–5].

MAIN FINDINGS OF THE RESEARCH

The author notes that in the western regions of Ukraine (specifically, Zakarpattia, Ivano-Frankivsk, Lviv, Ternopil, Khmelnytskyi, Chernivtsi, Vinnytsia, Volyn, and Rivne regions), there is an intensive expansion of urban areas. This is driven by active migration processes and the relocation of population and businesses from unsafe regions. As of the end of 2025, 4.6 million internally displaced persons were registered in Ukraine.

These processes are most visible in the Zakarpattia, Ivano-Frankivsk, and Lviv regions. In particular, in Zakarpattia Oblast, the population of the city of Uzhhorod increased from 113,000 to over 220,000 residents between 2022 and 2026. Regarding the city of Mukachevo, the population growth over this period was approximately 22,000 people. Cities in Lviv Oblast are also recording population growth; in particular, the population of Lviv is estimated to have increased by about 150,000 people [7]. Comparable trends are observed in other cities within these regions. The described increase in population leads to accelerated development of suburban areas, densification of urban construction, and transformation of the functional structure of cities.

These processes place pressure on transport, engineering, and social infrastructure, requiring the implementation of more efficient approaches to urban space management.

In particular, since 2023, there has been a steady increase in traffic intensity in cities in western Ukraine, as well as longer travel times within them, indicating an overload of the road network. At the same time, there is increased strain on engineering systems — water supply, sewage, and energy provision — which were often not designed for the current population size. An additional indicator is the overloading of social infrastructure facilities, including education, healthcare, and public service institutions, which is manifested in a shortage of places and a decline in service quality. In addition, the active expansion of cities, particularly intensive construction development, often results in real estate properties that are difficult to sell — namely those located far from social infrastructure such as hospitals, schools, and kindergartens.

One of the promising approaches to addressing the identified problems is the development of mixed-use development (interpreted here as the concept of mixed-use development), which involves combining different functional elements — residential, commercial, administrative, and recreational — within a single spatial environment. In the best-case implementation scenarios, this approach is characterized by flexibility, smart growth, shared land use, and the creation of compact neighborhoods (see Table 1).

On the one hand, such development has a significant impact on urban infrastructure, particularly when implemented effectively [2; 5]:

- commuting flows are reduced (as transport system loads are optimized);
- the efficiency of engineering networks (water supply, energy provision, sewage systems) increases due to their concentrated use within localized spaces;
- local service centres are formed, which promotes the decentralization of urban activity and reduces pressure on central city districts.

On the other hand, mixed-use development in the context of rapid urban expansion is characterized by increased vulnerability. In particular, insufficient levels of integrated planning create problems such as a mismatch between engineering infrastructure and growing demand, continuous overload of the transport system (i.e., traffic congestion becomes a norm not only during peak hours but at any time of day), and an imbalance between different functional components.

In addition, in the absence of proper regulation, there are risks of sharp increases in real estate prices, deterioration in the quality of the urban environment, rising social tension, and uneven territorial development.

The theoretical understanding of mixed-use development is carried out within several scientific approaches (see Table 2).

By examining the specifics of the outlined approaches in more detail, it is necessary to consider the experience of the examples we have presented of modern residential developments, mixed-use complexes, and residential neighborhoods in Uzhhorod, Lviv, and other cities of Ukraine. This experience is important, as examples of contemporary residential and mixed-use developments in Ukraine (particularly in Uzhhorod and Lviv) demonstrate how the concept of mixed-use development operates not in theory, but in practice.

Thus, the functional approach to mixed-use development aims to integrate residential, commercial, administrative, and recreational functions within a single object or territory (a residential complex functioning as a unified development project). The main emphasis is placed on combining functions and overcoming the traditional functional separation of the urban environment. This approach is already being implemented in the development of modern residential complexes in Lviv and Uzhhorod, where the ground floors are allocated for commercial premises, services, and public spaces. For example, in Uzhhorod, this model is represented by the residential complexes Uzh Towers, Riverville, and Crystal. In Lviv, such examples include "Parus City", "AUROOM Sunrise", "FEEL HOUSE", and "Helga". These examples illustrate that each such development represents a self-

Table 2. Theoretical approaches to the interpretation of the phenomenon of mixed-use development in Ukrainian cities

Interpretation of mixed-use development	Content of the phenomenon category according to the approach	Key emphases of the phenomenon of mixed-use development	Examples of implementation
Functional	Considers the described development as the integration of residential, commercial, administrative, and recreational functions within a single object or territory	Interaction of functions, their combination, reduction of functional segregation within the city	Residential complexes in Lviv (e.g., developments with commercial premises on the ground floors, public spaces, and offices: "Fayna Town" (Kyiv), "Parus City" (Lviv))
Spatial	Focuses on compact development and efficient use of urban land	Building density, pedestrian accessibility, formation of a polycentric urban structure	New districts in Lviv and Uzhhorod formed according to the "short-distance city" principle (in particular, integrated development areas with embedded services and public spaces)
Economic	Views mixed-use development as a tool for increasing investment attractiveness and financial sustainability of projects	Income diversification, risk reduction for investors, increased profitability	Mixed-use development projects in Mukachevo, Uzhhorod, and Lviv (housing + offices + shopping centers, e.g., developments near transport hubs and shopping malls as partially mixed-use structures)
Socio-urban	Emphasizes the role of mixed-use development in creating a comfortable and inclusive urban environment	Quality of life, social interaction, safety, accessibility of services	New residential districts in Lviv and Uzhhorod with public spaces, car-free courtyards, and integrated social infrastructure (schools, kindergartens, community hubs within residential complexes)

Source: compiled based on [1; 3; 5].

contained functional system in which residents have access to basic services without the need for extensive movement.

It should be highlighted that this self-contained nature provides several advantages, including increased everyday convenience and accessibility of services, a reduction in commuting flows, more efficient use of urban land, and the formation of local activity centres. At the same time, alongside these advantages, certain risks also emerge, in particular a tendency toward the isolation of residential complexes from the broader urban fabric.

This phenomenon in Western practice is referred to as "closed or semi-closed residential complexes" or "island development," as such residential areas have their own courtyards, commercial units, and services, but are weakly integrated into the surrounding urban fabric. In particular, access to the territory of the Crystal residential complex is restricted (barriers, a private courtyard, and controlled entry), and residents have less interaction with neighboring districts. In addition, there is a risk of overloading internal infrastructure in the absence of adequate external planning (for example, narrow streets near the Crystal residential complex are not designed for high traffic volumes, leading to congestion at entry and exit points).

The spatial approach emphasizes compact development (through the creation of residential areas), the efficient use of urban land, and the creation of a walkable environment. In this context, mixed-use development contributes to the gradual formation of a polycentric urban structure, as well as to the implementation of the "15-minute city" concept, which implies reducing transportation distances and improving access to basic functions within local urban subsystems. In particular, this is characteristic of new residential districts in the area of Bozdosh Park and West Towers (Tokyo district [8]) in the city of Uzhhorod, as well as the residential districts Continent Residential Complex (on Truskavetska Street), Modern Residential Complex (Trolleybusna / Kniahyni Olhy Street), Continent Style Residential Complex (Heroiv Krut Street), and Continent Life Residential Complex (Lvivska Bichna Street) in the city of Lviv. These developments are characterized by a structure in which residential functions are integrated with services and public spaces within walking distance, thereby reducing transportation pressure and increasing the efficiency of urban space use. Such compact development provides several advantages, including reduced traffic congestion, improved urban environmental quality, enhanced pedestrian and cycling mobility, and more effective integration of functions within urban spaces.

Alongside these advantages, several risks also emerge, including insufficient capacity of engineering networks, uneven development of peripheral areas, dependence on the quality of development planning, and the risk of excessive building density. The latter is already partially observed in the area near Bozdosh Park, where, as a result of excessive densification of residential complexes and reduced distances between buildings, a decrease in natural lighting in apartments and courtyards

has been recorded, along with poorer ventilation of internal spaces and the formation of a visually overloaded urban environment.

The economic approach views mixed-use development as a tool for creating mixed-use spaces (combining residential areas and cottage settlements) aimed at increasing the investment attractiveness of territories and the financial sustainability of many development projects.

The main emphases include income diversification, reducing investment risks, and increasing the profitability of multiple real estate assets within a localized residential environment. In the cities of Mukachevo, Uzhhorod, and Lviv, this is reflected in the development of multifunctional residential townships that combine residential and commercial functions, as well as in complexes located near transport hubs and shopping centers, which form new local centers of urban activity. A representative example is the Lizrome residential township in Uzhhorod, designed for 1,435 residents, within which a range of facilities will operate, including shops, pharmacies, cafés, a restaurant, a supermarket, a coworking space, a kindergarten, a fitness center / yoga studio / sports club, as well as parcel pickup points (parcel lockers and delivery services). It is noteworthy that such functional integration generates several advantages, including increased investment attractiveness of territories, the formation of new economic centers, the concentration effect on jobs and services, and the development of urban mobility. Simultaneously, the gated or semi-gated nature of such complexes may restrict their integration with the existing transport and pedestrian network, which, in turn, reduces the overall connectivity of the urban environment.

The socio-urban approach emphasizes the importance of a comfortable, safe, and inclusive urban environment in the vicinity of mixed-use developments. Within this approach, the primary focus is not on economic efficiency but on the quality of everyday life of residents, social interaction, and the formation of local communities.

In particular, in Lviv, such principles are partially implemented in residential complexes such as "Continent" (Truskavetska Street), "AUROOM Sunrise," and "Parus City," where internal courtyards, pedestrian spaces, and elements of public infrastructure without vehicular traffic are provided. These solutions contribute to enhanced safety, the development of social interactions among residents, and the formation of a more human-centered urban environment oriented toward everyday living within the neighborhood rather than merely facilitating movement.

Alongside these advantages, certain risks also emerge. The key benefits include enhanced safety and comfort, the development of local communities, reduced vehicular traffic within internal courtyards, and improved environmental performance. In parallel, several risks may arise, such as insufficient integration with the broader urban system, limited access for external users, potential social stratification between neighborhoods, and the dependence of environmental quality on the effectiveness of homeowners' associations or developers' management.

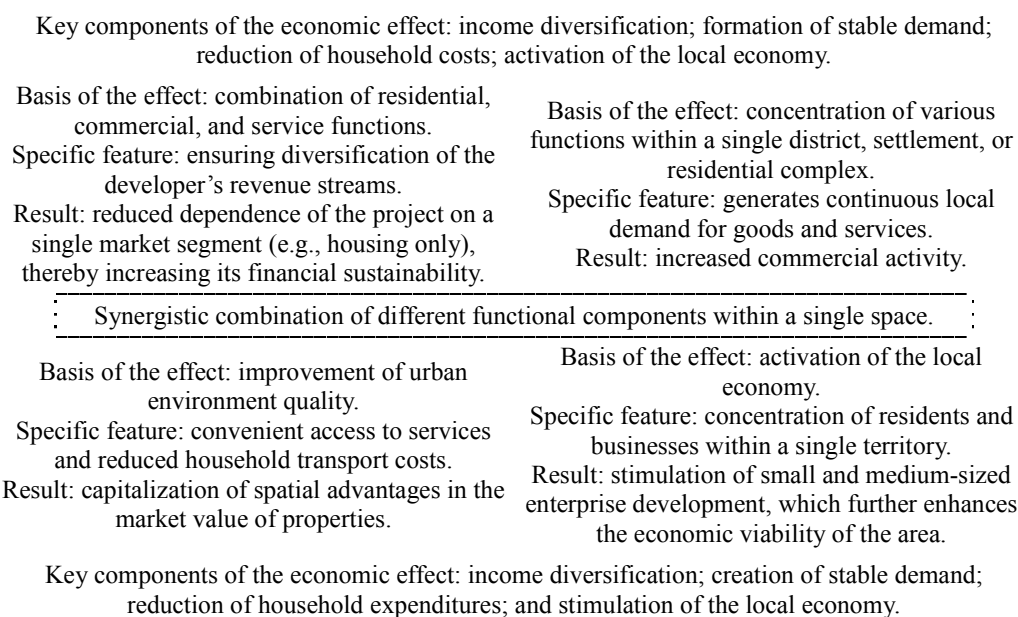


Fig. 1. Features of the mixed-use development concept in Ukrainian cities in terms of economic effects

Note:

Through the use of ground floors and non-residential premises, the investment attractiveness of territories increases.

Source: compiled based on [1—2; 4].

Consequently, mixed-use development should be regarded as a complex phenomenon. Under such conditions, effective integration of mixed-use development into the strategic planning system of Ukrainian cities becomes possible, involving the consideration of its economic impact and its influence on urban infrastructure as interrelated components of urban development.

Thus, the impact of mixed-use development on urban infrastructure is twofold: on the one hand, it increases the efficiency and compactness of use; on the other hand, it creates risks of local overloads and spatial segmentation, which require coordination at the level of strategic and urban planning.

From the perspective of economic impact, the key condition is the synergistic combination of different functional components within a single space. This is determined by the following specifics (Fig. 1):

1. The combination of residential, commercial, and service functions ensures diversification of developers' revenue streams.

2. The concentration of various functions within a single district, settlement, or residential complex generates continuous local demand for goods and services.

3. Improvement of urban environment quality ensures convenient access to services and reduces household transport costs.

4. Mixed-use development promotes the activation of the local economy, which is associated with the concentration of residents and businesses within a single territory.

More precisely, the synergistic combination of different functions within a single space creates a self-sustaining economic system in which demand, supply, and consumption mutually reinforce one another. Essentially, this refers to the formation of diversified income streams, increased profitability of construction projects (up to %, compared to average profitability), and the stimulation of leader development in local real estate and service markets within a single city [6].

compared to average profitability), and the stimulation of leader development in local real estate and service markets within a single city [6].

CONCLUSIONS

Within the scope of the study, attention is drawn to the fact that mixed-use development is one of the most promising tools for optimizing urban space, ensuring the integration of residential, commercial, and social functions, the formation of compact districts, and the reduction of commuting mobility.

The following conclusions have been drawn regarding the implementation of the mixed-use development concept:

1. It has been demonstrated that it is aimed at improving the efficiency of urban infrastructure use through flexibility, the formation of local activity centres, the development of pedestrian accessibility, and the activation of the local economy.

2. It has been established that, in the absence of comprehensive planning, the implementation of this concept may lead to significant overload of engineering networks and transport systems, an imbalance of functions, and the formation of spatial isolation of individual residential complexes.

We emphasise the importance of a theoretical understanding of the phenomenon of mixed-use development, as well as the appropriateness of grounding this understanding in a combination of functional, spatial, economic, and socio-urban approaches, which enable comprehensive planning and adjustment of its impact on urban development. The synergistic combination of these approaches within a single space effectively forms self-sustaining urban systems in which the interaction of demand and supply ensures economic viability and increases the market value of real estate objects.

It has been established that the economic effect of mixed-use development is manifested through the diversification of income sources, the formation of stable local demand, the reduction of household expenses, and the stimulation of small and medium-sized business development, collectively increasing the investment attractiveness of territories.

The value of the study lies in its comprehensive substantiation of the role of mixed-use development as an effective tool for transforming urban space under conditions of intensive urbanisation.

The practical significance and prospects of the study are reflected in the formulation of evidence-based recommendations for local authorities, developers, and urban planners aimed at improving the efficiency of urban infrastructure use and preventing its overload.

Література:

1. Гаврада Ю. Поняття функціональної щільності в міському плануванні: структура, індикатори та сценарії трансформації. Вісник національного університету "Львівська політехніка". 2025, № 7 (2). pp. 49—58.
2. Жаботинський Д. Що таке змішане використання територій і чому це тренд в архітектурі? Хмарочос. 2019. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2019/06/26/shho-take-zmishane-vykorystannya-terytorij-i-chomu-tse-trend-v-arhitekturi/>
3. Коник С.І. Методи дослідження інтенсифікації забудови у міському середовищі. Містознавчі студії: становлення наукового напрямку. Львів: НУ "Львівська політехніка". 2017. С. 51—53.
4. Король С. Майбутнє міста: яка архітектура зацікавить інвестора. Нерухомість. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20225775-majbutne-mista-yaka-arhitektura-zacikavit-investora>
5. Марченко М. "Місто в місті": як реалізується знайома концепція в нових українських реаліях. Економічна правда. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/experts/misto-v-misti-yak-realizuyetsya-znayoma-koncepciya-v-novih-ukrajinskih-realiyah-812850/>
6. Hurman O.M. Application of leadership strategies in the digital environment. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. №2(90). <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.123>
7. Населення Львова досягло мільйона жителів. URL: <https://inlviv.in.ua/lviv/naselennya-lvova-dosyaglo-miljona-zhyteliv>
8. WEST TOWERS — це ваша відправна точка у нове комфортне життя. West Towers, 2025. URL: <https://westtowers.com.ua/about>

References:

1. Gavrada, Y. (2025), "The concept of functional density in urban planning: structure, indicators and transformation scenarios", *Visnyk natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 7 (2). pp. 49—58.
2. Jabotinsky, D. (2019), "What is mixed-use and why is it a trend in architecture? Khmarochos", available at: <https://hmarochos.kiev.ua/2019/06/26/shho-take-zmishane-vykorystannya-terytorij-i-chomu-tse-trend-v-arhitekturi/> (Accessed 22.02. 2026).

3. Konyk, S.I. (2017), "Methods of researching the intensification of development in the urban environment", *Mistoznavchi studiyi: stanovlennya naukovooho napryamku. L'viv: NU "L'vivs'ka politekhnika"*, pp. 51—53.

4. Korol, S. (2021), "The future of the city: what architecture will interest investors". *Nerukhomist'*. available at: <https://mind.ua/openmind/20225775-majbutne-mista-yaka-arhitektura-zacikavit-investora> (Accessed 22.02. 2026).

5. Marchenko, M. (2025), "City within a city: how a familiar concept is implemented in new Ukrainian realities", *Ekonomichna pravda*. 2025. available at: <https://epravda.com.ua/experts/misto-v-misti-yak-realizuyetsya-znayoma-koncepciya-v-novih-ukrajinskih-realiyah-812850/> (Accessed 22.02. 2026).

6. Hurman, O.M. (2025), "Application of leadership strategies in the digital environment", available at: *Ekonomichnyy visnyk Dniprov's'koyi politekhniki*, vol. 2(90). <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.123>

7. Ekonomika (2024), "The population of Lviv reached one million inhabitants", available at: <https://inlviv.in.ua/lviv/naselennya-lvova-dosyaglo-miljona-zhyteliv>

8. West Towers (2025), "WEST TOWERS — this is your starting point for a new comfortable life", available at: <https://westtowers.com.ua/about> (Accessed 22.02. 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Процеженовано / Revised: 24.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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

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: 10.32702/2306-6814.2026.9.236

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА: СИСТЕМНО-ЦИКЛІЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ, КОМУНІКАЦІЙ ТА СТРАТЕГІЙ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ (LCI-ПІДХІД)

S. Saloid,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Management,
National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

DEVELOPMENT OF MANAGERIAL LEADERSHIP POTENTIAL: A SYSTEM-CYCLICAL MODEL
FOR BUILDING COMPETENCIES, COMMUNICATION, AND PROFESSIONAL GROWTH
STRATEGIES (LCI APPROACH)

У статті досліджено проблему формування та оцінювання лідерського потенціалу менеджера в умовах зростаючої складності та невизначеності зовнішнього середовища. Метою є розроблення системно-циклічної моделі розвитку лідерства на основі концепції "ядра лідера" та інтегрального індексу LCI. Узагальнено сучасні теоретичні підходи до лідерства, включаючи системний, компетентнісний, поведінковий та трансформаційний напрями. Запропонована модель поєднує п'ять функціональних блоків: ядро лідера, компетенції, комунікації, командну дію та стратегію розвитку. Обґрунтовано механізми операціоналізації лідерського потенціалу через систему індикаторів та циклічних зворотних зв'язків. Показано практичну значущість підходу для розвитку людського капіталу та підвищення ефективності управління організаціями. Результати можуть бути використані для оцінювання та розвитку управлінських кадрів у бізнесі та публічному секторі.

This article addresses the problem of developing and assessing managerial leadership potential in conditions of increasing environmental complexity, uncertainty, and systemic instability. The relevance of the study is driven by the growing need for adaptive, evidence-based, and competency-oriented leadership models capable of ensuring organizational resilience and sustainable development in both business and public sector contexts. The aim is to develop a system-cyclical model of leadership development based on the concept of the "leader's core" and an integrated Leadership Capacity Index (LCI), enabling a structured and measurable assessment of leadership potential.

The study synthesizes key theoretical approaches to leadership, including systems theory, competency-based management, behavioral and transformational leadership paradigms, and adaptive leadership concepts. It is argued that leadership should be understood not as a fixed set of traits, but as a dynamic and cyclical process of competence formation, communication interaction, decision-making, and strategic self-development. Within this framework, the "leader's core" is defined as an integrative construct combining cognitive, emotional, and value-based dimensions that ensure alignment between individual capabilities and organizational goals.

The proposed model organizes leadership potential into five interconnected functional blocks: (1) the leader's core as a cognitive-value foundation; (2) competencies as a measurable skill system; (3) communication architecture as a mechanism of influence and coordination; (4) team interaction as a field of collective leadership realization; and (5) strategic development planning as a trajectory of professional growth. These elements are integrated through feedback loops, forming a cyclical development process that ensures continuous improvement and adaptation to changing conditions.

Methodologically, the model enables operationalization of leadership potential through a system of indicators and the Leadership Capacity Index (LCI), integrating qualitative and quantitative metrics into a unified evaluative framework. The inclusion of feedback mechanisms supports continuous monitoring and recalibration of leadership competencies over time, shifting assessment from static evaluation to dynamic development tracking.

Ключові слова: лідерство; лідерський потенціал; системно-циклічна модель; ядро лідера; LCI; компетенції; управлінські рішення; людський капітал; емоційний інтелект; організаційний розвиток; менеджмент; адаптивне лідерство.

Keywords: leadership; leadership potential; system-cyclical model; leader's core; LCI; competencies; managerial decision-making; human capital; emotional intelligence; organizational development; management; adaptive leadership.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями полягає в тому, що сучасні організації функціонують в умовах зростаючої складності, невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Такі умови суттєво трансформують вимоги до управлінських кадрів і ролі лідерства. Традиційні адміністративно-ієрархічні підходи виявляються недостатньо ефективними для забезпечення інноваційного розвитку, адаптивності та стійкості організації. В зв'язку з цим виникає необхідність переосмислення сутності лідерства як багатовимірного феномену, який інтегрує особистісні, поведінкові, емоційні та інституційні компоненти.

Проблема полягає у відсутності уніфікованого підходу до трактування та вимірювання лідерського потенціалу, що ускладнює порівняльний аналіз, діагностику та розвиток управлінських компетентностей. Існуючі теоретичні моделі сформовано в межах поведінкового, ситуаційного та трансформаційного підходів до лідерства. Водночас запропоновані рішення зосереджуються на окремих аспектах феномену лідерства, що не забезпечує їх належної інтеграції в цілісну систему оцінювання та розвитку лідера як складної соціально-економічної системи.

У практичному аспекті проблема пов'язана з необхідністю підвищення ефективності управління людським капіталом, формування конкурентоспроможних команд і забезпечення організаційної стійкості в умовах цифрової трансформації та економічної нестабільності. Для

України ця проблематика є особливо актуальною в контексті інституційних реформ, модернізації системи державного та корпоративного управління, а також післявоєнного відновлення економіки. Це зумовлює необхідність розроблення інтегрованих підходів до оцінювання та розвитку лідерського потенціалу, які поєднують теоретичні досягнення сучасної науки з практичними потребами управління.

ОГЛЯД ОСНОВНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Питання лідерства в сучасних організаціях розглядається як міждисциплінарна проблематика, що поєднує поведінкову економіку, організаційну психологію та теорію управління. У класичних підходах лідерство трактується як здатність впливати на поведінку групи для досягнення спільних цілей, що ґрунтується на поєднанні особистісних якостей, поведінкових моделей та ситуаційного контексту. Ранні теорії рис (trait theory) сформували уявлення про лідера як носія сукупності стабільних характеристик. Однак результати подальших досліджень доводять обмеженість цього підходу та обґрунтовують доцільність урахування поведінкових і контекстуальних факторів [11].

Подальший розвиток теорії лідерства пов'язаний із поведінковими та ситуаційними моделями, зокрема дослідженнями Фідлера, який довів залежність ефективності лідера від відповідності стилю управління конкретним умовам середовища [4]. Важливим етапом стала концепція трансформаційного лідерства Б. Басса, яка

фокусується на здатності лідера формувати цінності, мотивацію та довіру послідовників, забезпечуючи довгострокові організаційні зміни [1]. У сучасній науковій думці значного поширення набули підходи емоційного інтелекту, що запропоновані Гоулманом. Автор доводить, що ефективність лідера значною мірою залежить від здатності керувати власними емоціями та емоціями команди [5].

Інституційно-організаційний вимір лідерства в теорії розглядається в контексті розвитку людського капіталу та організаційної поведінки. В межах цих підходів лідерство трактується як визначальний фактор підвищення продуктивності, інноваційності та адаптивності організацій. Окремо виділяється роль динамічних компетентностей лідера, які забезпечують здатність організації реагувати на нестабільне зовнішнє середовище та високий рівень невизначеності.

У вітчизняній науковій традиції проблематика лідерства активно розвивається в межах досліджень людського розвитку, управління персоналом та соціально-економічних трансформацій. Значний внесок зроблено Е. Лібановою, яка розглядає людський потенціал як базову умову формування якісного управлінського середовища та ефективного розвитку суспільства [14]. У працях українських дослідників також підкреслюється роль лідерства як інтеграційного механізму організаційного розвитку, що поєднує мотиваційні, когнітивні та поведінкові аспекти управлінської діяльності.

Таким чином, сучасна теорія лідерства еволюціонувала від концепції вроджених рис до комплексної багатовимірної моделі, яка враховує особистісні характеристики, поведінкові стратегії, емоційний інтелект та інституційне середовище. Відтак ефективність лідерства вже визначається здатністю інтегрувати ці виміри в умовах високої невизначеності та організаційних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення та теоретико-методологічне обґрунтування системно-циклічної моделі розвитку лідерського потенціалу менеджера, що інтегрує основні компоненти управлінської діяльності в єдину динамічну систему на основі концепції "ядра лідера". Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- узагальнити та систематизувати сучасні теоретичні підходи до дослідження лідерства з акцентом на його багатовимірну природу та роль у формуванні людського капіталу;

- обґрунтувати концептуальні засади системно-циклічної моделі розвитку лідерського потенціалу менеджера, включаючи структуру "ядра лідера" та взаємопов'язані функціональні блоки;

- запропонувати підхід до операціоналізації та вимірювання лідерського потенціалу через систему індикаторів та інтегральний показник оцінювання (LCI—Leadership Capacity Index) для практичного застосування в управлінні персоналом і розвитку організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Результати сучасних досліджень лідерства демонструють перехід від статичних, персоналістських підходів до системно-динамічних та компетентнісно-

інтегрованих моделей, у яких лідерство розглядається як процес взаємодії індивідуальних характеристик, поведінкових моделей і організаційного контексту. У межах системної теорії організацій та концепції навчальної організації управлінські системи трактуються як відкриті, нелінійні структури з постійними зворотними зв'язками, що забезпечують адаптацію та саморозвиток [10, 12]. Подальший розвиток цих ідей, що знайшли відображення у теорії конструювання смислів (sensemaking), підкреслює, що управлінські рішення формуються через інтерпретацію досвіду та взаємодію із середовищем. Таке узагальнення формує підґрунтя для інтерпретації лідерства як циклічного процесу конструювання смислів і поведінкової адаптації [13]. Сучасні підходи до адаптивного лідерства розмежовують технічні та адаптивні виклики, акцентуючи увагу на здатності лідера змінювати не лише поведінку, але й базові управлінські установки [6].

Компетентісна парадигма лідерства, яка започаткована роботами [3, 8], змістила фокус досліджень із рис особистості на вимірювані поведінкові та когнітивні компетентії, що визначають ефективність управлінської діяльності. У сучасних моделях [9] підкреслюється значення evidence-based management, де якість управлінських рішень оцінюється через емпірично підтверджені результати. Теорія емоційного інтелекту [5, 7] та концепція людського капіталу [2] розширюють розуміння лідерства як інтегрованої системи когнітивних, емоційних і соціальних ресурсів.

Сукупність зазначених підходів формує методологічне підґрунтя для побудови інтегративних моделей лідерства, що поєднують системність, вимірюваність та циклічність розвитку управлінського потенціалу.

Представлена на рисунку 1 модель відображає системно-циклічну концепцію формування та розвитку лідерського потенціалу менеджера. Центральне місце у цій концепції відводиться "ядру лідера". Навколо цього "ядра" організовано чотири взаємопов'язані функціональні блоки: компетентії, комунікації, командна дія та стратегія розвитку. Модель побудована на засадах інтеграції особистісного, поведінкового та компетентісного підходів до лідерства, що відповідає сучасним теоріям адаптивного лідерства (adaptive leadership) та управління на основі компетентностей (competency-based management).

Центральний елемент моделі, "ядро лідера" концептуалізується як інтегральна структура внутрішніх характеристик особистості, що включає самооцінку, систему цінностей та рефлексивні здібності. "Ядро" виконує функцію регулятора поведінки та джерела внутрішньої мотивації, забезпечуючи узгодження між зовнішніми вимогами середовища та внутрішніми установками менеджера. Його позиціонування в центрі моделі підкреслює антропоцентричний характер управлінської ефективності.

Перший контур моделі представлений блоком "Компетентії (Hard/Soft Skills, прийняття рішень)", який формує базовий ресурсний рівень лідера. Hard skills відображають формалізовані знання та аналітичні здібності, тоді як soft skills охоплюють когнітивно-поведінкові компетентності, зокрема критичне мислення та здатність до прийняття рішень в умовах невизначе-

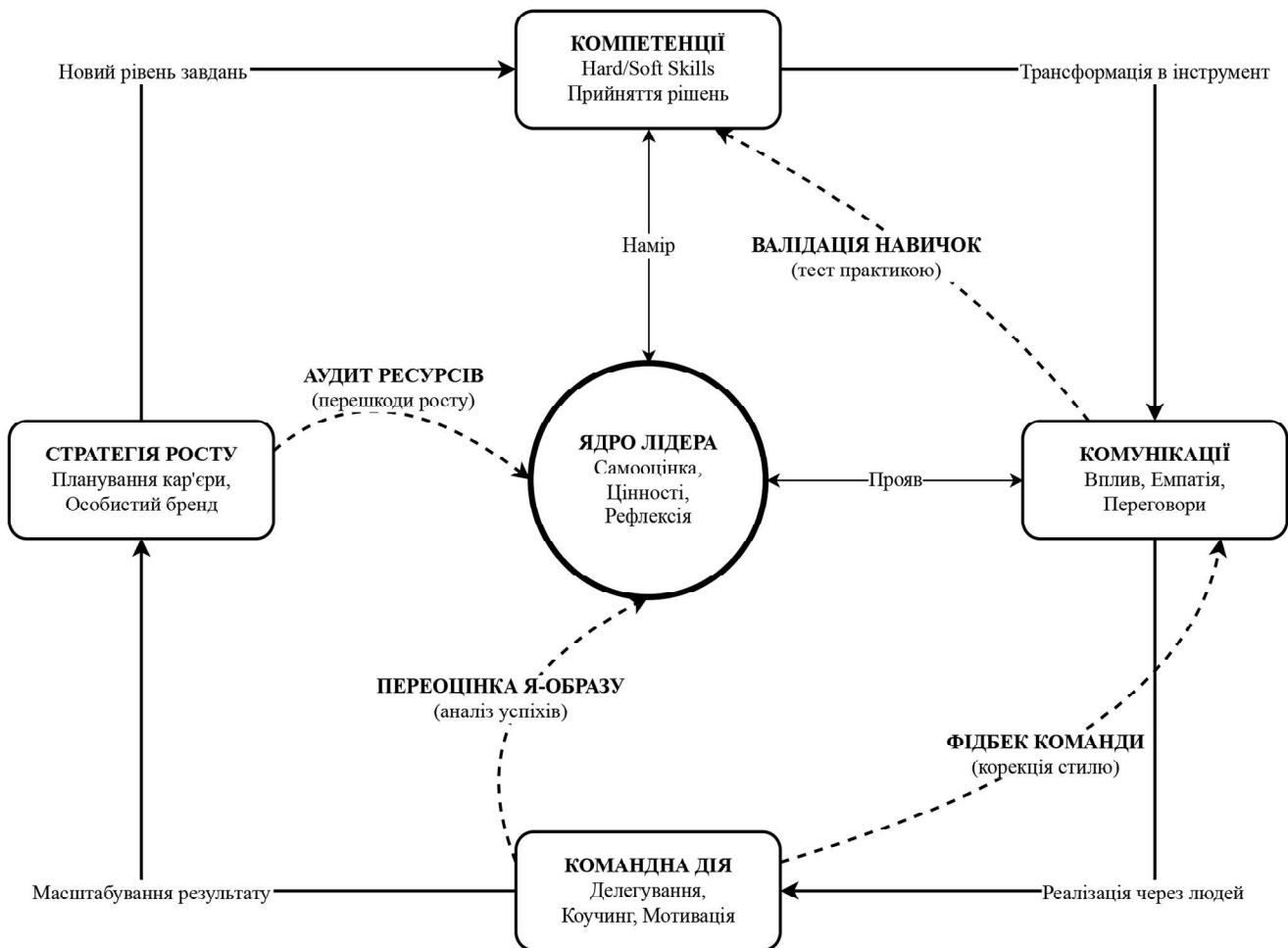


Рис. 1. Модель системно-циклічної концепції формування та розвитку лідерського потенціалу менеджера

Джерело: розроблено автором за результатами опрацювання [1—13].

ності. Стрілка "потреби навчання" вказує на постійний характер оновлення компетенцій, що відповідає концепції безперервного навчання (lifelong learning).

Другий блок, "Комунікації (вплив, емпатія, переговори)", виконує функцію трансляційного механізму між внутрішніми компетенціями та зовнішньою управлінською дією. Комунікації в моделі розглядаються як інструмент передачі інформації, механізм формування впливу, узгодження інтересів та соціального конструювання управлінських рішень одночасно. Особливе місце відводиться емпатії, яка забезпечує емоційну точність взаємодії та підвищує якість управлінських рішень.

Третій блок, "Командна дія (делегування, коучинг, мотивація)", відображає рівень операціоналізації лідерського потенціалу в груповій взаємодії. Тут лідерський вплив зміщується у площину організаційної поведінки, де ключовими механізмами є делегування повноважень, розвиток співробітників через коучингові практики та формування мотиваційного середовища. Це забезпечує перехід від індивідуального лідерства до колективної ефективності.

Четвертий блок, "Стратегія росту (планування кар'єри, особистий бренд)", виконує функцію довгострокової проєкції розвитку лідера. Він забезпечує стратегічну орієнтацію поведінки, формування професійної траєкторії та капіталізацію особистісного та професійного

досвіду. У межах цього блоку лідер розглядається як суб'єкт управління власною кар'єрою та репутаційним капіталом.

Особливістю моделі є наявність зовнішнього циклу трансформації, який з'єднує всі блоки у безперервний процес розвитку. Напрямки стрілок "потреби навчання", "масштабування" та "трансформація" відображають динамічний характер системи, де кожен елемент постійно оновлюється під впливом зовнішнього середовища та внутрішнього досвіду.

Важливим елементом є механізм валідації навичок, який передбачає перевірку компетенцій через практичні результати діяльності. Це відповідає принципам evidence-based management, де ефективність управлінських компетенцій підтверджується вимірюваними результатами.

Окремо виділено аудит ресурсів (перешкоди росту), який виконує діагностичну функцію. Його завдання полягає у виявленні обмежень розвитку лідера, включаючи дефіцит компетенцій, організаційні бар'єри та когнітивні викривлення. Це створює механізм самокорекції системи та запобігає стагнації розвитку.

Блок "переоцінка Я-образу (аналіз успіхів)" відображає процес рефлексивного навчання, у межах якого лідер переглядає власну ідентичність на основі накопиченого досвіду. У такий спосіб забезпечується адап-

тивність моделі та її відповідність концепції double-loop learning, де змінюються дії та базові уявлення управління про себе.

У центрі взаємодії між усіма блоками знаходяться стрілки зворотного зв'язку, що формують кільцеву (циклічну) архітектуру моделі. Така структура відображає нелінійний характер розвитку лідерського потенціалу, де кожен елемент одночасно є і причиною, і наслідком інших елементів системи.

Таким чином, представлена модель може бути інтерпретована як інтегрована динамічна система розвитку лідерських компетенцій, у якій поєднано індивідуально-психологічний, компетентнісний та організаційно-поведінковий рівні аналізу. Її практична цінність полягає у можливості використання як діагностичного та навчально-розвивального інструменту для формування управлінських кадрів.

З огляду на комплексний, багаторівневий та циклічно-динамічний характер представленої моделі, її практична імплементація потребує переходу від концептуально-описового рівня до формалізованого операціонального вимірювання. Тобто, кожен структурний елемент моделі, від внутрішнього "ядра лідера" до зовнішніх контурів компетенцій, комунікацій, командної дії та стратегічного розвитку, має бути трансформований у систему спостережуваних індикаторів, які дозволяють здійснювати кількісну оцінку та порівняльний аналіз рівня розвитку лідерського потенціалу. Такий підхід відповідає методології операціоналізації латентних змінних у соціально-економічних дослідженнях, де абстрактні конструкти (зокрема лідерство, рефлексивність, комунікативний вплив) набувають вимірюваної форми через систему поведінкових, компетентнісних та результативних метрик.

Подальша формалізація моделі здійснюється через декомпозицію кожного блоку на набір індикаторів із чітко визначеними критеріями оцінювання, шкалами вимірювання та джерелами даних (self-assessment, 360-degree feedback, експертне оцінювання, результативні KPI тощо). Це забезпечує перехід від теоретичної моделі до прикладного аналітичного інструменту, придатного для використання у системах управління людським капіталом, діагностики управлінської ефективності та формування індивідуальних траєкторій розвитку лідерів. Система метрик операціоналізує кожен компо-

нент моделі та створює основу для розрахунку інтегрального індексу LCI.

У межах системно-циклічного підходу до оцінювання лідерського потенціалу менеджера ключовим методологічним кроком виступає формалізація його внутрішнього "ядра" як базового рівня генерації управлінської поведінки та прийняття рішень. Саме "ядро" лідера інтерпретується як інтегрована підсистема особистісно-когнітивних детермінант, що забезпечують стійкість, узгодженість та адаптивність управлінських дій у змінному зовнішньому середовищі.

У запропонованій моделі LCI ядро операціоналізується через три взаємопов'язані виміри — самооцінку, ціннісну цілісність та рефлексивність, які виконують функції відповідно ініціації, стабілізації та самокорекції поведінкових шаблонів (див. табл. 1). Така структура дозволяє перейти від описового розуміння лідерства до вимірюваної конструкції, придатної для подальшої кількісної діагностики, порівняльного аналізу та побудови інтегрального індексу розвитку лідерського потенціалу.

Отримана структура ядра лідера демонструє, що базові метрики LCI формують взаємопов'язану систему внутрішньої регуляції управлінської поведінки. Первинним тригером розвитку виступає самооцінка, задаючи рівень адекватності сприйняття власних ресурсів і обмежень, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. Ціннісна цілісність виконує функцію системного стабілізатора, забезпечуючи узгодженість між декларованими принципами та фактичними діями, що є критично важливим для довгострокової довіри та ефективності лідера. Рефлексія, у свою чергу, забезпечує динамічну адаптацію системи через механізми зворотного зв'язку та корекції поведінки. У сукупності ці елементи формують замкнений контур саморозвитку, який визначає якість функціонування всього лідерського потенціалу та створює основу для подальшого масштабування моделі LCI на рівень інтегральної оцінки управлінської ефективності.

Другий функціональний блок моделі LCI, компетенції, відображає операційний рівень реалізації лідерського потенціалу, де внутрішні установки ядра трансформуються у вимірювані управлінські дії та рішення. На відміну від стабілізуючих характеристик ядра, компетенційний блок виконує функцію інструмен-

Таблиця 1. Ядро лідера (центр моделі): самооцінка; цілісність; рефлексія

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється в поведінці	Роль у системі
Самооцінка	Адекватність сприйняття власних якостей	Співпадіння самооцінки з оцінками інших; визнання сильних/слабких сторін	Стартова точка розвитку (trigger всіх змін)
Ціннісна цілісність	Узгодженість дій і принципів	Стабільність рішень у різних умовах; відсутність суперечливих дій	Стабілізатор поведінки
Рефлексія	Здатність аналізувати власний досвід	Регулярний аналіз помилок; зміна поведінки після фідбеку	Механізм самокорекції

Джерело: складено автором за [1—13].

Таблиця 2. Компетенції (Hard/Soft Skills): прийняття рішень

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється	Зв'язок зі схемою
Hard Skills (аналітика)	Професійна та аналітична компетентність	Робота з даними, KPI, фінансами, моделями	«Потреби навчання» → розвиток
Soft Skills (мислення)	Якість управлінського мислення	Системність, логіка, структурованість рішень	Формує «Намір» розвитку ядра
Якість рішень	Ефективність управлінських дій	Мінімізація помилок, точність рішень, врахування ризиків	База для трансформації

Джерело: складено автором за [1—13].

тального посередника між когнітивно-ціннісною основою особистості та її практичною діяльністю в організаційному середовищі. У межах запропонованої структури компетенції поділяються на hard skills (аналітико-професійний вимір) та soft skills (когнітивно-управлінський вимір), що дозволяє комплексно оцінювати технічну спроможність менеджера працювати з даними, моделями та KPI, а також якість його мислення в частині системності, структурності та логіки рішень. Окремо виділена метрика якості рішень виконує інтеграційну функцію, оскільки відображає результативність взаємодії між знаннями, мисленням і практичним управлінським вибором (див. табл. 2).

Компетентісний блок у моделі LCI виступає основним трансляційним механізмом, який забезпечує перехід від внутрішнього потенціалу лідера до його зовнішньоспостережуваних управлінських результатів. Hard skills формують ресурсну основу аналітичної спроможності, забезпечуючи якісну роботу з даними, фінансовими показниками та управлінськими моделями. Soft skills визначають когнітивну архітектуру прийняття рішень, впливаючи на їхню структурованість, раціональність та системність. Якість рішень у цій системі виконує роль інтегрального індикатора ефективності, що акумулює вплив обох підкомпонентів і відображає рівень практичної реалізації лідерського потенціалу. У сукупності це дозволяє розглядати компетенції як динамічну систему, що безпосередньо визначає здатність менеджера трансформувати внутрішні установки у результативні управлінські дії.

Третій функціональний блок моделі LCI, комунікації, відображає зовнішній поведінковий контур реалізації лідерського потенціалу, у якому внутрішні установки та компетенції трансформуються у взаємодію з іншими суб'єктами організаційної системи. Комунікація в даній моделі розглядається як основний механізм проєкції "ядра лідера" у соціально-організаційний простір, що визначає рівень впливу, координації та узгодженості колективних дій. Структура блоку, що розкрита в таблиці 3, охоплює три взаємопов'язані виміри.

Комунікаційний блок у моделі LCI виконує функцію зовнішнього механізму актуалізації лідерського потенціалу, забезпечуючи перехід від внутрішніх характеристик менеджера до його фактичного впливу на поведінку інших учасників організаційної системи. Чіткість впливу відображає здатність лідера транслувати управлінські рішення у зрозумілі та однозначні

сигнали, що мінімізує інформаційну асиметрію та підвищує швидкість виконання завдань. Емпатія формує соціально-психологічну основу взаємодії, знижуючи рівень конфліктності та посилюючи якість зворотного зв'язку в команді. Переговорна ефективність, у свою чергу, виступає інтегральним показником результативності комунікації, що відображає здатність досягати управлінських цілей через координацію інтересів та формування взаємовигідних рішень. У сукупності ці елементи забезпечують трансформацію внутрішнього потенціалу лідера у реальний організаційний вплив, завершуючи логіку функціонування моделі LCI на рівні взаємодії із зовнішнім середовищем.

Четвертий функціональний блок моделі LCI, командна дія, відображає рівень організаційної реалізації лідерського потенціалу, де індивідуальні управлінські компетенції трансформуються у колективний результат через механізми координації, розвитку та стимулювання команди. На відміну від попередніх блоків, які переважно фокусуються на внутрішніх характеристиках або комунікативній взаємодії, даний рівень описує здатність лідера забезпечувати ефективне функціонування групи як цілісної соціально-економічної системи. У структурі блоку виокремлюються три ключові виміри: делегування, коучинг та мотивація (див. табл. 4). Така конфігурація дозволяє оцінювати не лише ефективність управлі-

Таблиця 3. Комунікації: вплив, емпатія, переговори

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється	Зв'язок зі схемою
Чіткість впливу	Наскільки зрозуміло лідер доносить думки	Команди швидко розуміють завдання без уточнень	"Прояв" ядра назовні
Емпатія	Розуміння емоцій інших	Зниження конфліктів, підтримка команди	Підсилює командний фідбек
Переговорна ефективність	Здатність досягати результатів через комунікацію	Закриття угод, компроміси, вплив без тиску	Зв'язок із трансформацією

Джерело: складено автором за [1—13].

Таблиця 4. Командна дія: делегування, коучинг, мотивація

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється	Зв'язок зі схемою
Делегування	Якість розподілу задач	Чіткі задачі + автономія команди	"Реалізація" стратегій
Коучинг	Рівень розвитку підлеглих	Зворотний зв'язок, розвиток компетенцій	"Фідбек команди" → корекція стилю
Мотивація	Залученість команди	Ініціативність, продуктивність, стабільність	Посилює ефект ядра

Джерело: складено автором за [1—13].

**Таблиця 5. Стратегія росту:
Планування кар'єри, Особистий бренд, адаптивність росту**

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється	Зв'язок зі схемою
Кар'єрне планування	Здатність будувати траєкторію розвитку	Чіткі цілі 1–3–5 років	“Потреби навчання” + масштабування
Особистий бренд	Зовнішня професійна репутація	Публічність, експертність, довіра ринку	“Масштабування”
Адаптивність росту	Гнучкість у зміні траєкторії	Швидке перенаштування стратегії	“Трансформація” системи

Джерело: складено автором за [1—13].

ння завданнями, але й здатність лідера формувати стійку, саморозвивальну командну систему.

Отже, блок командної дії у моделі LCI виконує функцію практичного механізму реалізації управлінських рішень через колективну діяльність, забезпечуючи перехід від індивідуального лідерства до організаційної ефективності. Делегування виступає базовим інструментом операціоналізації стратегій, оскільки дозволяє оптимально розподіляти завдання та підвищувати рівень автономності команди без втрати контролю над результатом. Коучинг забезпечує довгострокову стійкість системи через розвиток компетенцій підлеглих і формування циклу зворотного зв'язку, який безпосередньо впливає на корекцію управлінського стилю лідера. Мотивація, у свою чергу, виконує інтеграційну функцію, підсилюючи залученість, ініціативність та продуктивність команди, що в сукупності підвищує ефективність реалізації всього лідерського потенціалу. У підсумку даний блок забезпечує замикання управлінського циклу, перетворюючи індивідуальну лідерську спроможність на стабільний колективний результат.

П'ятий функціональний блок моделі LCI, стратегія росту, відображає метарівень розвитку лідерського потенціалу, який виходить за межі поточної операційної діяльності та фокусується на довгостроковій траєкторії професійної й організаційної еволюції менеджера (див. табл. 5).

На цьому рівні лідер розглядається як суб'єкт безперервного розвитку, здатний не лише адаптуватися до змін середовища, але й проактивно формувати власну професійну позицію через стратегічне планування, інвестування в людський капітал та конструювання зовнішньої репутації. Структура блоку включає три взаємопов'язані виміри: кар'єрне планування, особистий бренд та адаптивність росту.

Блок стратегії росту у моделі LCI виконує функцію довгострокового регулятора розвитку лідерського потенціалу, забезпечуючи його вихід за межі поточних операційних і командних функцій. Кар'єрне планування формує структуровану основу професійної траєкторії, дозволяючи лідеру цілеспрямовано узгоджувати коротко-, середньо- та довгострокові цілі розвитку. Особистий бренд виступає зовнішнім інституційним індикатором професійної спроможності, який конвертує індивідуальні компетенції у ринкову довіру, вплив та експертне визнання. Адаптивність росту, у свою чергу, забезпечує гнучкість системи розвитку, дозволяючи оперативно коригувати стратегічні орієнтири відповідно до змін зовнішнього середовища. У сукупності ці елементи формують механізм масштабування лідерсь-

кого потенціалу, який інтегрує індивідуальний розвиток у динаміку організаційних та ринкових трансформацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило концептуалізувати лідерський потенціал менеджера як цілісну системно-циклічну модель, що інтегрує особистісні, компетентнісні, комунікаційні, командні та стратегічні виміри управлінської діяльності. Запропонований підхід, заснований на концепції “ядра лідера” та моделі LCI, демонструє перехід від фрагментарного трактування лідерства до його системного розуміння як динамічного процесу саморозвитку, що поєднує внутрішні ціннісно-когнітивні детермінанти з зовнішньо спостережуваними управлінськими результатами. Це дозволяє розглядати лідерство не лише як набір індивідуальних якостей, а як керовану та вимірювану соціально-економічну систему розвитку управлінського потенціалу.

У межах моделі доведено, що ключовим системоутворювальним елементом є “ядро лідера”, яке забезпечує внутрішню стабільність, рефлексивність та ціннісну узгодженість поведінки менеджера. Функціональні блоки компетенцій, комунікацій, командної дії та стратегії росту виконують роль механізмів трансформації внутрішнього потенціалу у зовнішню організаційну ефективність. Запропонована структура дозволяє здійснювати операціоналізацію лідерського потенціалу через систему індикаторів та формування інтегрального показника LCI, що створює передумови для його прикладного використання в системах управління людським капіталом, оцінювання персоналу та формування індивідуальних траєкторій розвитку менеджерів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості застосування моделі як діагностичного та розвиткового інструменту в організаціях різних форм власності. В умовах цифрової трансформації, інституційної нестабільності та післявоєнного відновлення економіки України запропонований підхід може бути використаний для підвищення ефективності управлінських команд, розвитку лідерського резерву та зміцнення організаційної стійкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі LCI, зокрема шляхом статистичного тестування валідності індикаторів, побудови вагових коефіцієнтів компонентів та розроблення шкал вимірювання для різних рівнів управління. Окремого наукового інтересу набуває інтеграція моделі з методами машинного навчання та HR-аналіти-

ки для автоматизованої діагностики лідерського потенціалу. Перспективним також є розширення моделі в напрямі міжкультурних досліджень лідерства та адаптації її до специфіки різних організаційних середовищ, включаючи державний сектор, міжнародні корпорації та проєктно-орієнтовані структури.

Література:

1. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York, USA.
2. Becker, G. S. (1964), *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press, Chicago, USA.
3. Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley, Hoboken, USA.
4. Fiedler, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, NY, USA.
5. Goleman, D. (1998), "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, vol. 76(6), pp. 93—102.
6. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009), *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press, Boston, USA.
7. Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence?", in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence*, Basic Books, New York, USA, pp. 3—31.
8. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, vol. 28(1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
9. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006), *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense*. Harvard Business School Press, Brighton, USA.
10. Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, NY, USA.
11. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.", *Psychological Bulletin*, vol. 45 (1), pp. 35—71. <https://doi.org/10.1037/h0056022>
12. von Bertalanffy, L. (1968), *General system theory*, George Braziller.
13. Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, USA.
14. Лібанова, Е. М. (2024), "Стійкість соціально-економічної системи України в умовах глобальних викликів." *Демографія та соціальна економіка*, том 2, сс. 3—17. <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.003>

References:

1. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York, USA.
2. Becker, G. S. (1964), *Human capital: A theoretical and empirical analysis*, University of Chicago Press, Chicago, USA.
3. Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley, Hoboken, USA.
4. Fiedler, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, NY, USA.
5. Goleman, D. (1998), "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, vol. 76 (6), pp. 93—102.
6. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009), *The practice of adaptive leadership*, Harvard Business Press, Boston, USA.

7. Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence?", *Emotional development and emotional intelligence*, Basic Books, New York, USA, pp. 3—31.

8. McClelland, D. C. (1973), "Testing for competence rather than for "intelligence", *American Psychologist*, vol. 28(1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

9. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006), *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense*, Harvard Business School Press, Brighton, USA.

10. Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, NY, USA.

11. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Psychological Bulletin*, vol. 45 (1), pp. 35—71. <https://doi.org/10.1037/h0056022>

12. von Bertalanffy, L. (1968), *General system theory*, George Braziller.

13. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, USA.

14. Libanova, E. M. (2024), "Resilience of Ukraine's socio-economic system under global challenges", *Demography and Social Economy*, vol. 2, pp. 3—17. <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.003>

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Процеженовано / Revised: 27.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



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. С. Любчак,
доктор філософії, старший викладач кафедри фінансів
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-3988-2704>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.244

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

I. Liubchak,
PhD in Finance, Banking and Insurance, Senior Lecturer, Department of Finance,
State University of Trade and Economics

FINANCIAL SECURITY OF THE STATE IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS

У статті досліджено теоретичні засади та прикладні аспекти забезпечення фінансової безпеки держави в умовах соціально-економічної трансформації. Обґрунтовано, що сучасна макроекономічна ситуація характеризується зростанням волатильності та залежності від зовнішніх фінансових ресурсів. За таких умов важливим є посилення фінансової безпеки як вагової складової національної економічної безпеки. Розкрито сутність фінансової безпеки держави як інтегрованої системи, що охоплює бюджетну, податкову, боргову, банківську, грошово-кредитну, інвестиційну та фондову складові, та визначає здатність фінансової системи забезпечувати макроекономічну стабільність і резильєнтність.

Проаналізовано основні індикатори фінансової безпеки, зокрема динаміку валового внутрішнього продукту, рівень бюджетного дефіциту та державного боргу у співвідношенні до ВВП. Визначено, що у 2022–2023 рр. наявне найбільше падіння ВВП, зростання бюджетного дефіциту та суттєве підвищення боргового навантаження. Доведено, що зазначені процеси зумовили структурні дисбаланси у фінансовій системі та посилили фіскальні ризики. Водночас у 2023–2025 роках спостерігається поступове відновлення економічної динаміки. Відповідні адаптивні процеси сприяють резильєнтності національної економіки.

Визначено основні ендегенні та екзогенні ризики фінансової безпеки, серед яких: зростання дефіциту бюджету, посилення боргової залежності, обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів та висока залежність від міжнародної фінансової допомоги. Обґрунтовано пріоритетні напрями зміцнення фінансової безпеки держави. Серед яких важливими є удосконалення бюджетного планування на засадах адаптивності, впровадження ефективного механізму управління державним боргом, посилення державного фінансового контролю, розвиток внутрішнього фінансового ринку та підвищення ефективності використання бюджетних коштів на основі програмно-цільового методу. Доведено, що реалізація зазначених заходів сприятиме забезпеченню макроекономічної рівноваги, підвищенню фінансової стійкості та зміцненню фінансової безпеки держави в умовах сучасних викликів.

The article examines the theoretical foundations and applied aspects of ensuring the financial security of the state in the conditions of socio-economic transformation. It is substantiated that the current macroeconomic situation is characterized by increasing volatility and increasing dependence on external financial resources. Under such conditions, it is important to strengthen financial security as a significant component of national economic security. The essence of the financial security of the state as an integrated system that covers the budget, tax, debt, banking, monetary, investment and stock components is revealed, and determines the ability of the financial system to ensure macroeconomic stability and resilience. The main indicators of financial security are analyzed, in particular, the dynamics of gross domestic product, the level of budget deficit and public debt in relation to GDP. It is determined that in 2022–2023, there will be the greatest reduction in GDP, an increase in the budget deficit and a significant increase in the debt burden. It is proven that these processes have led to structural imbalances in the financial system and increased fiscal risks. At the same time, a gradual recovery of economic dynamics is observed in 2023–2025. Corresponding adaptive processes contribute to the resilience of the national economy.

The main endogenous and exogenous risks to financial security have been identified, including: an increase in the budget deficit, increased debt dependence, limited domestic financial resources and high dependence on international financial assistance. Priority areas for strengthening the financial security of the state have been substantiated. Some of the most important are improving budget planning on the basis of adaptability, implementing an effective public debt management mechanism, strengthening state financial control, developing the internal financial market and increasing the efficiency of using budget funds based on the program-target method. It is proven that the implementation of these measures will contribute to ensuring macroeconomic balance, increasing financial stability and strengthening the financial security of the state in the face of modern challenges.

Ключові слова: фінансова безпека держави, макроекономічна стабільність, бюджетний дефіцит, державний борг, валовий внутрішній продукт, фінансово-бюджетна політика, державні фінанси, резильєнтність економіки.

Key words: financial security of the state, macroeconomic stability, budget deficit, public debt, gross domestic product, fiscal policy, public finances, economic resilience.

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

Сучасний стан макроекономічної ситуації в країні характеризується соціально-економічною волатильністю і збільшенням споживчих цін, що спричинено дією воєнного стану на території країни та посиленням залежності від зовнішньої фінансової підтримки. Відповідно до цього, вагомим є питання забезпечення державної фінансової безпеки як дієвої складової економічної безпеки держави.

Державна фінансова безпека в умовах суспільно-економічних трансформацій є комплексною системою, яка у своїй синергії поєднує бюджетну, податкову, боргову, банківську, грошового-кредитну, інвестиційну та фондову безпеку. Сутнісно державна фінансова безпека є здатністю фінансової системи держави забезпечувати стабільність, стійкість

та ефективність функціонування країни. Відповідно до цього, важливим є дослідження сучасного стану та показників фінансової безпеки держави як основного індикатора резильєнтності національної безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження фінансової безпеки держави є досить поширеним у науковому дискурсі. Зокрема, Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. [1] аргументують, що забезпечення фінансової безпеки держави безпосередньо пов'язане зі збільшенням ефективності фінансової сфери і є сукупністю комплексу заходів: грошової політики, реформування банківської системи та фінансових ринків. В свою чергу, Штанцель С. [10] визначає, що фінансова безпека в сучасних дослідженнях розглядається як складова національної та економічної безпеки.

Дослідники Лупенко Ю., Радіонов Ю. [5] стверджують, що важливим є формування механізму постійного перегляду та оновлення підходів до оцінювання рівня фінансової стійкості країни, з урахуванням її динамічності та циклічності. Науковці Чугунов І., Пасічний М., Нікітшин А. [9] розглядають категорію фінансової безпеки держави через стан ефективності формування та перерозподілу фінансових ресурсів бюджету.

На основі огляду наукових джерел варто визначити, що фінансова безпека є важливим елементом забезпечення національної стійкості. Доцільним є аналіз фінансової безпеки в частині адаптації до умов соціально-економічних трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення обґрунтованості забезпечення фінансової безпеки держави в умовах соціально-економічних трансформацій.

Задля досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань:

- визначити сутність фінансової безпеки держави;
- проаналізувати основні індикатори фінансової безпеки держави в умовах сьогодення;
- визначити основні ендогенні та екзогенні ризики в системі забезпечення фінансової безпеки держави;
- обґрунтувати перспективні напрями посилення фінансової безпеки держави в умовах соціально-економічної волатильності.

Виконання поставлених завдань сприятиме визначенню та науковому обґрунтуванню основних показників фінансової безпеки держави на сучасному етапі розвитку. Результатом стане виокремлення перспективних напрямів фінансової безпеки держави в умовах соціально-економічної волатильності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова безпека держави є основою національної економічної безпеки та визначає здатність дер-

жави забезпечувати стабільність фінансової системи, ефективність бюджетної політики, захист державних фінансових ресурсів і мінімізацію ризиків фінансової дестабілізації. У сучасних умовах соціально-економічної волатильності фінансова безпека набуває особливого значення, зокрема, як інструмент забезпечення макроекономічної стійкості, здатності держави реагувати на екзогенні та ендогенні ризики, забезпечувати належний рівень соціального захисту населення.

Фінансова безпека держави є інтегрованим показником стабільності державних фінансів, включаючи бюджетну збалансованість, резильєнтність державного сектору, стійкість банківської системи, ефективність фондового та страхового ринку, стан податкового навантаження, рівень залучення інвестицій у реальний сектор економіки та інш.

В умовах сучасної макроекономічної нестабільності фінансову безпеку держави доцільно аналізувати як комплекс економічних та фінансових індикаторів. Зокрема, основними макроекономічними показниками є: темпи економічного зростання, рівень інфляції, динаміка ВВП, бюджетний дефіцит. Вагомими фінансові показники є стан державних фінансів, співвідношення державного боргу до ВВП, ліквідність фінансових установ, стабільність валютного курсу. Також вагомим є соціальний напрям, а саме соціальні показники такі як рівень доходів населення, безробіття, забезпечення соціальних програм. Комплексний аналіз цих індикаторів дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості держави, визначити фактори ризику та розробити механізми їх мінімізації.

Станом на тепер, макроекономічна ситуація в Україні визначена високим рівнем соціально-економічної волатильності, що проявляється у коливаннях темпів економічного зростання, зміні споживчих цін та залежності від зовнішньої фінансової підтримки. Аналіз динаміки ВВП України за останні п'ять років демонструє поступове відновлення економіки після кризових явищ, пов'язаних із внутрішніми і зовнішніми факторами.

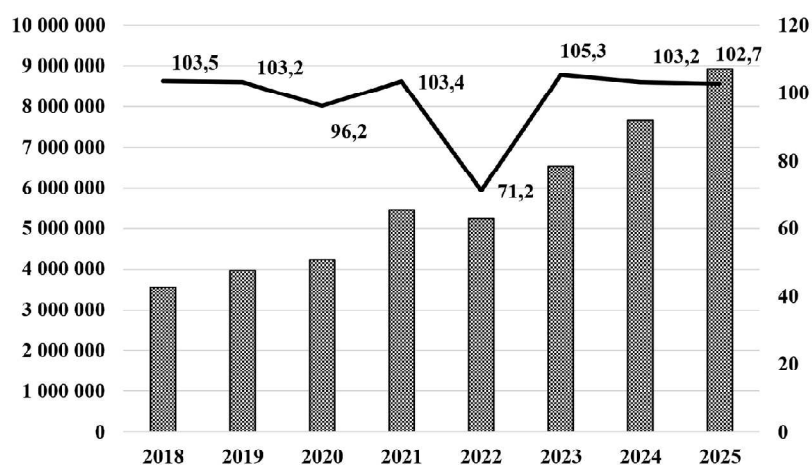


Рис. 1. Валовий внутрішній продукт у період з 2018—2025 рр.,
млн грн, % до попереднього року

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 4].

Впродовж аналізованого періоду динаміка ВВП має сталу тенденцію до зростання, з урахуванням наявних циклічних коливань, зумовлених внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. Упродовж 2018—2021 років визначено стійкий приріст показника ВВП у співвідношенні до попереднього року. Наявне тимчасове зниження економічної активності у 2020 році, що зумовлене поширенням пандемії Covid-19 та зниженням економічної активності. У 2021 році відбулося відновлення показників приросту ВВП [7].

Початок повномасштабного вторгнення 2022 року вплинув на усі показники фінансової системи, першочергово ВВП. У перший рік повномасштабного вторгнення ВВП мав скорочення абсолютного обсягу на 28,8%. Вже починаючи з 2023 року, наявне стає адаптивне відновлення економіки, що визначено у зростанні ВВП та поверненні темпів приросту до рівня понад 100%. Відповідні показники мають характерні риси посткризової адаптації та стабілізації. У 2024—2025 роках збережено тенденції до подальшого зростання обсягів ВВП за умов відносної стабілізації темпів, що свідчить про формування передумов резильєнтності національної економіки.

Відповідно до проаналізованих показників, забезпечення фінансової безпеки держави набуває особливої актуальності. Дотримання збалансованості фінансової системи, ефективне бюджетне планування та контроль за доходами і видатками державного бюджету є основними інструментами формування макроекономічної стійкості. Важливим є формування раціональної державної фінансової політики, спрямованої на збалансування бюджету, оптимізацію міжбюджетних відносин і зниження дефіциту. Таким чином, стан фінансової безпеки держави в умовах соціально-економічної волатильності визначає рівень макроекономічної стійкості.

Вагомим показниками фінансової безпеки держави є рівень дефіциту бюджету та державного боргу у співвідношенні до ВВП.

Аналітичні дані свідчать про вагоме зростання дефіциту Державного бюджету, що у 2023 році мало

20,93%. Оптимальне значення дефіциту до ВВП — 3%. Зростання дефіциту бюджету спричинено рядом фінансово-економічних факторів впливу. Зокрема, спрямування більше ніж 50% видатків бюджету за функціональною класифікацією на оборону країни та, відповідно, оптимізацію інших статей видатків. Також на зростання дефіциту бюджету суттєво вплинуло зниження економічної активності та зниження рівня доходів бюджету, зокрема, в частині податкових надходжень.

Боргове навантаження також мало сталу динаміку до зростання. Оптимальне значення боргового навантаження до ВВП — 60% [7]. Зокрема, причинно-наслідковими зв'язками є посилення залежності від зовнішньої фінансової допомоги через потребу фінансування оборонної функції.

Зважаючи на проаналізовані індикатори фінансової безпеки держави, варто зазначити, що важливим є посилення адаптивності фінансово-економічної політики держави задля забезпечення резильєнтності національної економіки [6]. Доцільним є формування бюджетної та фіскальної політики на основі ґрунтовного фінансово-економічного підходу, що сприятиме мінімізації неефективних витрат та підвищенню стійкості бюджетної системи. Доцільним є застосування програмно-цільового методу розподілу фінансових ресурсів, задля унеможливлення фінансової дестабілізації, зокрема у вигляді нарощення боргового навантаження та дефіциту. У цьому контексті вагомим є зміцнення фінансової безпеки через посилення співпраці з міжнародними партнерами щодо залучення пільгового фінансування.

З метою підвищення рівня фінансової безпеки необхідним є удосконалення механізмів планування та використання бюджетних видатків із урахуванням особливостей воєнного періоду, що передбачає підвищення адаптивності бюджетної політики [8—9]. Пріоритетним є завдання формування ефективної системи управління державним боргом, яка дозволить знизити боргові ризики та забезпечувати довгострокову платоспроможність держави. Важливим елементом є створення комплексного механізму оцінки ефективності

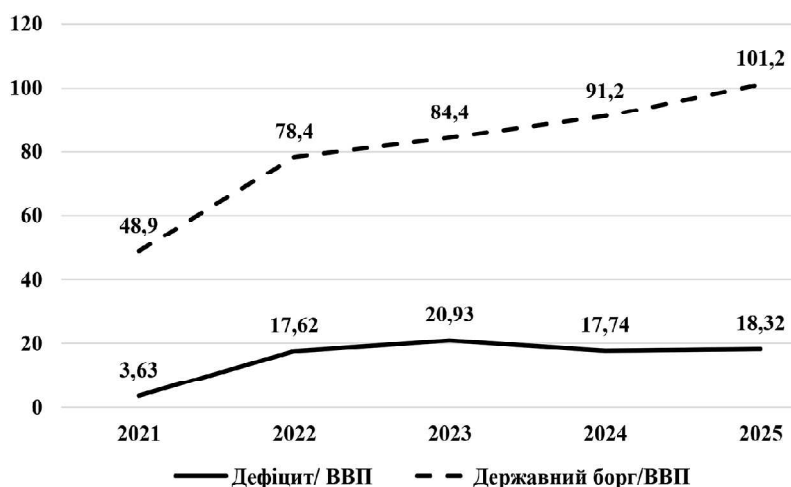


Рис. 2. Основні індикатори фінансової безпеки держави, 2021—2025 рр, % до ВВП

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 4].

бюджетних видатків, що враховує критерії результативності, прозору методику оцінювання та належну організаційну інфраструктуру управління бюджетними ресурсами. Посилення державного фінансового контролю за цільовим і результативним використанням коштів є необхідною умовою зниження фінансових ризиків та запобігання неефективному використанню ресурсів.

ВИСНОВКИ

Отже, в умовах воєнного стану та обмеженості бюджетних фінансових ресурсів вагомим є розроблення дієвих механізмів управління фінансово-бюджетними ризиками, удосконалення програмно-цільового методу бюджетування та впровадження принципів адаптивної бюджетної архітектури задля забезпечення фінансової безпеки держави. Ефективний та цільовий розподіл державних фінансових ресурсів є важливим інструмент формування фінансової стабільності. Важливим також є впровадження ефективних інструментів фіскального регулювання, що забезпечать збалансованість бюджетної системи та підвищать фінансову спроможність держави.

Посилення показників фінансової безпеки держави потребує розробки і запровадження обґрунтованої системи моніторингу результативності бюджетних програм та діяльності розпорядників бюджетних коштів, що передбачає удосконалення розподілу бюджетних коштів між бюджетними програмами, виходячи із загального рівня результативності їх виконання та пріоритетності. Пріоритетним є забезпечення упорядкування структури доходів та видатків державного бюджету з метою підвищення результативності та цільового використання фінансових ресурсів, що в свою чергу сприятиме посиленню стабілізаційної функції фінансово-бюджетної політики. Необхідним є розроблення заходів спрямованих на забезпечення макроекономічної рівноваги, забезпечення формування на відповідному рівні доходів та видатків державного бюджету з використанням адаптивної бюджетної архітектури та дієвого регулювання міжбюджетних відносин.

Література:

1. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. (2022). Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. Галицький економічний вісник. Том 77. № 4. С. 138—147.
2. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 11.04.2026).
3. Закон України "Про Державний бюджет України на 2025 рік". (2024, 19 листопада), 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Закон України "Про Державний бюджет України на 2026 рік". (2025, 3 грудня), 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Лупенко Ю.О., Радіонов Ю.Д. (2021). Стійкість фінансової системи: сутність, вразливість, шляхи за-

безпечення. Облік і фінанси. № 4 (94). С. 81—90 DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4\(94\)-81-90](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4(94)-81-90)

6. Опарін В. М., Волковський Є. І., Волковська Н. І. (2022). Фактор безпеки в контексті фінансового забезпечення сталого розвитку. Фінанси України. № 7. С. 7—31

7. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua> (дата звернення: 09.04.2026).

8. Чугунов І., Любчак І. (2024). Формування бюджету в умовах воєнного стану. Scientia fructuosa. № 5 (157), С. 4—14.

9. Чугунов І., Пасічний М., Нікітішин А. (2022). Доходи Державного бюджету України в умовах воєнного стану. SCIENTIA FRUCTUOSA. № 5. С. 124—137.

10. Штанцель С.Е. (2024). Фінансова безпека держави як об'єкт публічного управління: теоретичні та методологічні підходи. Інвестиції: практика та досвід, № 13. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.13.193

References:

1. Budnyk, L., Ronska, O. and Lisetska, L. (2022), "Financial security of the state under martial law", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 77, pp. 138—147.
2. The official site of Open Budget (2026), available at: <https://openbudget.gov.ua/> (Accessed 11 April 2026).
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (Accessed 10 April 2026).
4. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> (Accessed 10 April 2026).
5. Lupenko, Yu.O. and Radionov, Yu.D. (2021), "Financial system resilience: essence, vulnerability, ways of ensuring", Oblik i finansy, Vol. 4 (94), pp. 81—90. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4\(94\)-81-90](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4(94)-81-90)
6. Oparin, V.M., Volkovskiy, Ye.I. and Volkovska, N.I. (2022), "Security factor in the context of financial support of sustainable development", Finansy Ukrainy, Vol. 7, pp. 7—31.
7. The official site of the Ministry of Finance of Ukraine (2026), available at: <https://www.mof.gov.ua> (Accessed 9 April 2026).
8. Chugunov, I. and Liubchak, I. (2024), "Budget formation under martial law", Scientia fructuosa, Vol. 5 (157), pp. 4—14.
9. Chugunov, I., Pasichnyi, M. and Nikitishyn, A. (2022), "Revenues of the State Budget of Ukraine under martial law", Scientia fructuosa, Vol. 5, pp. 124—137.
10. Shtantsel, S.E. (2024), "Financial security of the state as an object of public administration: theoretical and methodological approaches", Investytsii: praktyka ta dosvid, Vol. 13. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.193>

Отримано редакцією журналу / Received: 17.04.26

Процеженовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 005.91:004:656

О. Ф. Присяжнюк,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>

М. А. Місевич,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-4834>

М. Ф. Плотнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.249

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ: ІНТЕГРАЦІЯ З ОПЕРАЦІЙНИМ РІВНЕМ

О. Prysiazhniuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr
М. Mysevych,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr
М. Plotnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship And Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE DIGITALIZATION OF TRANSPORT AND LOGISTICS
PROCESSES: INTEGRATION WITH THE OPERATIONAL LEVEL

У статті узагальнено теоретичні засади адміністративного менеджменту транспортно-логістичних процесів у поєднанні з операційним рівнем, враховуючи переваги цифровізації. Актуальність теми зумовлена потребою формування траєкторії розвитку транспортної логістики з урахування сучасних трендів, використання цифрових інструментів та максимальної адаптації послуг до вимог споживачів. Дослідження проведено з метою узагальнення теоретичних підходів до адміністративного і операційного менеджменту в логістиці та визначення ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності управління транспортно-логістичними процесами на всіх рівнях. Основою дослідження є діалектичний підхід (формування моделі взаємодії елементів адміністративного та операційного рівня). На основі аналізу наукових джерел з'ясовано, що цифровізація забезпечує трансформацію адміністративного менеджменту через зміщення акценту із контролю окремих операцій на управління інтегрованими інформаційними потоками в умовах синхронізації всіх підсистем та прийняття управлінських рішень у реально-

му часі. Систематизовано ключові цифрові інструменти управління транспортно-логістичними процесами: ERP-, WMS- і TMS-системи, GPS-моніторинг, електронний документообіг, штучний інтелект. Сформована модель поєднання адміністративного та операційного менеджменту у транспортно-логістичному бізнесі базується на прийнятті управлінських рішень у розрізі основних функціональних сфер його діяльності та їх ефективній синхронізації з операціями за допомогою цифрових механізмів. Ефективність адміністративного менеджменту в умовах цифровізації залежить від рівня його інтегрованості з операційним рівнем, цифрової компетентності персоналу, готовності до організаційних змін, та належного рівня кіберзахисту. Теоретичне значення дослідження полягає у формуванні чітких відмінностей традиційного і адміністративного менеджменту з використанням цифрових технологій та доведення ефективності останнього при умові взаємодії з операційним рівнем. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання сформованої моделі та положень у процесі модернізації адміністративно-операційних механізмів управління транспортно-логістичною діяльністю підприємств.

This article summarizes the theoretical foundations of administrative management of transport and logistics processes in conjunction with the operational level, taking into account the benefits of digitalization. The relevance of the topic stems from the need to chart a development trajectory for transport logistics that takes into account current trends, the use of digital tools, and the maximum adaptation of services to consumer requirements. The study was conducted to summarize theoretical approaches to administrative and operational management in logistics and to determine the role of digital technologies in improving the efficiency of transport and logistics process management at all levels. The study is based on a dialectical approach (developing a model of interaction between elements of the administrative and operational levels). Based on an analysis of scientific sources, it has been established that digitalization enables the transformation of administrative management by shifting the focus from controlling individual operations to managing integrated information flows in the context of synchronizing all subsystems and making management decisions in real time. Key digital tools for managing transport and logistics processes have been systematized: ERP, WMS, and TMS systems, GPS monitoring, electronic document management, and artificial intelligence. The developed model for integrating administrative and operational management in the transportation and logistics sector is based on making management decisions within the key functional areas of its operations and effectively synchronizing them with operations using digital tools. The effectiveness of administrative management in the context of digitalization depends on the level of its integration with the operational level, the digital competence of personnel, readiness for organizational change, and an adequate level of cybersecurity. The theoretical significance of the study lies in identifying clear distinctions between traditional and administrative management utilizing digital technologies and demonstrating the effectiveness of the latter when integrated with the operational level. The practical significance of the study lies in the potential to apply the developed model and principles in the process of modernizing administrative and operational management mechanisms for enterprises' transport and logistics activities.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, цифровізація, транспортно-логістичні процеси, логістика, управлінські рішення, цифрові технології, операційний менеджмент.

Key words: administrative management, digitalization, transport and logistics processes, logistics, management decisions, digital technologies, operational management.

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

Одним із актуальних трендів сучасного розвитку бізнес-організацій є інтенсивність цифровізації процесу управління всіма підсистемами з метою підви-

щення їх продуктивності. Особливого значення процес впровадження цифрових технологій набуває у транспортній логістиці, оскільки ефективність діяльності цієї сфери має високий рівень залежності від оперативності прийняття управлінських рішень. Зважаючи на це, застосування інструментів традиційного адміністративного менеджменту не достатньо,

особливо в умовах зростання інтенсивності та складності сучасних транспортних систем з урахуванням функціонування в умовах воєнного стану. Використання цифрових інструментів у адмініструванні створює можливості ефективної взаємодії всіх ланок та рівнів управління, удосконалення комунікацій, зростання можливості обробки та використання великої кількості інформації, підвищення якості та ефективності прийняття управлінських рішень. Це посилює актуальність пошуку механізмів інтеграції як на адміністративному, так і на операційному рівнях класичних і діджитал-інструментів менеджменту для забезпечення сталого розвитку логістичних систем та посилення їх гнучкості в умовах викликів зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблеми удосконалення адміністрування у логістичній сфері, інтеграції операційного та адміністративного менеджменту з використанням сучасних підходів та механізмів, врахування особливостей і масштабів логістичного бізнесу при виборі ефективної бізнес-моделі є досить актуальними, про що свідчить достатня кількість наукових праць, що пов'язані з їх вирішенням. Зокрема, дослідники вважають, що основою ефективного управління ланцюгами постачання підприємств є врахування особливостей та технологічності процесів, ступеня унікальності продукту (послуги), гнучкості (адаптивності) бізнес-моделі та впливу факторів зовнішнього середовища [6]. Цифровізація виступає елементом адаптації бізнесу до потреб споживачів та глобальних викликів та є основою формування якісної бізнес-моделі. Автори вбачають необхідність застосування стратегічного та системного підходу до цифровізації логістичних процесів через інтеграцію різних діджитал систем (ERP, CRM, TMS) для удосконалення ланцюгів постачання [3, 10]. Поряд з позитивними аспектами впровадження цифрових технологій у логістичному бізнесі, дослідники зазначають ряд перешкод максимальному використанню її переваг, основними з яких є: недостатня кількість інвестицій, недостатній рівень компетентності персоналу у застосуванні діджитал технологій та використанні переваг штучного інтелекту [5].

Особливої уваги у наукових працях набуває застосування цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінні логістичним бізнесом, які сприяють прозорості, керованості, прогнозованості та удосконаленню ризик-менеджменту. Керівники українського логістичного бізнесу вважають цифровізацію одним із основних трендів його розвитку поряд з впровадженням елементів "зеленої логістики", сталого розвитку, відновлення інфраструктури та впливом розвитку e-commerce на логістичні процеси [1; 7, с. 139; 9].

Актуальними є дослідження ефективності застосування програмного забезпечення та Transport Management System у адмініструванні транспортної системи підприємства з акцентом уваги на оперативне управління [8].

Зважаючи на умови воєнного стану в країні, актуалізується роль держави у логістичному бізнесі. Так, науковці відзначають зміщення акценту в адмініструванні

до гнучкого підходу, відповідно до якого вибудовуються партнерські відносини держави та бізнесу. Окрім цього, сучасні дослідження доводять необхідність врахування антикризового міжнародного досвіду (підвищення рівня адаптивності логістичної системи в умовах воєнних викликів) та євроінтеграційних процесів у логістичній сфері [2; 4, с. 37].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад адміністративного менеджменту, як інтеграційної основи з операційним рівнем та обґрунтування його значення у забезпеченні ефективного функціонування транспортно-логістичних систем в умовах цифровізації, а також розробка напрямів удосконалення механізмів і інструментів адміністративного впливу на основі використання сучасних цифрових технологій. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: проаналізувати теоретичні засади адміністративного менеджменту у транспортно-логістичній діяльності з урахуванням його взаємозв'язку з операційним рівнем управління; дослідити вплив цифрових технологій на процеси управління у сфері транспортної логістики на адміністративному та операційному рівнях; навести систематизацію сучасних цифрових інструментів управління транспортно-логістичними процесами з позиції їх використання на різних рівнях управління (адміністративному та операційному); обґрунтувати теоретико-прикладні підходи до підвищення ефективності адміністративного менеджменту шляхом інтеграції з операційним менеджментом в умовах цифрової трансформації; запропонувати напрями удосконалення адміністративного менеджменту транспортно-логістичних процесів на основі узгодження адміністративного та операційного рівнів управління із використанням переваг цифрових технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Дослідження сучасних трендів розвитку транспортної логістики та врахування особливостей ведення цього бізнесу в умовах цифровізації, дозволяє сформулювати визначення адміністративного менеджменту у цій сфері, як виду менеджменту, що передбачає цілеспрямований, системний управлінський вплив на логістичні операції та функціональні ланки (матеріально-технічне постачання, складування, переміщення вантажу, документальний супровід, сервісне обслуговування, комунікації та відгуки клієнтів та ін.) через планування, організацію, мотивацію та контроль з використанням цифрових технологій з метою підвищення ефективності надання логістичної послуги.

Традиційний адміністративний менеджмент передбачає встановлення та дотримання правил, регламентів, контроль за їх дотриманням на всіх рівнях організаційно-управлінської структури підприємства. Використання цифрових інструментів у логістичній сфері створює умови для її стратегічного розвитку, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, прозорість, гнучкість, безперервність, доступність до необхідної інформації та створюючи ефективну комуні-

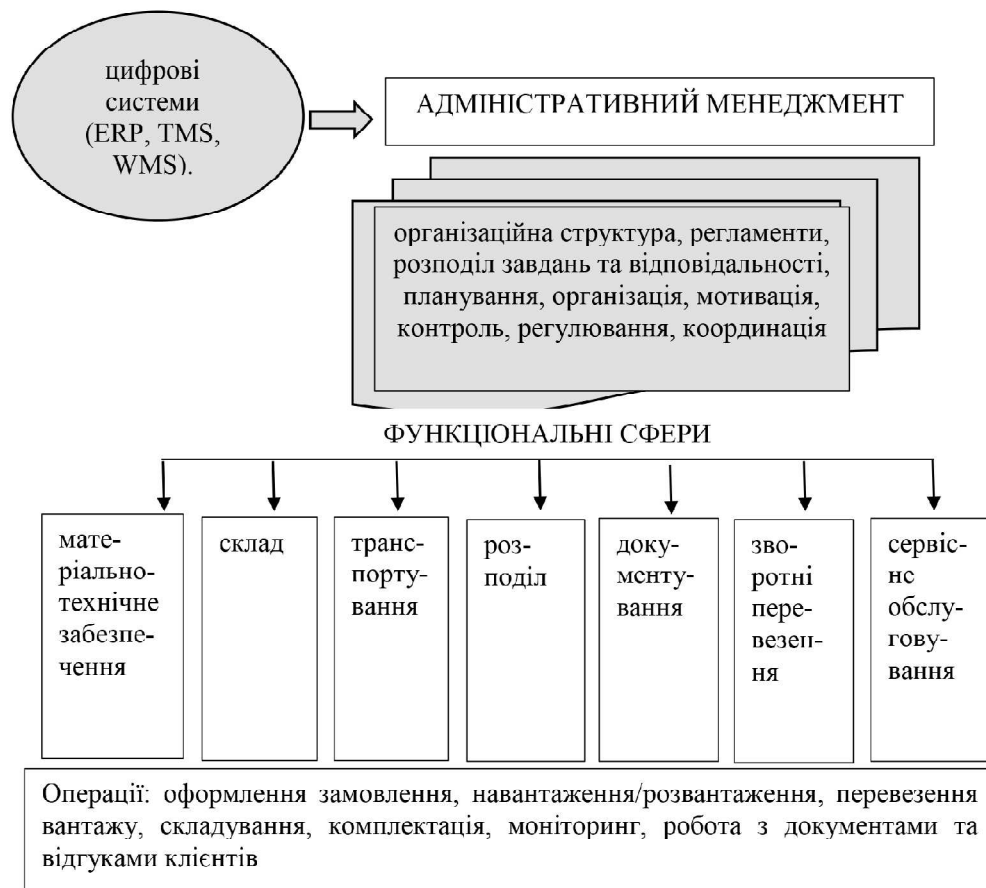


Рис. 1. Модель поєднання адміністративного та операційного менеджменту у транспортно-логістичному бізнесі

Джерело: сформовано авторами.

каційну взаємодію між всіма рівнями і ланками управління. Практичним прикладом є застосування GPS-трекерів сучасними логістичними компаніями, що дають змогу відслідкувати ефективність надання послуги, відповідно до запланованого маршруту, оперативно приймати рішення для виконання коригуючих дій у разі виникнення проблем, тим самим, зменшуючи витрати та максимізуючи орієнтацію на потреби клієнта. Тому адміністративний менеджмент доцільно розглядати, як систему, яка забезпечує скоординованість та ефективну взаємодію організаційних регламентів, цифрових сервісів та аналітичних інструментів з метою удосконалення та забезпечує ефективність діяльності підприємства за умови тісної взаємодії з операційним рівнем (рис. 1).

Адміністративний вплив у транспортній логістиці реалізується через прийняття управлінських рішень у семи базових функціональних сферах, ефективна реалізація кожної з яких створює передумови ефективності діяльності бізнесу: матеріально-технічна (передумова забезпечення якості послуги); складська (зберігання товарів до їх подальшого переміщення); транспортна (осередок транспортної логістичної діяльності, що передбачає перевезення вантажу та впливає на оперативність надання логістичної послуги); розподільча (забезпечує вимоги клієнта щодо обсягу, місця, часу отримання вантажу); сфера документування (забезпечує супровід та координацію всіх

функціональних сфер); сервісне обслуговування (взаємодія з клієнтом на всіх етапах для підвищення якості надання послуги), зворотні перевезення (управління зворотнім переміщенням вантажу — від споживача до виробника, пов'язані з браком, поверненням, утилізацією та ін.)

Ефективність впровадження цифрових інструментів та елементів штучного інтелекту у всі функціональні сфери та операційні процеси передбачає удосконалення обробки і формування необхідної інформації, як передумови прийняття якісних та ефективних управлінських рішень. У цьому процесі адміністративний менеджер виступає як менеджер цифрової інформаційної системи. Тому використання та дієвість цифрових інструментів залежить від багатьох факторів, основними серед яких є кваліфіковані працівники та посадові особи, що володіють вміннями використання цифрових систем та окремих інструментів у своїй професійній діяльності.

З метою узагальнення розуміння трансформації адміністративного менеджменту під впливом цифровізації вважаємо за доцільне деталізованого огляду та наведення порівняльної характеристики цих підходів (табл. 1).

Таким чином, основними перевагами адміністрування на основі цифровізації є прозорість, гнучкість та інтегрованість всіх систем та процесів. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що основними цифровими платформами, що застосовуються у транспортній логістиці є ERP-, WMS- і TMS-системи. Так, ERP-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового підходів адміністративного менеджменту у транспортній логістиці

Критерій порівняння	Традиційний підхід у адміністративному менеджменті	Цифровий підхід у адміністративному менеджменті
Інформація	Усна або зазначена у паперових документах, частково електронна	Системна, інтегрована доступна у режимі реального часу, цифрова
Процес прийняття рішень	Сповільнений через потребу погодження	Оперативний через доступ до необхідної інформації
Документообіг	Паперовий, частково змішаний, неоперативний	Цифровий, оперативний
Контроль	За інформацією зі звітів	У процесі виконання операцій
Координація	Через вертикальні та горизонтальні комунікації	Через цифрові платформи
Вимоги до персоналу	Орієнтація на підпорядкованість та виконання завдань	Орієнтація на цифрові та аналітичні компетенції

Джерело: сформовано авторами на основі власних досліджень.

система (система ресурсного управління) застосовується для інтеграції операційного та адміністративного менеджменту та координації всіх ресурсів та операцій. WMS-система (система складського управління) забезпечує координацію складської інфраструктури та внутрішніх операцій. TMS-система (система транспортного управління) забезпечує координацію дій на операційному рівні та водночас забезпечує інформацією адміністративний рівень для оперативного прийняття управлінських рішень [3; 8]. Синхронізація цих систем забезпечує синергетичний ефект, що формується на засадах сталого розвитку (зменшення пробігу внаслідок оптимізації маршруту зумовлює зниження витрат та зменшення шкідливих викидів у повітря). Одним із важливих аспектів налагодження такої взаємодії є стандартизація бізнес-процесів для систематизації інформаційних потоків з метою уникнення конфліктів серед управлінського персоналу та дублювання інформації. Отже, вважаємо, що інтеграція зазначених систем у адміністративний та операційний менеджмент транспортного логістичного бізнесу має відбуватися на основі процесного підходу, що передбачає чіткий опис процесів, їх регламентування, визначення операцій і їх відповідальних виконавців та впровадження змін на основі проєктного підходу (чітке визначення мети, завдань команди, що впроваджує цифрові зміни).

Цифрові інструменти, що синхронізують операційний та адміністративний рівні управління можна розподілити на групи, залежно від їх функціонального призначення: 1) Базові системи, про які йшлося вище (ERP, WMS, TMS), що забезпечують автоматизацію виконання операційних процесів та сприяють удосконаленню планування, організації та координації (адміністративний рівень); 2) GPS-системи, сенсори та ін. — забезпечення відстеження вантажів (операційний рівень) та оперативності надання інформації для прийняття управлінських рішень (адміністративний рівень); 3) цифровий документообіг (наприклад, електронні товаро-транспортні накладні, рахунки, супровідна документація та ін.) забезпечують інформаційну базу для прийняття управлінських рішень на адміністративному рівні; 4) штучний інтелект та аналітичні

інструменти (наприклад, велика аналітика даних) створюють умови синхронізації управлінських рішень на всіх рівнях та підсилюють їх гнучкість. Ефективність вказаних інструментів доводить практика їх застосування у певних комбінаціях у оборонній, аграрній сферах та провідними логістичними компаніями України. Отже, ефективне застосування цифрових інструментів у адміністративному та операційному менеджменті вимагає комплексного поєднання технологій для синхронізації внутрішньої та зовнішньої взаємодії, організаційних заходів на основі регламентування для оперативного прийняття управлінських рішень при умові залучення працівників, що володіють цифровими компетенціями.

Поряд з цим, впровадження цифровізації у діяльність логістичних фірм супроводжується рядом проблем, що формують ризики. Так, найбільш поширеними ризиками, що виникають при цифровізації діяльності бізнесу є можливі кібератаки, людський фактор (некомпетентність опір до змін та ін.), технічні ризики (через відключення світла, воєнні виклики та ін.), втрати та викривлення інформації. Враховуючи це, ефективний адміністративний менеджмент має забезпечувати захист від небажаних негативних впливів шляхом прийняття управлінських рішень, спрямованих на їх попередження, зважаючи на сильні, слабкі сторони та середовище функціонування підприємства.

Перспективними напрямами розвитку транспортної логістики з урахуванням цифровізації процесів та ефективної взаємодії адміністративного та операційного рівнів вважаємо: 1) об'єднання цифрових інструментів у єдину систему з метою інтеграції функцій управління та удосконалення процесу прийняття управлінських рішень; 2) посилення аналітичної бази завдяки можливості оперативно створювати звіти та забезпечувати керівників всіх рівнів необхідною інформацією, що надасть можливості обґрунтування та прогнозу ризиків, а також моніторингу досягнення працівниками ключових показників ефективності; 3) подальша активізація використання електронного документообігу, що створить передумови зростання швидкості надання послуг; 4) зростання кількості кваліфікованих працівників, що мають цифрові компетенції

через навчання, тренінги та ін; 5) посилення заходів щодо попередження та боротьби з ризиками, пов'язаними з застосуванням цифрових технологій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Адміністративний менеджмент в умовах цифровізації транспортно-логістичних процесів передбачає не лише організаційно-розпорядчий вплив, а й належну координацію інформаційних потоків та налагодження ефективної взаємодії між процесами управління функціональними сферами та логістичними операціями. Передумовою підвищення ефективності управління транспортно-логістичними процесами є інтеграція існуючих цифрових інструментів у єдину систему для підвищення рівня обґрунтованості, ефективності управлінських рішень та розвитку цифрових компетенцій персоналу на всіх рівнях. Перспективами досліджень у даному напрямі є удосконалення системи оцінки ефективності логістично-транспортних систем та формування математичних моделей, що дадуть змогу обґрунтувати ефективність прийняття управлінських рішень щодо механізмів інтеграції адміністративного та операційного управління через впровадження переваг цифрових технологій.

Література:

1. Jacyna-Golda, I., Shmygol, N., Gavkalova, N. & Salwin, M. (2024) Sustainable development of intermodal freight transportation-Through the integration of logistics flows in Ukraine and Poland, *Sustainability*, vol. 16 (1). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16010267>.
2. Костенко, О., Черненко, В., & Куличков, А. (2025) Цифрова трансформація логістичного управління вантажними перевезеннями в Україні: інституційні виклики та євроінтеграційні перспективи. *Сталий розвиток економіки*, (5 (56)), 425—431. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-58>.
3. Левків, Г. Я., Франчук, І. Б., & Ткачук, Н. Я. (2025). Цифровізація системи управління логістичними ланцюгами в діяльності торговельних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15707830>.
4. Місевич, М. & Присяжнюк, О. (2025) Сучасні тренди адміністрування у транспортній логістиці України. *Агросвіт*. № 21. С. 35—39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.35>.
5. Ремига, Ю. & Тонюк, М. (2025) Новітній інструментарій стратегічного управління транспортним комплексом України в умовах діджиталізації. *Path of Science*. Vol. 11. No 4. 6015 — 6024. DOI: 10.22178/pos.116—23.
6. Решетняк, Б. (2024) Концепції управління та моделі ланцюга постачання підприємства. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-130>. (дата звернення: 05.04.2026).
7. Сарахман, О. (2025) Еволюція логістики: від традиційних моделей до цифрових систем управління ланцюгами постачання. *Економічний простір*, (207). <https://doi.org/10.30838/EP.207.137-142>. (дата звернення: 10.04.2026).
8. Sumets, O. (2024) Informational and digital technologies to ensure the automation of the transport and logistics processes for the service of trading channel. *Journal of Innovations and Sustainability*, 8(1), 06. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.01.06>
9. Маршрут перераховано: ключові тренди 2025 року в українській логістиці. URL: <https://delo.ua/transport/marsrut-pereraxovano-klyucovi-trendi-2025-roku-v-ukrayinskii-logistici-456745/> (дата звернення: 04.01.2026).
10. Тренди автоматизації транспортної логістики на 2025 рік: що очікувати? URL: <https://trademaster.ua/articles/313913> (дата звернення: 10.04.2026).

References:

1. Jacyna-Golda, I., Shmygol, N., Gavkalova, N. and Salwin, M. (2024), "Sustainable development of intermodal freight transportation-Through the integration of logistics flows in Ukraine and Poland", *Sustainability*, vol. 16 (1). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16010267>.
2. Kostenko, O., Chernenko, V. and Kulychkov, A. (2025), "Digital transformation of logistics management of freight transportation in Ukraine: institutional challenges and european integration prospects", *Sustainable Economic Development*, vol. 5 (56), pp. 425—431, DOI: 10.32782/2308-1988/2025-56-58.
3. Levkiv G. Ya., Franchuk I. B. and Tkachuk N. Ya. (2025), "Digitalization of the logistics chain management system in the activities of trading enterprises", *Current issues of economics*, vol. 21, pp. 35—39, DOI: 10.5281/zenodo.15707830.
4. Misevich, M. and Prysiazniuk, O. (2025), "Modern trends in administration in transport logistics in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 21, DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.35.
5. Remyga, Y. and Toniuk, M. (2025), "The latest tools for strategic management of the transport complex of Ukraine in the context of digitalization", *Path of Science*. Vol. 11. No 4, pp. 6015—6024. DOI: 10.22178/pos.116-23.
6. Reshetnyak, B. (2024), "Management concepts and models of the enterprise supply chain", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal>. (Accessed 5 April 2026). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-130
7. Sarakhman, O.M. (2025), "The evolution of logistics: from traditional models to digital supply chain management systems", *Economic Space*, [Online], vol. 207, available at: <https://economic-prostir.com.ua/> (Accessed 10 April 2026). DOI: 10.30838/EP.207.137-142.
8. Sumets, O. (2024), "Information and digital technologies for ensuring automation of transport and logistics processes of retail outlets", *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 8 (1), 06. DOI: 10.51599/is.2024.-08.01.06.
9. delo.ua (2025), "The route is listed: key trends in 2025 in Ukrainian logistics", available at: <https://delo.ua/transport/marsrut-pereraxovano-klyucovi-trendi-2025-roku-v-ukrayinskii-logistici-456745/> (Accessed 4 April 2026).
10. TradeMasterGroup (2025), "Transport logistics automation trends for 2025 — what to expect?", available at: <https://trademaster.ua/articles/313913> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 17.04.26

Процеженовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

В. М. Бардась,

к. е. н., докторант,

Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1211-2494>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.255

ФІСКАЛЬНІ ВИМІРИ ЛІСОГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІСОВОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

V. Bardas,

Ph.D. in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

FISCAL ASPECTS OF FORESTRY IN THE CONTEXT OF INVESTMENT SUPPORT FOR UKRAINE'S FORESTRY SECTOR

Дослідження показали, що прикметною рисою фіскального регулювання лісогосподарювання в Україні виступає наявність високого рівня фіскального навантаження на постійних лісокористувачів, що в основному забезпечує бюджетонаповнюючу функцію податків та обов'язкових платежів, але в латентному стані перебуває виконання фіскальними інструментами функції стимулювання процесів розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу та модернізації основних лісогосподарських та лісоохоронних засобів. У результаті проведених досліджень встановлено, що у 2013–2024 роках має місце в цілому висхідний тренд у динаміці фактичних надходжень податків, зборів та обов'язкових платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів України, але у динаміці фіскальних вилучень у порівнянних цінах 2013 року висхідної тенденції не спостерігається, що свідчить про вирішальний вплив на динаміку фіскального регулювання лісогосподарювання інфляційно-девальваційних процесів. Визначено, що у 2013–2024 роках на фоні висхідного тренду номінальної фіскальної віддачі заготовленої деревини має місце в цілому спадна тенденція у динаміці реальної фіскальної віддачі заготовленої деревини, що свідчить про вирішальний вплив на сукупну суму фіскальних вилучень ціни знеособленого куб.м заготовленої (реалізованої) деревини. Обґрунтовано, що надмірний фіскальний тиск на постійних лісокористувачів у державному лісовому секторі України призводить до згортання внутрішнього потенціалу інвестиційного забезпечення розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу, модернізації виробничо-технічної бази лісозаготівель, транспортування деревини та утилізації некондиційної лісосировини, що за умови надмірно звуженого спектра джерел інвестування лісогосподарських та лісоохоронних проєктів консервує інвестиційний дефіцит у лісовому господарстві в цілому. Доведено, що фіскальними стимулами нарощення інвестиційних вливань у відтворення основного капіталу лісового господарства виступає зменшення суми фіскальних вилучень частини доданої вартості лісогосподарських виробництв через перенесення центру тяжіння у фіскальному регулюванні лісогосподарювання на сектор споживачів екосистемних послуг лісів. Визначено, що надійним джерелом інвестиційного забезпечення процесів розширеного відтворення лісоресурсного

потенціалу та модернізації лісогосподарської інфраструктури у державному лісовому секторі України є підвищення частки акумуляції рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів у спеціальних бюджетних фондах розвитку лісового господарства.

Studies have shown that a distinctive feature of fiscal regulation of forestry in Ukraine is the high level of fiscal burden placed on permanent forest users. It primarily serves to generate revenue for the budget through taxes and compulsory payments, whilst the role of fiscal instruments in stimulating the processes of expanded reproduction of forest resource potential and the modernisation of key forestry and forest protection measures remains latent. Research has established that, between 2013 and 2024, there is an overall upward trend in the dynamics of actual tax, fee and compulsory payment revenues to Ukraine's public budgetary and extra-budgetary funds, but no upward trend is observed in the dynamics of fiscal withdrawals in 2013 constant prices, which indicates the decisive influence of inflationary and devaluation processes on the dynamics of fiscal regulation of forestry. It has been established that in 2013–2024, against the backdrop of an upward trend in the nominal fiscal yield of harvested timber, there is an overall downward trend in the dynamics of the real fiscal yield of harvested timber, which indicates the decisive influence of the price of an anonymised cubic metre of harvested (sold) timber. It has been demonstrated that excessive fiscal pressure on permanent forest users in Ukraine's state forestry sector leads to a reduction in the domestic capacity to finance the expanded regeneration of forest resources, the modernisation of the production and technical base for timber harvesting, timber transport and the utilisation of substandard forest raw materials; and that, given the excessively narrow range of investment sources for forestry and forest conservation projects, this perpetuates an investment deficit in the forestry sector as a whole. It has been demonstrated that fiscal incentives to increase investment in the reproduction of the forestry sector's fixed capital involve reducing the amount of fiscal levies on the added value of forestry production by shifting the focus of fiscal regulation of forestry towards the sector of consumers of forest ecosystem services. It has been determined that a reliable source of investment funding for the processes of expanded reproduction of forest resource potential and modernisation of forestry infrastructure in Ukraine's state forestry sector is the increase in the share of rent payments for the special use of forest resources accumulated in special budgetary funds for forestry development.

Ключові слова: фіскальне регулювання, фіскальна віддача, інвестиційне забезпечення, основний капітал, модернізація, утилізація, лісоресурсний потенціал, фіскальний тиск.

Key words: fiscal regulation, fiscal return, investment support, fixed capital, modernisation, utilisation, forest resource potential, fiscal pressure.

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

Одним з основних детермінантів нарощення інвестиційних вливань у лісовий сектор України виступає модель фіскального регулювання лісогосподарування, оскільки величина фіскальних вилучень великою мірою визначає внутрішні інвестиційні можливості постійних лісокористувачів, а також мотивацію менеджменту означених суб'єктів лісогосподарської та лісоохоронної діяльності фінансувати процеси будівництва, оновлення, модернізації та реконструкції активної і пасивної частин основного капіталу лісогосподарського виробництва. В останні роки прикметною рисою системи фіскального регулювання лісогосподарування є висо-

кий рівень фіскального навантаження на державний лісовий сектор, що не дає можливості використати наявний потенціал фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу та модернізації мережі об'єктів лісогосподарської і лісоохоронної інфраструктури, що у підсумку відображається на кінцевих показниках ефективності виробничо-господарської діяльності. Треба також враховувати факт того, що постійні лісокористувачі у багатьох регіонах виступають одними з основних бюджетонаповнюючих організацій, тому розподіл фіскальних вилучень великою мірою має відповідати викликам бюджетно-фіскальної децентралізації та потребам територіальних громад базового рівня. Тому фіскальний вимір лісогосподарування, в першу чергу, в контексті нарощення інвестиційного забезпечення лісового сектора України

сьогодні виступає однією з основних проблемних сторін трансформації архітекτονіки управління лісовим господарством в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розгляд фіскальних вимірів лісогосподарювання у наукових публікаціях надзвичайно актуалізувався в останні роки у зв'язку з воєнними викликами, корпоратизацією державного лісового сектора та бюджетно-фіскальною децентралізацією. Фіскальним виміром лісогосподарювання та їх взаємозв'язку з інвестиційним забезпеченням лісового сектора надають значну увагу вітчизняні науковці, які розглядають цю проблематику через призму реформування системи оподаткування, оптимізації фіскального навантаження та пошуку нових фінансово-інвестиційних механізмів розвитку лісової галузі в умовах поглиблення інституційних трансформацій.

Вагомий внесок у формування теоретико-методологічних засад фіскального регулювання лісогосподарювання зробили В. Голян, Ю. Марчук, Ю. Погуляйко, Д. Матрунчик та О. Дзюбенко. У своїх дослідженнях зазначені вчені обґрунтували концепт сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарювання, яка базується на використанні фіскального оптимуму Лаффера. Методологічне ядро запропонованого підходу полягає у визначенні оптимального рівня фіскального навантаження на сектор державних лісових господарств через застосування виробничої функції Кобба-Дугласа із заміною параметрів, що дає змогу трансформувати її у квадратичну функцію параболи й встановити вершину оптимального фіскального впливу на сектор постійних лісокористувачів. За результатами розрахунків, проведених зазначеними авторами, середнє значення оптимального фіскального навантаження на сектор державних лісових господарств у 2013—2022 роках становило 0,34, тоді як фактичне фіскальне навантаження у 2022 році сягнуло 0,41, що означало перевищення оптимуму на 0,07 і спричиняло суттєве вимивання внутрішніх інвестиційних ресурсів у державному лісовому секторі економіки України [4]. Такий методологічний підхід дав змогу параметризувати існуючі розриви між оптимальним та фактичним фіскальним навантаженням на державний лісовий сектор України і виявити резерви зниження суми фіскальних вилучень через зміщення центру тяжіння у фіскальному регулюванні лісогосподарювання з доданої вартості на сектор споживачів екосистемних полуг, котрі продукуються лісовими біогеоценозами. У даному контексті Г. Лесюк пропонує імплементувати у вітчизняну практику фіскального регулювання лісогосподарювання передовий зарубіжний досвід застосування схем плати за послуги лісових екосистем [9].

Питанням удосконалення фіскального регулювання постійних лісокористувачів як передумови диверсифікації джерел та методів інвестиційного забезпечення сфери лісогосподарювання присвячені праці А. Карпука, О. Дзюбенка, Ю. Марчука та О. Олексієвця. Дослідники аргументовано довели, що система фіскального регулювання лісогосподарювання оперує податковими регуляторами із завищеними ставками, які фактично

вимивають внутрішні джерела інвестування проєктів модернізації лісогосподарської техніки та розбудови індустрії лісовідновлення, лісорозведення лісозаготівель і транспортування деревини. Вчені наголошують, що рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів має залишатися основною формою вилучення лісоресурсної ренти, проте потребує перегляду принципів міжбюджетного розподілу на користь місцевих бюджетів сільських територіальних громад, оскільки сільські території є основним ареалом концентрації лісового багатства. Зокрема, автори обґрунтовують доцільність підвищення частки відрахувань рентної плати за спеціальне лісокористування до бюджетів місцевого самоврядування з метою формування регіональних публічних фінансових фондів інвестиційної спрямованості [8]. Для багатолісних регіонів, в першу чергу Карпатського та Поліського, підвищення частки відрахувань рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів сільських та селищних територіальних громад виступає вагомим чинником зміцнення бюджетної самодостатності місцевого самоврядування. Така інституційна новація підвищить мотивацію місцевого самоврядування стосовно нарощення лісоресурсного потенціалу на підзвітних територіях та його результативного залучення до господарського обігу.

В окремих публікаціях вітчизняних вчених увага в останні роки почала акцентуватися на виникненні феномену подвійного рентного оподаткування процесів лісогосподарювання. Проблематиці подвійного оподаткування лісових земель та його економічних наслідків для лісогосподарської і деревообробної галузей присвячені дослідження І. Жежжун. Авторка теоретично обґрунтувала суперечливість одночасного справляння рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів і податку за лісові землі, що запроваджений з серпня 2018 року. Вона констатує, що запроваджений механізм порушує фундаментальні принципи оподаткування — однократності, рівності та економічної обґрунтованості — і чинить додатковий фінансовий тиск на суб'єкти лісогосподарської та лісоохоронної діяльності, унеможливаючи своєчасне оновлення основних засобів. Дослідниця запропонувала два шляхи розв'язання проблеми: скасування земельного податку з лісових земель із паралельним збільшенням відсотків відрахувань від рентних платежів на користь місцевих бюджетів або законодавче виключення з бази оподаткування земельним податком тих категорій лісових земель, які не приносять доходу їх користувачу [7]. Такий авторський підхід варто взяти на озброєння, щоб усунути прецеденти надмірного фіскально-рентного впливу на постійних лісокористувачів в частині податкового регулювання молодих лісів, котрі фактично не залучені до продуктивного господарського обігу в частині отримання прийняттого рівня капіталізації.

Комплексний підхід до реформування системи оподаткування в лісовому господарстві представлений у дослідженнях А. Дейнеки та Б. Кисіль. Зазначені вчені запропонували замінити два чинні податки — рентну плату за спеціальне використання лісових ресурсів і податок на лісові землі — єдиним лісовим податком, який враховує площу лісового фонду та ринкову вартість знеособленого кубометра реалізованої дере-

вини, визначену за даними системи електронного обліку деревини. Перевагами запропонованої моделі визначено зв'язок податкового навантаження з кон'юнктурою ринку деревини, стимулювання вирощування високопродуктивних насаджень і стримування необґрунтованого зростання цін на лісопродукцію. Автори також обґрунтували принципи рівномірного розподілу надходжень від єдиного лісового податку між державним, обласним і місцевим бюджетами [6]. Певною мірою введення єдиного лісового податку забезпечить зниження рівня фіскального навантаження на сектор лісокористувачів і спростить адміністрування частини ренти, котра утворюється під впливом лісорослинних умов та уречевлених затрат держави у попередні десятиліття. Заслуговує на увагу також їх пропозиція щодо акумуляції третини єдиного лісового податку в обласних бюджетах, оскільки за обласним рівнем закріплені функції реалізації регіональної екологічної політики. Також обласний рівень системи територіального управління має бути залучений до вирішення проблем лісогосподарського та лісоохоронного спрямування, які є актуальними для декількох суміжних територіальних громад базового рівня, тобто носять міжмуніципальний характер.

Ресурсно-кадастровий вимір справляння рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів проаналізовано П. Боровиком, І. Удовенко, О. Крочак, І. Козаченко та М. Хливнюк. Дослідники трактують цей платіж як ресурсно-кадастровий інструмент держави, розмір якого безпосередньо залежить від лісокадастрової інформації — обсягів лісозаготівель, збирання живиці, другорядних та побічних лісокористувань. Серед виявлених недоліків чинного механізму автори виділяють невикористання низького рівня ставок порівняно з практикою країн Євросоюзу, неналежний кадастровий облік лісових ресурсів і дефіцит довіри платників рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до цільового використання мобілізованих коштів. Як першочерговий захід в умовах воєнного та повоєнного часу пропонується запровадити тимчасовий спецрежим акумуляції сум рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів на небюджетних рахунках лісогосподарських підприємств із суворо цільовим спрямуванням на відновлення і поліпшення якісного стану лісів [2]. В умовах євроінтеграційного вектору соціально-економічного розвитку України однозначно має відбуватися конвергенція української та європейської систем фіскального регулювання розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу через зменшення розривів між ставками рентної плати. Акумуляція частини рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів на спеціальних рахунках мотивуватиме лісокористувачів забезпечувати належну ідентифікацію реальної бази її стягнення з огляду на можливість потім її використати для потреб лісовідновлення, лісорозведення, захисту та охорони лісів.

Важливим контекстом для розуміння фіскальних вимірів лісогосподарювання є дослідження В. Голяна, В. Ткачука та інших у сфері фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації екологічної інфраструктури. Наголошується на надмірній поточній спрямованості природоохоронних видатків та недостатності капіталь-

них інвестицій, що консервує фізичне спрацювання об'єктів екологічної інфраструктури, зокрема мережі об'єктів лісогосподарської та лісоохоронної інфраструктури. Автори запропонували методичний підхід до розрахунку реальної величини витрат на охорону довкілля в порівнянних цінах через ділення фактичних обсягів фінансування на кумулятивний індекс цін виробників промислової продукції, а також авторський концепт диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення природоохоронної діяльності, що передбачає відновлення мережі спеціальних екологічних фондів і трансформацію угод публічно-приватного партнерства в природоохоронній сфері [5]. У даному контексті слід виходити з того, що виникає також потреба у створенні мережі цільових місцевих фондів розвитку лісового господарства на основі концентрації в них частини рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів та податку за лісові землі, особливо на територіях, котрі були тимчасово окупованими та знаходяться у прифронтовій зоні, де порушені лісові землі потребують здійснення заходів з екологічного реінжинірингу.

Дискусійний характер оподаткування земель лісогосподарського призначення розкрито також у праці С. Ткачів, яка порівняла механізми справляння земельного податку в сільському та лісовому господарствах і довела нерівнозначність застосовуваних підходів з огляду на принципово відмінну часову структуру формування доходів у цих галузях: якщо сільськогосподарські угіддя приносять щорічний врожай, то дохід від лісових земель реалізується лише через 40—80 і більше років обігу рубки, що унеможливує механічне перенесення логіки сільськогосподарського оподаткування на лісогосподарську сферу [13]. Фактор значного часового лагу між посадкою лісів і їх стиглістю однозначно треба враховувати при трансформації системи фіскального регулювання лісогосподарювання. Саме цей фактор певною мірою і знижує рівень інвестиційної привабливості лісового бізнесу для приватного капіталу. Урізноманітнення джерел фіскального стимулювання комплексного використання сировинної та несировинної складових лісоресурсного потенціалу, зокрема корисних властивостей лісів в рекреаційних цілях, поступово підвищуватиме інвестиційну привабливість лісового господарства, що у підсумку розширить базу нарахування податків, зборів та обов'язкових платежів за залучення лісової складової природного багатства до господарського обігу.

В цілому проаналізований масив досліджень українських вчених охоплює широкий спектр фіскальних вимірів лісогосподарювання — від оптимізації ставок рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до реформування системи міжбюджетного розподілу та запровадження нових податкових моделей. Незважаючи на вагомий науковий доробок українських вчених, поза увагою дослідників залишається комплексний аналіз взаємозв'язку між рівнем фіскального навантаження на постійних лісокористувачів та інвестиційним потенціалом державного лісового сектора в умовах воєнних і євроінтеграційних викликів, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є виявлення фіскальних вимірів лісогосподарювання в контексті інвестиційного забезпечення лісового сектора України з врахуванням воєнних викликів, поглиблення інституційних трансформацій та бюджетно-фіскальної децентралізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лісове багатство України є вагомим чинником господарської самодостатності та асиміляційної місткості території країни. Прикметною рисою його нарощення виступає великий часовий лаг між посадкою та стиглістю лісів, що вимагає значної кількості уречевлених затрат держави протягом декількох десятиліть. Фактор достатності інвестиційного забезпечення розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу, а також розбудови мережі об'єктів лісогосподарської та лісоохоронної інфраструктури є одним з головним детермінантів результативності функціонування лісового сектора економіки України.

Дослідження показали, що обсяги інвестиційного забезпечення потреб лісового сектора економіки України безпосередньо пов'язані з наявною моделлю фіскального регулювання лісогосподарювання, котра являє собою сукупність податкових, бюджетних та компенсаційних методів, інструментів і важелів регуляторного впливу на відтворювальні пропорції у лісопродуктових ланцюгах. Фактично фіскальний вимір лісогосподарювання через збалансованість та оптимальність фіскальних вилучень частини доданої вартості та рентних доходів і визна-

чає інвестиційну активність постійних лісокористувачів.

Квінтесенцією фіскального виміру лісогосподарювання є те, що простежується висхідна тенденція абсолютного зростання фіскальних надходжень від лісогосподарювання до публічних бюджетних та позабюджетних фондів. Якщо у 2013 році сукупна сума податків, зборів та обов'язкових платежів становила 1498,6 млн грн, то вже у 2021 році — 8906,2 млн грн, а у 2023 році досягла максимального значення — 9155,9 млн грн. Таке зростання у фактичних цінах свідчить про суттєве розширення масштабів господарської діяльності та зміни у ціновій кон'юктурі на ринку лісопродукції. Водночас необхідно враховувати, що номінальне збільшення фіскальних надходжень значною мірою пояснюється інфляційними чинниками, що суттєво ускладнює коректну оцінку реальних змін у фіскальному навантаженні на сектор лісокористувачів (рис. 1).

Паралельний аналіз динаміки фіскальних надходжень до публічних бюджетних та позабюджетних фондів у порівняних цінах 2013 року виявляє принципово іншу картину (авт.: сума надходжень податків, зборів та обов'язкових платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів України у порівняних цінах 2013 року визначалася шляхом ділення суми фактичних надходжень цих платежів за відповідний рік на кумулятивний індекс цін виробників промислової продукції). Показник у порівняних цінах також в цілому демонструє певне зростання у 2013-2021 роках — від 1473,5 до 1706,6 млн грн — проте темпи зростання є значно меншими, ніж у динаміці фактичних надходжень. При цьому з 2022 року спостерігається помітне скорочення реальної величини фіскальних вилучень у державному лісовому секторі України: до 1075,5 млн грн у 2022-му

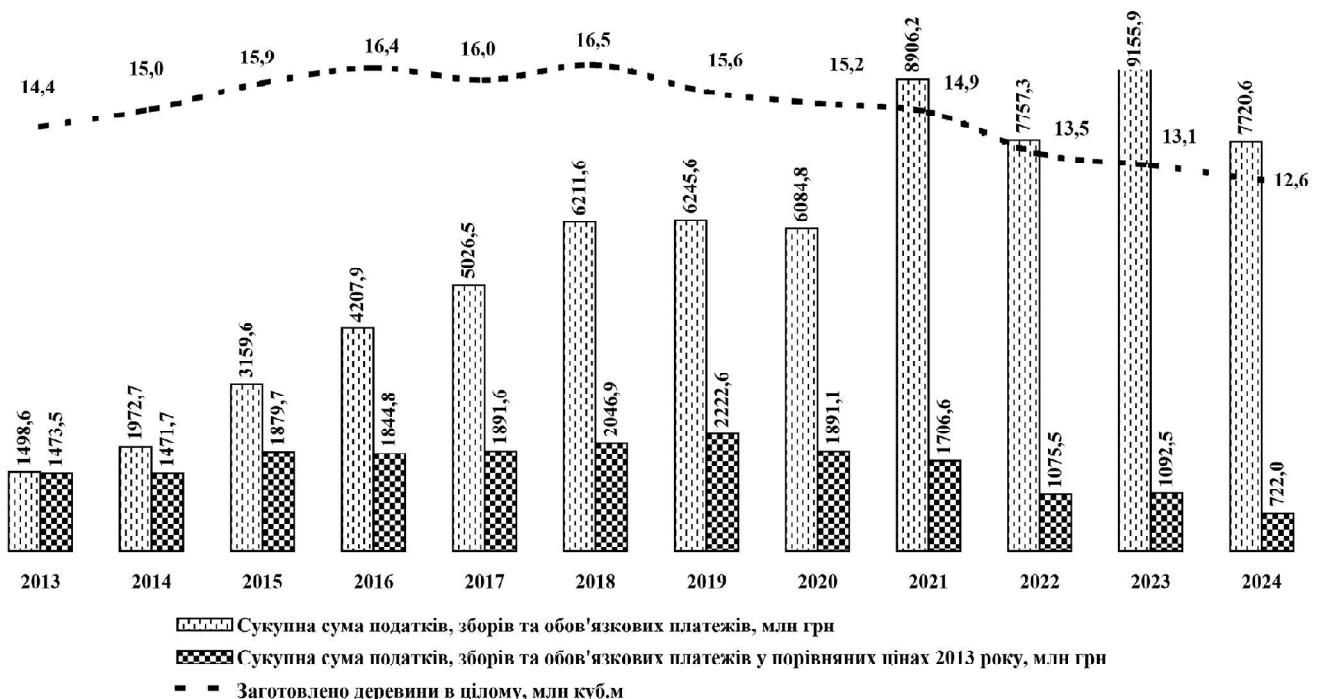


Рис. 1. Динаміка надходжень податків, зборів та обов'язкових платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів та динаміка заготівлі деревини у державному лісовому секторі України у 2013—2024 роках

розраховано за даними Державного агентства лісових ресурсів України.

та 1092,5 млн грн у 2023-му. У 2024 році значення у порівнянних цінах стрімко скоротилося до 722,0 млн грн, що є найнижчим показником за весь аналізований період. Це свідчить про реальне послаблення фіскальної дієздатності підприємств лісового сектора в умовах повномасштабної російської збройної агресії, руйнування виробничої інфраструктури та логістичних ланцюгів. При формуванні сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарювання ключового значення набуває визначення оптимального рівня фіскального навантаження на діяльність постійних лісокористувачів, методологічним підґрунтям якого виступає використання фіскального оптимуму Лаффера, що передбачає встановлення залежності між оптимальним рівнем ставок фіскальних вилучень і загальними надходженнями до публічних бюджетів і позабюджетних фондів [4]. Різкий розрив між фактичними та порівняними показниками, що особливо увиразнюється з 2021 року, є наочним підтвердженням надмірного фіскального тиску та інфляційних деформацій, які системно підривають фінансово-інвестиційний потенціал державного лісового сектора.

Динаміка пунктирної лінії, що відображає обсяги заготівлі деревини в цілому, дозволяє виявити ще один важливий вимір аналізу — зв'язок між фіскальним режимом лісогосподарювання і формуванням виробничої бази державного лісового сектора. У 2013 році обсяг заготівлі становив 14,4 млн куб.м, поступово зростаючи до 16,5 млн куб.м у 2018 році — максимального значення за весь аналізований період. Однак з 2019 року розпочинається стійке скорочення сукупних обсягів заготівлі деревини у державному лісовому секторі: 15,6 млн куб.м у 2019 році, 15,2 — у 2020-му, 14,9 — у 2021-му, 13,5 — у 2022-му, 13,1 — у 2023-му і лише 12,6 млн куб.м — у 2024 році. У 2022 році у зв'язку з воєнною російською агресією проти України, бойовими діями та тимчасовою окупацією окремих територій, обсяги заготівлі деревини зменшились і ця тенденція набула характеру хронічного скорочення виробничої активності [11]. Примітно, що скорочення заготівлі деревини розпочалося ще до повномасштабного російського вторгнення на територію України — уже в 2019 році. Це дає підстави вважати, що поряд із воєнними ризиками вагому роль відіграють і системні проблеми фіскально-регуляторного характеру, що проявляються у надмірному фіскальному навантаженні на державний лісовий сектор, а це призводить до "вимивання" внутрішніх джерел інвестиційного забезпечення процесів будівництва, оновлення, модернізації та технічного переоснащення основних лісогосподарських і лісоохоронних засобів, а також застосування сучасних методів та технологій ведення лісового господарства.

Суттєве значення для розуміння означених трендів має аналіз розриву між фактичним та реальним (у порівнянних цінах) рівнями фіскальних платежів, що надходять до публічних бюджетних та позабюджетних фондів у державному лісовому секторі України. Цей розрив стрімко зростає у 2021—2023 роках, досягаючи критичних масштабів. Зокрема, у 2023 році фактичні фіскальні надходження склали 9155,9 млн грн, тоді як у порівнянних цінах 2013 року — лише 1092,5 млн грн. Така диспропорція демонструє, що значна частина "зростання" надходжень фіскальних вилучень є суто номінальною і пояснюється ціновою інфляцією, а не реальним нарощуван-

ням масштабів лісогосподарської діяльності чи підвищенням її ефективності. В українській практиці податкового регулювання лісогосподарювання підвищення фіскального навантаження, з однієї сторони, збільшує тиск на постійних лісокористувачів, а з іншої — забезпечує додаткові надходження до бюджетів [15]. Таким чином, зростання номінального фіскального навантаження на державний лісовий сектор одночасно з реальним скороченням операційної діяльності утворює деструктивну конфігурацію, несумісну з логікою функціонування моделі фіскального регулювання процесів розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу стимулюючого типу.

Зазначена тенденція набуває особливої ваги в контексті інвестиційного забезпечення лісового сектора економіки України. Надмірний фіскальний тиск безпосередньо скорочує обсяги фінансових ресурсів, що залишаються у розпорядженні підприємств і могли б бути спрямовані на оновлення основних засобів, модернізацію технологічних процесів, впровадження цифрових систем управління лісовими ресурсами тощо. Подальший розвиток лісового господарства України потребує застосування виважених механізмів бюджетного та податкового регулювання, а реформування лісової галузі має відбуватися з урахуванням досвіду лісозабезпечених держав із розвинутою ринковою економікою, які мають напрацьований досвід ефективного управління і використання лісових ресурсів за допомогою виважених інструментів фіскальної політики [14]. Зокрема, зарубіжна практика свідчить, що у Польщі для підтримки державних лісових підприємств у складних еколого-економічних умовах створено спеціальний фонд, в який відраховується частина коштів від продажу круглих лісоматеріалів, і всі податки, що справляються з лісових підприємств, спрямовуються виключно на розвиток лісового господарства [14]. Відтак ідея акумуляції частини лісової ренти у спеціальних бюджетних фондах, реалізована у цьому досвіді, могла б стати важливим елементом реформи вітчизняного фіскально-інвестиційного механізму регулювання лісогосподарської та лісоохоронної діяльності.

У даному контексті показовим є те, що з 2022 року в Україні активно обговорюється концепція створення та функціонування Державного фонду лісового господарства. Рада Нацбезпеки і оборони пропонувала опрацювати механізм створення Державного фонду лісового господарства та переглянути податковий режим функціонування лісової галузі, при цьому важливою умовою залишалося збереження у користуванні лісівників більшої частини прибутку [1]. Ця ідея вписується в логіку трансформації архітекτονіки фіскального регулювання лісогосподарювання, що підтверджується результатами аналізу основних тенденцій надходжень фіскальних вилучень до публічних бюджетних та позабюджетних фондів України. Зниження рівня фіскального тиску на державний лісовий сектор з одночасним цільовим спрямуванням вивільнених коштів у відтворення лісів і модернізацію лісогосподарської техніки здатне не лише стабілізувати обсяги заготівлі деревини, а й забезпечити мультиплікативний інвестиційний ефект в системі функціонування лісопродуктових ланцюгів.

Результати аналізу надходжень фіскальних вилучень до бюджетних та позабюджетних фондів також підтверджують те, що після поглиблення реформи системи управління лісовим господарством наприкінці 2022 року та створення ДП "Ліси України" державний лісовий сектор демонструє певне підвищення фіскальної результативності у фактичних цінах. У 2023 році ДП "Ліси України" підвищило рентабельність з 6% до 14% та сплатило податків до бюджетів усіх рівнів на понад 1 млрд грн більше, порівняно з попереднім роком — 10,5 млрд грн. Проте на тлі різкого скорочення реальних показників та обсягів заготівлі деревини це зростання не означає реального покращення стану фіскально-інвестиційного середовища у сфері лісгосподарювання. ДП "Ліси України" завершило 2025 рік з рекордними відрахуваннями до державного бюджету — понад 15 млрд грн та понад 8 млрд грн прибутку, а також інвестуючи 2 млрд грн у модернізацію основного капіталу лісгосподарського виробництва [10]. Водночас у порівнянних цінах ці досягнення виглядають значно скромніше, а динаміка заготівлі деревини продовжує залишатися низхідною, що є тривожним сигналом щодо реального стану розширеного відтворення та господарського освоєння лісоторесурсного потенціалу країни.

Узагальнюючи приведені вище, можна стверджувати, що у 2013—2024 роках спостерігається ключова суперечність фіскального виміру лісгосподарювання в Україні: номінальне зростання фіскальних надходжень до бюджетних та позабюджетних фондів приховує реальне погіршення фінансово-економічного стану лісової галузі та звуження інвестиційних можливостей державного лісового сектора. Саме тому стрімке скорочення показників надходжень фіскальних вилучень до бюджетних та позабюджетних фондів у порівнянних цінах і паралельне падіння обсягів за-

готівлі деревини — особливо виражене у 2022—2024 роках — є переконливим аргументом на користь того, що необхідна якісна перебудова моделі фіскального регулювання лісгосподарювання з акцентом на посилення стимулюючої функції, акумуляцію частини лісової ренти у спеціальних галузевих фондах та суттєве розширення інвестиційного потенціалу лісового сектора національної економіки. Подібна трансформація є необхідною передумовою не лише інноваційної модернізації лісгосподарської інфраструктури, а й відновлення довоєнних обсягів лісокористування та виконання міжнародних зобов'язань України у сфері сталого лісоуправління на шляху до євроінтеграції.

Певною мірою відображенням фіскального виміру лісгосподарювання в Україні виступає динаміка номінальної та реальної фіскальної віддачі заготовленої (реалізованої) деревини (авт.: номінальна фіскальна віддача розраховувалася на основі ділення фактичних значень фіскальних вилучень на користь публічних бюджетних та позабюджетних фондів на обсяг заготовленої (реалізованої) деревини; реальна фіскальна віддача визначалася шляхом ділення обсягу фіскальних вилучень у порівнянних цінах на обсяг заготовленої (реалізованої) деревини). Номінальні значення фіскальної віддачі заготовленої деревини зростали із 104,1 грн/куб. м у 2013 році до 131,5 грн/куб. м у 2014 році, із подальшим прискоренням до 198,7 грн/куб. м у 2015 році та стрімким досягненням рівня у 597,7 грн/куб. м у 2021 році і 698,9 грн/куб. м у 2023 році. Проте у 2024 році номінальна фіскальна віддача дещо скоротилася — до 612,7 грн/куб.м, що відображає вплив воєнних обмежень на обсяги лісокористування та загальну нестабільність функціонування державного лісового сектора (рис. 2).

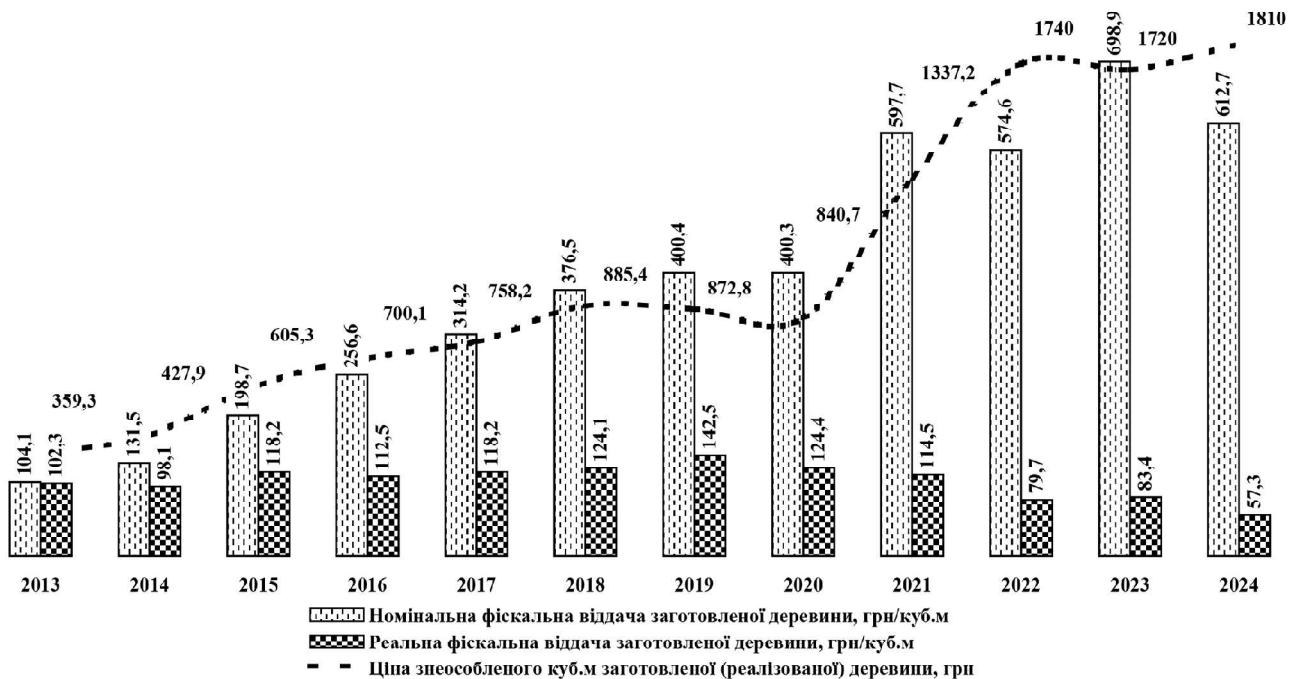


Рис. 2. Динаміка номінальної та реальної фіскальної віддачі заготовленої деревини та ціни знеособленого куб.м заготовленої (реалізованої) деревини у державному лісовому секторі України у 2013—2024 роках*, **

Джерело: *Розраховано за даними Державного агентства лісових ресурсів України; **у 2013—2020 роках — ціна знеособленого куб.м заготовленої деревини, у 2021—2024 роках — ціна знеособленого куб.м реалізованої деревини.

Разом з тим, реальна фіскальна віддача, скоригована на дефлятор промислових цін, продемонструвала принципово іншу тенденцію: незважаючи на зростання номінальних показників, у постійних цінах вона демонструє неухильне зниження. Якщо у 2013 році реальна фіскальна віддача становила 102,3 грн/куб. м і була практично рівноцінна номінальній (різниця — лише 1,8 грн), то у 2024 році розрив між двома показниками набув разючих масштабів: номінальний показник сягнув 612,7 грн/куб. м, тоді як реальний опустився до мінімального значення за весь аналізований період — 57,3 грн/куб. м. Таке розходження є аналітично важливим сигналом для розуміння справжнього фіскального навантаження на постійних лісокористувачів та його впливу на інвестиційний потенціал державного лісового сектора: зростання номінальних надходжень від рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів та інших зборів і обов'язкових платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів в умовах галопуючої інфляції не означає зростання реальної фіскальної віддачі для держави та територіальних громад господарського освоєння лісосировинного потенціалу країни. Фіскальне регулювання лісогосподарювання в Україні традиційно базувалося на рентних платежах і прямих податках, однак без системного переосмислення механізму справляння таких фіскальних інструментів надходження фіскальних вилучень до публічних бюджетних та позабюджетних фондів перетворюються на інфляційну ілюзію.

У 2013 році ціна знеособленого кубометра заготовленої деревини становила 359,3 грн/куб. м і зростала поступово впродовж 2014—2018 рр. (427,9 → 605,3 → 700,1 → 758,2 → 885,4 грн/куб. м). Особливо показовим є стрімкий злет ринкової ціни деревини у 2021 році — до 1337,2 грн/куб. м та безпрецедентний стрибок у 2024 році — до 1880 грн/куб. м.

Таке розкручування цінової спіралі відображає одразу кілька взаємопов'язаних процесів. По-перше, консолідацію ринку деревини в межах ДП "Ліси України", яке з 2022 року стало монопольним розпорядником державного лісового фонду та запровадило електронні аукціони через Українську універсальну біржу. По-друге, різке зростання попиту на деревину в умовах воєнних потреб — як для потреб Збройних сил України, так і для оборонного будівництва. Потретьє, обмеження пропозиції деревини наслідок бойових дій на значних площах лісового фонду та мінування лісів. Динаміка цін на деревину підтверджує наступне: ринкова вартість деревини зростала випереджальними темпами порівняно зі ставками рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, що унаочнює недокапіталізацію лісової ренти державою.

Ключовим аналітичним меседжем фіскального виміру лісогосподарювання є прогресуюче збільшення розриву між ринковою ціною реалізованої деревини та фіскальною віддачею — як номінальною, так і реальною. Якщо у 2013 р. номінальна фіскальна віддача (104,1 грн/куб. м) становила близько 29% від ринкової ціни (359,3 грн/куб. м), то у 2024 р. це співвідношення скоротилося до рівня менше 34% за номіналом та катастрофічно малих 3,2% у реальному вимірі

(57,3 грн/куб. м від 1810 грн/куб. м). Така диспропорція вказує на те, що чинний механізм справляння рентних платежів за спеціальне використання лісових ресурсів фактично не встигає за темпами ринкового подорожчання деревини, а ставки рентної плати переглядаються значно рідше, ніж цього вимагає кон'юнктура ринку необробленої деревини. За умов зростаючого попиту та обмеженої пропозиції лісосировини основну частину лісової ренти отримує не держава через фіскальний механізм лісогосподарювання, а великі приватні покупці деревини на торгах. За таких умов виникає явище, яке у науковій літературі кваліфікується як "захоплення ренти". Виправлення цієї ситуації стане можливим через реформування ставок рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, що дасть змогу акумулювати в загальному або спеціальному публічному бюджетному фонді значно більшу суму коштів, які могли б стати джерелом фінансування лісовідновлення та технічної модернізації мережі об'єктів лісогосподарської інфраструктури.

Виходячи з приведеного вище, напрошується висновок про наявність структурної деформації у співвідношенні між фіскальним навантаженням на постійних лісокористувачів та інвестиційними можливостями державного лісового сектора економіки України. Реальна фіскальна віддача демонструє стійку спадну тенденцію протягом усього аналізованого періоду, а це означає: у постійних цінах держава з кожним роком отримує менше фіскальних вилучень від державного лісового сектора відносно реальної вартості лісових ресурсів, які використовуються. Водночас суб'єкти лісогосподарської та лісоохоронної діяльності зазнають значного фіскального тиску у формі ЄСВ, ПДФО, податку на прибуток та рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів.

Завдяки консолідації та цифровізації у державному лісовому секторі України зросли надходження податків, зборів та обов'язкових платежів до державного бюджету і публічних позабюджетних фондів та обсяги інвестицій у розвиток лісового господарства, а прозорість ринку необробленої деревини зменшила тіньовий сегмент обігу лісосировини [12]. Проте ці позитивні зрушення носять здебільшого структурно-управлінський характер і не вирішують ключової системної суперечності: фіскальний механізм лісогосподарювання не відображає реального ринкового потенціалу державного лісового сектора, а реальна фіскальна віддача продовжує скорочуватися попри зростання цін на деревину і підвищення доходів постійних лісокористувачів. Подолання цього дисонансу потребує переходу від "доходно-видаткової" логіки фіскального регулювання лісогосподарювання до "інвестиційно-рентної", при якій частина лісової ренти акумулюється у спеціальних публічних фондах фінансування проєктів розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу [3].

Треба також констатувати, що у 2013—2024 роках ринкова ціна деревини зросла у 5 разів, номінальна фіскальна віддача — у 6 разів, тоді як реальна фіскальна віддача заготовленої деревини скоротила-

ся майже вдвічі. Це означає, що чинна фіскальна модель лісогосподарювання є одночасно неефективною для держави (недостатньо вилучається лісова рента до публічних бюджетних фондів) та пригнічувальною для державного лісового сектора (обтяжує суб'єкти лісогосподарської діяльності надмірним фіскальним тиском та позбавляє їх реінвестиційних механізмів). Перехід до моделі фіскального впливу на процеси лісогосподарювання, в якій зниження загального фіскального тиску поєднується з акумуляцією рентних надходжень у спеціальних публічних фондах розвитку лісового господарства, — це необхідна умова нарощення інвестиційного забезпечення потреб державного лісового сектора за рахунок внутрішніх джерел.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження показали, що квінтесенцією фіскальних вимірів лісогосподарювання в Україні виступає надмірний фіскальний тиск на лісокористувачів, що призводить до "вимивання" внутрішніх джерел інвестиційного забезпечення модернізації основних лісогосподарських та лісоохоронних засобів у державному лісовому секторі. Зменшення рівня фіскального навантаження на державний лісовий сектор та зміцнення інвестиційного потенціалу даного сектора має передбачати зміщення центрів тяжіння у фіскальних вилученнях з доданої вартості та рентних доходів на споживачів екосистемних послуг лісових екосистем, що також підвищить мотивацію лісокористувачів забезпечувати підвищення рівня комплексності господарського освоєння лісоресурсного потенціалу. Складовою перспективної моделі фіскальних вимірів лісогосподарювання у воєнний та повоєнний період має стати формування мережі спеціальних бюджетних фондів розвитку лісового господарства на основі акумуляції в них частини рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів та податку на лісові землі, цільовим призначенням котрих буде фінансування проєктів екологічного реінжинірингу лісових земель порушених внаслідок російської збройної агресії, переведення самозаліснених сільськогосподарських угідь у категорію земель лісогосподарського призначення, заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь та неугідь.

Література

1. Болоховець Ю. Навіщо Україні Державний фонд лісового господарства. Економічна правда. 11.10.2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/10/11/692464/>
2. Боровик П.М., Удовенко І.О., Крочак О.І., Козаченко І.В. Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів — ресурсно-кадастровий інструмент фіскального регулювання процесів лісокористування. Здобутки економіки: перспективи та інновації. Випуск №22(2025). [Електронний ресурс]. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/618/577>
3. Голян В., Марчук Ю., Лицур І. Державний лісовий сектор України: тренди розвитку та фінансово-

інвестиційний вимір. Економіка та суспільство. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-69>

4. Голян В., Марчук Ю., Погуляйко Ю., Матрунчик Д., Дзюбенко О. Формування сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарювання як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Том 3 (56). С. 139—155. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4406>

5. 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>

6. Дейнека А.М., Кисіль Б.В. Реформування системи оподаткування у лісовому господарстві України. Регіональна економіка. 2024. №2. С. 127—132.

7. Жежжун І.М. Подвійне оподаткування лісових земель в Україні та його наслідки для лісогосподарської та деревообробної галузей. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Т. 29, № 8. С. 97—101.

8. Карпук А.І., Дзюбенко О.М., Марчук Ю.М., Олексієвець О.М. Удосконалення фіскального регулювання діяльності постійних лісокористувачів як важлива передумова диверсифікації лісогосподарювання: інвестиційні аспекти. Агросвіт. 2020. № 9. С. 38—47.

9. Лесюк Г.М. Зарубіжний досвід імплементації схем плати за послуги лісових екосистем та перспективи його застосування в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 2 (19). С. 259—266.

10. Поповнено бюджет на 15 млрд грн та висаджено 1 млрд дерев. Лісове господарство України у 2025 році. UP Миколаїв. 30.12.2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.up.mk.ua/uk/articles/174122>

11. Рахункова палата. Звіт про результати аудиту ефективності справляння податків та інших надходжень до державного бюджету суб'єктами господарювання у сфері лісового господарства. Рішення Рахункової палати від 23.11.2023. № 28-1. [Електронний ресурс]. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/28-1_2023/Zvit_28-1_2023.pdf

12. Сучасне лісове господарство: як змінюється управління лісами в Україні. ДП "Ліси України". 5 лютого 2026. [Електронний ресурс]. URL: <https://eforest.gov.ua/suchasne-lisove-hospodarstvo-iak-zmniuetsia-upravlinnia-lisamy-v-ukraini/>

13. Ткачів С.М. Оподаткування лісового господарства: проблеми і перспективи. Агросвіт. 2017. № 14. С. 50—54.

14. Фіскальне регулювання. Відкритий ліс. 05.10.2019. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.openforest.org.ua/123823/>

15. Цвях О., Негода Ю., Олійник Л. Оподаткування лісових земель як елемент фінансового механізму регулювання земельних відносин. Економіка та суспільство. 2026. №83. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-93>

References:

1. Bolokhovets', Yu. (2022), "Why Ukraine needs the State Forestry Fund", available at: <https://epravda.com.ua/columns/2022/10/11/692464/> (Accessed 10 April 2026).
2. Borovyk, P.M., Udovenko, I.O., Krochak, O.I. and Kozachenko, I.V. (2025), "Rent for the special use of forest resources — a resource-cadastral instrument for fiscal regulation of forest use processes", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol.22, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/618/577> (Accessed 10 April 2026).
3. Holian, V., Marchuk, Yu. and Lytsur, I. (2026), "State forest sector of Ukraine: development trends and financial and investment dimension", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-69>
4. Holian, V. Marchuk, Yu. Pohuliajko, Yu. Matrunchyk, D. and Dziubenko O. (2024), "Formation of a modern model of fiscal regulation of forestry as an important prerequisite for innovative transformation of the forest sector of Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (56), pp. 139—155. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4406>
5. Holian, V., Tkachuk, V., Korobka, R., Kostyuk, T., Pohuliajko, 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>
6. Dejneka, A.M. and Kysil', B.V. (2024), "Reforming the taxation system in the forestry sector of Ukraine", *Rehional'na ekonomika*, vol. 2, pp. 127—132.
7. Zhezhkun, I.M. (2019), "Double taxation of forest lands in Ukraine and its consequences for the forestry and woodworking industries", *Naukovy visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 29, no. 8, pp. 97—101.
8. Karpuk, A., Dzyubenko, O., Marchuk, Yu. and Oleksiievets, O. (2020), "Improving fiscal regulation of permanent forest users as an important prerequisite for forestry diversification: investment aspects", *Agrosvit*, vol. 9, pp. 38—47.
9. Lesiuk, H.M. (2019), "Foreign experience in implementing payment schemes for forest ecosystem services and prospects for its application in Ukraine", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 2 (19), pp. 259—266.
10. UP Mykolaiv (2025), "The budget was replenished by 15 billion UAH and 1 billion trees were planted", available at: <https://www.up.mk.ua/uk/articles/174122> (Accessed 10 April 2026).
11. Accounting Chamber of Ukraine (2023), "Report on the results of the audit of the efficiency of tax collection and other revenues to the state budget by business entities in the forestry sector", available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/28-1_2023/Zvit_28-1_2023.pdf (Accessed 10 April 2026).
12. Lisy Ukrainy (2026), "Modern forestry: how forest management is changing in Ukraine", available at: <https://e-forest.gov.ua/suchasne-lisove-hospodarstvo-ia-k-zminiuietsia-upravlinnia-lisamy-v-ukraini/> (Accessed 10 April 2026).
13. Tkachiv, S. (2017), "Taxation of forestry: problems and perspectives", *Agrosvit*, vol. 14, pp. 50—54.
14. Vidkrytyj lis (2019), "Fiscal regulation", available at: <https://www.openforest.org.ua/123823/> (Accessed 10 April 2026).
15. Tsviakh, O., Nehoda, Yu., Oliynyk, L. (2026), "Taxation of forest lands as an element of the financial mechanism for regulating land relations", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-93>

Отримано редакцією журналу / Received: 18.04.26

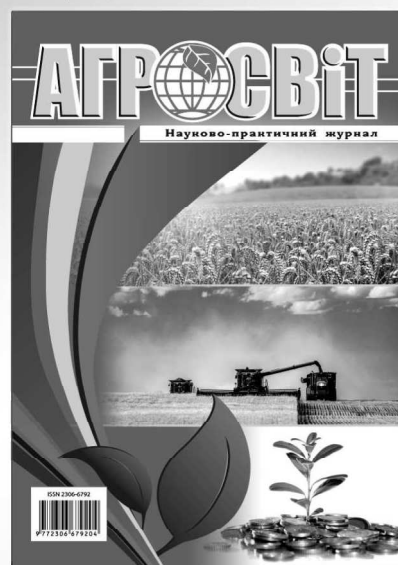
Прорецензовано / Revised: 29.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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

О. Г. Михайленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4405-9093>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.265

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГЛОБАЛЬНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

О. Mykhailenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics and Global Finance,
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

INTELLECTUALIZATION OF GLOBAL SUPPLY CHAINS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE GLOBAL ECONOMY

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання в умовах цифрової трансформації світової економіки. Обґрунтовано, що сучасні глобальні ланцюги постачання функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, яке характеризується логістичними порушеннями, геополітичною нестабільністю, зростанням кіберризиків, високою динамікою попиту та посиленням конкуренції. Визначено, що традиційні підходи до управління логістичними мережами дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкості, гнучкості й ефективності міжнародного бізнесу. У роботі розкрито сутність інтелектуалізації управління як системного процесу впровадження цифрових технологій, аналітичних інструментів і алгоритмів підтримки прийняття рішень у логістичні процеси. Особливу увагу приділено ролі штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, блокчейну, цифрових платформ, цифрових двійників, автоматизації та роботизації в оптимізації глобальних ланцюгів постачання. Встановлено, що основними напрямками інтелектуалізації є інтелектуальне прогнозування попиту, оптимізація запасів, цифрове управління транспортними потоками, моніторинг ризиків та підвищення адаптивності логістичних систем. Водночас виявлено ключові проблеми інтелектуалізації, серед яких технологічні бар'єри, висока вартість цифрової модернізації, нерівномірність цифрового розвитку, кібербезпекові загрози та кадрові обмеження. Зроблено висновок, що інтелектуалізація управління глобальними ланцюгами постачання є важливим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності міжнародного бізнесу, а її подальший розвиток сприятиме формуванню більш стійких, прозорих і гнучких логістичних систем.

The article examines the theoretical and practical foundations of the intellectualization of global supply chain management in the context of the digital transformation of the world economy. It is substantiated that modern global supply chains operate in an environment of growing uncertainty caused by geopolitical instability, logistics disruptions, cyber risks, demand volatility, and increasing international competition. Under such conditions, traditional approaches to supply chain coordination are no longer sufficient to ensure the required level of flexibility, transparency, resilience, and efficiency. This determines the need to transition to intelligent management models based on digital technologies, data analytics, artificial intelligence, and automated decision-support systems.

The study reveals the essence of global supply chains as complex network structures integrating procurement, production, transportation, warehousing, distribution, and information exchange across countries and regions within a unified value creation system. Particular attention is paid to the role of digital transformation as a prerequisite for the intellectualization of supply chain management. It is emphasized that the spread of artificial intelligence, machine learning, big data analytics, the Internet of Things, blockchain, digital platforms, digital twins, automation, and robotics fundamentally changes the logic of logistics management and creates opportunities for real-time monitoring, risk detection, demand forecasting, inventory optimization, and transport flow coordination.

The article identifies the main directions of supply chain intellectualization, including intelligent demand forecasting, inventory and warehouse optimization, digital transport management, risk monitoring and mitigation, and the enhancement of supply chain adaptability and resilience. At the same time, the key barriers to the implementation of intelligent management systems are outlined, among them technological fragmentation, limited interoperability of digital platforms, high costs of digital modernization, uneven digital development of countries and companies, cybersecurity threats, and shortages of qualified personnel.

It is concluded that the intellectualization of global supply chain management is becoming a strategic factor in increasing the competitiveness of international business in the digital economy. Its further development will contribute to the formation of more adaptive, transparent, resilient, and efficiently coordinated logistics systems capable of functioning successfully under conditions of global instability and continuous technological change.

Ключові слова: глобальні ланцюги постачання; інтелектуалізація управління; цифрова трансформація; штучний інтелект; логістичні системи; Великі дані; Інтернет речей; блокчейн; цифрові платформи.

Key words: global supply chains; intellectualization of management; digital transformation; artificial intelligence; logistics systems; big data; Internet of Things; blockchain; digital platforms.

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

У сучасних умовах цифрової трансформації світової економіки глобальні ланцюги постачання функціонують у середовищі зростаючої невизначеності, що характеризується логістичними порушеннями, геополітичною нестабільністю, кіберризиками, високою динамікою попиту та посиленням міжнародної конкуренції. За таких умов традиційні підходи до управління ланцюгами постачання вже не забезпечують належного рівня гнучкості, прозорості, швидкості реагування та стійкості до зовнішніх шоків. Це зумовлює необхідність переходу до інтелектуалізованих моделей управління, що ґрунтуються на використанні цифрових технологій, аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизованої підтримки прийняття рішень.

У зв'язку з цим важливим науковим і практичним завданням є обґрунтування теоретичних засад інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання, визначення її основних напрямів, переваг і обмежень, а також оцінка можливостей використання інтелектуальних технологій для підвищення ефективності,

адаптивності та конкурентоспроможності міжнародного бізнесу. Актуальність цієї проблеми посилюється потребою у формуванні стійких, прозорих і цифрово інтегрованих логістичних систем, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасних глобальних трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж останніх років у зарубіжній та українській науковій літературі суттєво посилилася увага до інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання в умовах цифрової трансформації. У працях G. Culot, M. Podrecca, G. Nassimbeni досліджено емпіричні аспекти застосування штучного інтелекту в управлінні ланцюгами постачання [1], X. Lu та A. Taghipour узагальнили сучасні парадигми цифровізації ланцюгів постачання [2], а M. Alquraish, N. T. Khayat, M. Alraggad акцентували увагу на взаємозв'язку цифрової трансформації, стійкості та сталості логістичних систем [3]. Важливий аналітичний внесок у цю проблематику здійснюють OECD і Світовий банк, які розглядають цифрову інтеграцію, стійкість ланцюгів постачання та управління із застосуванням технологій штучного інтелекту

як ключові чинники конкурентоспроможності у глобальній економіці [4, 5]. Серед українських учених окремі аспекти цієї тематики досліджували Смерічевська С.В., Михайленко О.Г., Огданська О.Д., які аналізують цифровізацію логістики, управління ланцюгами постачання та трансформацію вантажних перевезень у глобальному середовищі [6, 20]. Водночас більшість сучасних праць зосереджена переважно на окремих цифрових технологіях або на питаннях стійкості та цифровізації логістики загалом, тоді як проблематика комплексної інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання залишається недостатньо систематизованою, що й зумовлює актуальність наших досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасних напрямів і перспектив інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання в умовах цифрової трансформації світової економіки, а також обґрунтування її ролі у підвищенні ефективності, адаптивності та стійкості міжнародних логістичних систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній світовій економіці глобальні ланцюги постачання виступають складними мережевими системами, у межах яких поєднуються процеси закупівлі, виробництва, транспортування, складування, розподілу та інформаційного супроводу товарних потоків між різними країнами й регіонами. Їх функціонування ґрунтується на міжнародній спеціалізації, кооперації та інтеграції суб'єктів господарювання в єдині системи створення вартості, що забезпечує можливість зниження витрат, підвищення швидкості обслуговування ринку та розширення доступу до глобальних ресурсів і ринків збуту [1, 8].

Водночас сучасні глобальні ланцюги постачання характеризуються високим рівнем взаємозалежності, складною багаторівневою структурою та підвищеною чутливістю до зовнішніх шоків. OECD наголошує, що в умовах зростання геополітичної напруженості, логістичних збоїв, пандемічних наслідків і торговельних обмежень стійкість ланцюгів постачання дедалі більше залежить від здатності учасників системи забезпечувати прозорість, диверсифікацію та швидке реагування на ризики [8]. Саме тому глобальний ланцюг постачання доцільно розглядати не лише як сукупність матеріальних потоків, а як інтегровану систему координації ресурсів, інформації та управлінських рішень у міжнародному бізнес-середовищі [1, 8].

Інтелектуалізація управління є закономірним етапом еволюції логістичних систем в умовах цифрової трансформації світової економіки. У науковому розумінні її доцільно трактувати як процес впровадження інтелектуальних цифрових технологій, аналітичних інструментів і алгоритмів підтримки управлінських рішень з метою підвищення адаптивності, гнучкості, точності прогнозування та ефективності логістичних процесів [1, 3]. У цьому контексті йдеться не лише про автоматизацію окремих операцій, а про системну зміну управлінської моделі, за якої рішення дедалі більше базуються на об-

робці даних, прогностичній аналітиці, штучному інтелекті та цифровій координації дій між усіма учасниками ланцюга постачання [1].

Систематичний огляд емпіричних досліджень у сфері AI in SCM, проведений G. Culot, M. Podrecca та G. Nassimbeni, показує, що застосування штучного інтелекту в управлінні ланцюгами постачання концентрується навколо чотирьох ключових блоків: вимог до даних і систем, процесів впровадження технологій, міжорганізаційної інтеграції та впливу на результативність [1]. Це дає підстави стверджувати, що інтелектуалізація управління в логістиці полягає насамперед у переході від реактивного управління до проактивного, коли система не лише фіксує поточний стан, а й прогнозує відхилення, виявляє ризики, моделює альтернативні сценарії та пропонує оптимальні рішення [1, 3].

Роль інтелектуалізації в логістичних системах полягає у підвищенні прозорості потоків, покращенні координації учасників, оптимізації запасів, маршрутів, часових витрат і рівня сервісу. Крім того, інтелектуалізовані системи сприяють посиленню стійкості ланцюгів постачання, оскільки дають можливість швидше реагувати на перебої, ринкові коливання та зовнішні загрози [3, 8]. Таким чином, інтелектуалізація управління є не окремим інструментом, а системним механізмом підвищення ефективності та безперервності функціонування глобальних логістичних систем.

Цифрова трансформація виступає базовою передумовою інтелектуалізації глобальних ланцюгів постачання, оскільки саме вона формує технологічне та інформаційне середовище для застосування аналітики, автоматизації та штучного інтелекту. Світовий банк підкреслює, що цифрова трансформація ґрунтується на розвитку даних, цифрової інфраструктури, платформних рішень і AI-інструментів, які забезпечують зростання продуктивності, швидкості прийняття рішень та інтеграції процесів у різних секторах економіки [9]. У сфері логістики це означає перехід до інтегрованих цифрових систем управління, у яких матеріальні, інформаційні та фінансові потоки координуються на основі даних у режимі, наближеному до реального часу [1, 4].

Цифрова трансформація змінює не лише технічний інструментарій, а й саму логіку організації глобальних ланцюгів постачання. Якщо традиційні підходи були орієнтовані переважно на скорочення витрат і контроль окремих операцій, то сучасна цифрова модель робить акцент на прозорості, інтегрованості, адаптивності та стійкості системи в цілому [8, 9]. Саме завдяки цифровим платформам, аналітичним системам, інструментам штучного інтелекту та обробці великих масивів даних стає можливим своєчасне виявлення ризиків, прогнозування попиту, оптимізація запасів, динамічне управління маршрутами та підвищення синхронізації між усіма учасниками міжнародного ланцюга постачання [1, 3, 9].

Таким чином, цифрова трансформація є фундаментальною основою інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання. Вона створює передумови для переходу від традиційної логістики до інтелектуалізованих систем, здатних функціонувати в умовах невизначеності, підвищувати стійкість бізнесу та формувати нові конкурентні переваги у світовій економіці.

Розглянемо сучасні цифрові технології в управлінні глобальними ланцюгами постачання (табл. 1). Одним із ключових напрямів інтелектуалізації глобальних ланцюгів постачання є впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання в логістичний менеджмент.

Їх застосування дає змогу переходити від традиційного реактивного управління до проактивної моделі, за якої управлінські рішення формуються на основі аналізу великих масивів даних, виявлення закономірностей та прогнозування можливих відхилень у функціонуванні ланцюга постачання [1, 2].

Штучний інтелект використовується насамперед у прогнозуванні попиту, плануванні поставок, оптимізації запасів, управлінні маршрутами, виявленні ризиків та підтримці прийняття рішень у режимі, наближеному до реального часу [1]. Як свідчить систематичний огляд емпіричних досліджень, проведений G. Culot, M. Podrecca та G. Nassimbeni, вплив AI в управлінні лан-

цюгами постачання проявляється через підвищення точності прогнозування, скорочення операційних витрат, покращення координації між учасниками ланцюга та зростання загальної ефективності управління [1]. Практичним підтвердженням цього є досвід Amazon, яка застосовує AI для прогнозування попиту, підвищення точності розміщення товарів у мережі виконання замовлень і керування роботизованими операціями на складах [21, 28, 29], а також Walmart, де AI-рішення використовуються для маршрутизації, оптимізації логістики та оперативного перерозподілу запасів у міжнародній мережі постачання [22, 23]. Водночас результативність впровадження AI безпосередньо залежить від якості даних, цифрової зрілості компаній та рівня інтеграції інформаційних систем [20].

Важливу роль у сучасному управлінні глобальними ланцюгами постачання відіграють Big Data та аналітичні інструменти, які створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Оброб-

Таблиця 1. Сучасні цифрові технології в управлінні глобальними ланцюгами постачання

Цифрова технологія	Сутність та функціональне призначення	Основні напрями застосування в глобальних ланцюгах постачання	Очікуваний ефект	Приклади іноземних та українських компаній
Штучний інтелект (AI)	Використання алгоритмів для аналізу даних, прогнозування та підтримки управлінських рішень	Прогнозування попиту, оптимізація запасів, управління ризиками, підтримка прийняття рішень	Підвищення точності прогнозів, зниження витрат, прискорення управлінських процесів	Amazon, Nova Post
Машинне навчання (ML)	Самонавчальні алгоритми для виявлення закономірностей і прогнозування на основі даних	Аналіз поведінки попиту, прогнозування збоїв, оптимізація логістичних операцій	Підвищення адаптивності та оперативності системи	Walmart, МХП
Big Data та аналітика	Збір, обробка та аналіз великих масивів структурованих і неструктурованих даних	Прогнозування попиту, планування поставок, оцінка ризиків, моніторинг ефективності	Покращення обґрунтованості рішень, посилення контролю за процесами	DHL, МХП
Інтернет речей (IoT)	Використання сенсорів і підключених пристроїв для збору даних у режимі реального часу	Відстеження вантажів, контроль умов зберігання і транспортування, моніторинг поставок	Підвищення прозорості ланцюга постачання, скорочення втрат	DHL, Nova Post
Блокчейн	Розподілена система зберігання даних, що забезпечує прозорість, захист і простежуваність операцій	Простежуваність походження продукції, контроль транзакцій, перевірка достовірності даних	Підвищення довіри між учасниками, зміцнення безпеки даних	Walmart, МХП
Цифрові платформи	Інтегровані середовища для координації взаємодії учасників ланцюга постачання	Обмін даними, узгодження рішень, управління замовленнями та постачанням	Покращення координації, прискорення інформаційного обміну	DHL, Nova Post
Цифрові двійники	Віртуальні моделі об'єктів або процесів, що відображають їх стан у реальному часі	Моделювання логістичних процесів, оцінка сценаріїв, прогнозування відхилень	Підвищення точності планування, зниження ризику помилок	DHL, МХП
Автоматизація	Використання цифрових систем для виконання рутинних операцій без постійного втручання людини	Обробка замовлень, документообіг, складські операції, контроль запасів	Скорочення часу операцій, зниження адміністративних витрат	Amazon, Nova Post
Роботизація	Використання роботизованих рішень у фізичних логістичних процесах	Складська логістика, сортування, комплектація, пакування товарів	Зростання продуктивності, зменшення трудомісткості процесів	Amazon, Nova Post
Хмарні технології	Використання віддалених цифрових сервісів для зберігання й обробки даних	Інтеграція логістичних систем, доступ до інформації в режимі реального часу	Гнучкість управління, масштабованість цифрової інфраструктури	Walmart, МХП

Джерело: складено на основі [1—2, 10—12, 21—30].

ка значних масивів структурованих і неструктурованих даних дає можливість підприємствам точніше оцінювати ринкову кон'юнктуру, прогнозувати попит, виявляти вузькі місця в логістичних процесах і швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища [1, 2].

Сучасні аналітичні системи у сфері цифровізації ланцюгів постачання поєднують інструменти описової, прогнозної та приписувальної аналітики, що дає змогу не лише фіксувати поточний стан системи, а й моделювати сценарії її подальшого функціонування [2]. Саме тому Big Data-аналітика стає критично важливою для планування поставок, управління запасами та координації взаємодії між виробниками, постачальниками, логістичними операторами і дистриб'юторами [1, 2]. Таким чином, великі дані та прогнозна аналітика виступають базовими інструментами підвищення адаптивності глобальних ланцюгів постачання до коливань попиту, логістичних збоїв і ринкової невизначеності. На українському ринку подібні підходи дедалі активніше застосовують великі компанії реального сектору, зокрема МХП, яка декларує цифрову трансформацію та модернізацію технологій як один із пріоритетів підвищення ефективності бізнес-процесів [26], а також Nova Post, яка у воєнних умовах масштабувала цифрові та автоматизовані рішення, зберігаючи високу інтенсивність обробки відправлень і міжнародну експансію [27] (табл. 1).

Суттєвий внесок у цифрову трансформацію глобальних ланцюгів постачання здійснюють технології Інтернету речей, блокчейну та цифрових платформ. Інтернет речей забезпечує можливість безперервного збору даних про стан вантажів, місцезнаходження транспортних засобів, температуру, вологість, строки доставки та інші параметри, що особливо важливо для чутливих логістичних сегментів, зокрема харчових і фармацевтичних ланцюгів постачання. Використання IoT-рішень підвищує прозорість операцій, зменшує інформаційні розриви та сприяє своєчасному виявленню відхилень від планових параметрів [2, 12, 20]. Показовим прикладом є використання сенсорів і засобів відстеження у логістичних рішеннях DHL для контролю стану медичних і фармацевтичних вантажів, де цифровізація ланцюга постачання поєднує IoT, блокчейн і аналітику для підвищення якості, безпеки та швидкості координації поставок [24, 25, 30]. В українських умовах близькі за змістом рішення застосовує Nova Post, яка поєднує цифрові сервіси відстеження, автоматизовані поштомати та елементи енергонезалежної інфраструктури для підтримання безперервності логістичних процесів навіть під час воєнних ризиків [27] (табл. 1).

Блокчейн-технології, у свою чергу, орієнтовані на забезпечення прозорості, простежуваності, цілісності та захищеності даних у ланцюгу постачання. Як показує огляд ? Karaduman, блокчейн в управлінні ланцюгами постачання найбільш ефективно використовується для підвищення довіри між учасниками, фіксації транзакцій, перевірки походження продукції та забезпечення простежуваності в межах мереж постачання [11]. Водночас реальне впровадження цієї технології обмежується питаннями масштабованості, сумісності та вартості інтеграції. Практичним прикладом є компанія Walmart, яка застосовує блокчейн для відстеження окремих ка-

тегорій продовольчої продукції до рівня фермерського господарства та наступних ланок постачання, що підвищує швидкість реагування на ризики безпечності харчових продуктів і покращує прозорість операцій у ланцюгу постачання [22, 23]. Цифрові платформи поєднують можливості Інтернету речей (IoT), блокчейн та системи планування ресурсів підприємства (ERP) і аналітичних сервісів, формуючи єдине цифрове середовище координації глобальних логістичних процесів (табл. 1).

Перспективним напрямом розвитку цифрових технологій у глобальних ланцюгах постачання є використання цифрових двійників, автоматизації та роботизації. Цифровий двійник в управлінні ланцюгами постачання являє собою динамічну цифрову модель реального об'єкта, процесу або мережі, яка дає змогу відслідковувати стан системи, тестувати альтернативні сценарії та прогнозувати наслідки управлінських рішень.

Benhamou L. та співавтори вважають, що цифрові двійники мають значний потенціал для коригування відхилень у режимі реального часу та попередження збоїв у ланцюгах постачання, хоча їх повномасштабне практичне впровадження поки що залишається обмеженим [10]. На міжнародному рівні розвиток такого підходу підтримують великі логістичні оператори та промислові компанії; зокрема DHL розглядає цифрові двійники як інструмент стрес-тестування та підвищення стійкості ланцюгів постачання [24, 25, 30], а Amazon паралельно розвиває масштабну роботизовану інфраструктуру складів, де AI-моделі координують рух роботів та підвищують ефективність виконання замовлень [21, 28, 29] (табл. 1).

Автоматизація та роботизація логістичних процесів спрямовані на зменшення залежності від ручних операцій, скорочення часових втрат, підвищення точності виконання замовлень і покращення використання складських та транспортних ресурсів [2]. У поєднанні з AI, IoT та цифровими платформами такі технології формують основу для створення більш автономних, гнучких і стійких глобальних логістичних систем. На практиці це підтверджує досвід Amazon, яка використовує інтелектуальну роботизацію у мережі виконання замовлень [21, 28, 29], та DHL Supply Chain, де роботизовані рішення застосовуються для сортування, комплектування та інших повторюваних операцій у складській логістиці [24, 25, 30]. В українському контексті прикладом поступової автоматизації логістичних процесів є Nova Post, яка розвиває мережу автоматизованих поштоматів і сортувальних потужностей, що підвищує швидкість обробки відправлень та масштабованість сервісу [27] (табл. 1).

Отже, сучасні цифрові технології формують технологічну основу інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання. Штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, блокчейн, цифрові платформи, цифрові двійники, автоматизація та роботизація не лише змінюють інструментарій логістичного менеджменту, а й трансформують саму логіку прийняття рішень у міжнародних ланцюгах постачання. Їх використання сприяє підвищенню прозорості, точності прогнозування, швидкості реагування на ризики, ефективності розподілу ресурсів та стійкості глобальних логістичних систем в умовах цифрової трансформації світової економіки. При

цьому приклади Amazon, Walmart, DHL, МХП та Nova Post демонструють, що практична результативність цифровізації найбільшою мірою проявляється тоді, коли технології інтегруються в єдину систему управління попитом, запасами, логістичними потоками та ризиками.

Далі розглянемо основні напрями інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання (табл. 2). Одним із базових напрямів інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання є інтелектуальне прогнозування попиту, оскільки саме від точності прогнозів залежить ефективність планування закупівель, виробництва, транспортування та розподілу ресурсів.

Сучасні цифрові технології дають змогу перейти від традиційних статистичних підходів до використання моделей штучного інтелекту, машинного навчання та прогнозової аналітики, які враховують значно ширший спектр факторів — історичні тренди, сезонність, поведінку споживачів, зовнішні ринкові сигнали та операційні ризики [1, 2]. Як засвідчує систематичний огляд емпіричних досліджень, штучний інтелект в управлінні ланцюгами постачання найчастіше застосовується саме у сфері прогнозування попиту, де він забезпечує вищу точність прогнозів, оперативність коригування рішень та кращу узгодженість між функціональними елементами ланцюга постачання [1]. У результаті інтелектуального прогнозування попиту виступає важливим механізмом зниження невизначеності та підвищення адаптивності глобальних логістичних систем (табл. 2).

Іншим важливим напрямом є інтелектуалізація управління запасами та складською логістикою. У традиційних логістичних системах надмірні або недостатні запаси часто є наслідком часових затримок, неточних прогнозів і слабкої координації між учасниками ланцюга постачання. Використання цифрових платформ, аналітики великих даних та AI-інструментів дає можливість синхронізувати рівні запасів із прогнозованим попитом, виявляти аномалії, зменшувати витрати на зберігання та скорочувати ризик дефіциту продукції [2, 20]. Крім того, автоматизація складських процесів, використання роботизованих рішень і цифрових моделей управління складом сприяють підвищенню швидкості обробки замовлень, раціоналізації площі і зниженню операційних витрат [2, 3]. Таким чином, оптимізація запасів і складської логістики на основі інтелектуальних технологій стає одним із ключових чинників підвищення ефективності глобальних ланцюгів постачання (табл. 2).

Значний потенціал інтелектуалізації проявляється у сфері управління транспортними потоками, де сучасні цифрові

технології забезпечують можливість динамічного маршрутизаційного планування, моніторингу доставки, прогнозування затримок та координації перевезень у реальному часі [2]. Використання штучного інтелекту, Інтернету речей і цифрових платформ дає змогу враховувати транспортне навантаження, погодні умови, стан інфраструктури, часові вікна доставки та інші змінні чинники, що впливають на ефективність логістичних операцій [1, 2]. У поєднанні з цифровими двійниками такі інструменти дозволяють моделювати транспортні сценарії, оцінювати наслідки відхилень і завчасно коригувати рішення щодо розподілу потоків [10]. У підсумку інтелектуальне управління транспортними потоками сприяє скороченню часу доставки, зниженню логістичних витрат і підвищенню надійності міжнародних перевезень (табл. 2).

Таблиця 2. Основні напрями інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання

Напрямок інтелектуалізації	Зміст напрямку	Основні інструменти реалізації	Результат
Інтелектуальне прогнозування попиту	Використання цифрових моделей для прогнозування змін попиту на основі великих масивів даних	Штучний інтелект, машинне навчання, Big Data-аналітика	Підвищення точності прогнозів, зниження невизначеності в плануванні
Оптимізація запасів	Узгодження рівнів запасів із прогнозованим попитом і швидкістю постачання	Аналітичні системи, цифрові платформи, автоматизовані системи управління запасами	Скорочення надлишкових запасів і ризику дефіциту
Інтелектуалізація складської логістики	Підвищення ефективності складських операцій на основі цифрових технологій	Роботизація, автоматизація, WMS-системи, IoT	Прискорення обробки замовлень, зниження витрат на складування
Інтелектуальне управління транспортними потоками	Динамічне планування та коригування маршрутів, контроль перевезень у реальному часі	GPS-моніторинг, AI, IoT, цифрові платформи	Скорочення часу доставки, підвищення надійності перевезень
Цифровий моніторинг ризиків	Виявлення, оцінка та попередження ризиків у ланцюгу постачання	Big Data, AI, аналітичні платформи, цифрові двійники	Посилення стійкості системи, мінімізація втрат від збоїв
Простежуваність і прозорість операцій	Забезпечення повного контролю за рухом товарів і походженням продукції	Блокчейн, IoT, цифрові реєстри, платформи відстеження	Підвищення довіри між учасниками ланцюга та якості контролю
Автоматизація управлінських рішень	Перехід від ручного управління до автоматизованої підтримки прийняття рішень	AI, ERP-системи, цифрові аналітичні модулі	Підвищення швидкості та об'єктивності управлінських рішень
Інтеграція учасників ланцюга постачання	Об'єднання постачальників, виробників, перевізників і дистриб'юторів у єдине інформаційне середовище	Цифрові платформи, хмарні сервіси, SCM-системи	Покращення координації, зниження інформаційних розривів
Підвищення адаптивності логістичних систем	Формування здатності швидко реагувати на зміни попиту, ризики та порушення поставок	Цифрові двійники, AI, сценарне моделювання, прогнозна аналітика	Зміцнення гнучкості та стійкості ланцюгів постачання
Підтримка стратегічного управління	Використання інтелектуальних технологій для планування розвитку логістичних мереж	Аналітичні системи, прогнозні моделі, цифрові панелі управління	Підвищення стратегічної ефективності та конкурентоспроможності

Джерело: складено на основі [1—3, 10—11].

В умовах високої турбулентності міжнародного бізнес-середовища особливої ваги набуває інтелектуалізація моніторингу й мінімізації ризиків у глобальних ланцюгах постачання. Сучасні цифрові системи дають змогу інтегрувати інформацію про ринкові коливання, логістичні затримки, перебої в поставках, зміни регуляторних умов і технологічні загрози у єдине аналітичне середовище [1,3]. На основі такої інтеграції підприємства можуть своєчасно виявляти ризики, оцінювати їх ймовірність та наслідки, а також формувати превентивні механізми реагування [1, 2]. Додаткове значення має використання блокчейн-рішень, які посилюють простежуваність, захищеність даних та довіру між учасниками ланцюга постачання, що особливо важливо в умовах складних багаторівневих міжнародних мереж [11]. Отже, інтелектуалізований моніторинг ризиків стає одним із ключових напрямів підвищення безперервності та керованості глобальних логістичних систем (табл. 2).

Кінцевим результатом інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання є підвищення адаптивності та стійкості логістичних систем. Цифрова трансформація в поєднанні з аналітикою, AI, автоматизацією та платформними рішеннями формує передумови для швидшого реагування на зовнішні шоки, кращої координації між учасниками мережі та ефективнішого управління ресурсами [2, 3]. Саме цифрова трансформація прямо пов'язана зі зростанням стійкості ланцюгів постачання, оскільки забезпечує прозорість, гнучкість, прогнозованість і можливість відновлення після збоїв [3]. Тому підвищення адаптивності та стійкості не слід розглядати як окремі напрями цифровізації: це інтегральний ефект інтелектуалізації всіх функціональних елементів ланцюга постачання — від прогнозування попиту до управління транспортом, запасами та ризиками [2, 3] (табл. 2).

Отже, основні напрями інтелектуалізації управління глобальними ланцюгами постачання охоплюють інтелектуальне прогнозування попиту, оптимізацію запасів і складської логістики, управління транспортними потоками, цифровий моніторинг ризиків та підвищення адаптивності логістичних систем. Усі ці напрями є взаємопов'язаними і разом формують нову модель логістичного менеджменту, в якій ключового значення набувають точність аналітики, швидкість реакції, прозорість даних і стійкість до зовнішніх шоків.

Важливо визначити проблеми та виклики інтелектуалізації глобальних ланцюгів постачання (табл. 3). При значний потенціал цифрових технологій, інтелектуалізація глобальних ланцюгів постачання супроводжується низкою технологічних бар'єрів. До них належать фрагментованість цифрової інфраструктури, несумісність інформаційних систем, низька якість даних, обмежена інтероперабельність платформ та труднощі інтеграції нових рішень у вже наявні логістичні процеси [2, 13]. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що ефективність цифрової трансформації ланцюгів постачання суттєво знижується за відсутності стандартизованого обміну даними, узгоджених цифрових протоколів і достатнього рівня технічної готовності всіх учасників мережі [13, 14]. Це особливо помітно у глобальних ланцюгах постачання, де взаємодіють компанії з різних країн, секторів і рівнів цифрової зрілості.

Таблиця 3. Проблеми та виклики інтелектуалізації глобальних ланцюгів постачання

Проблема / виклик	Сутність проблеми	Прояв у глобальних ланцюгах постачання	Наслідки для управління
Технологічні бар'єри	Недостатня сумісність цифрових систем, фрагментованість IT-інфраструктури	Ускладнена інтеграція даних між учасниками ланцюга постачання	Зниження ефективності цифрової координації
Обмежена інтероперабельність платформ	Неможливість повноцінного обміну даними між різними програмними рішеннями	Інформаційні розриви між постачальниками, перевізниками, складами та дистриб'юторами	Порушення узгодженості управлінських рішень
Висока вартість цифрової модернізації	Значні інвестиції у цифрові технології, програмне забезпечення та інфраструктуру	Складність упровадження інновацій для малого й середнього бізнесу	Нерівномірність цифрового розвитку учасників ланцюга
Кібербезпека та захист даних	Ризики кібератак, витоку інформації та несанкціонованого доступу	Уразливість цифрових платформ і логістичних систем	Загроза безперервності поставок і втрати довіри між партнерами
Низька якість даних	Неповнота, неточність або несвоєчасність інформації	Помилки у прогнозуванні, плануванні та координації логістичних процесів	Зниження обґрунтованості управлінських рішень
Нерівномірність цифрового розвитку країн	Відмінності у рівні цифровізації економік і логістичної інфраструктури	Асиметрія можливостей учасників міжнародного ланцюга постачання	Ускладнення глобальної цифрової інтеграції
Кадровий дефіцит	Брак фахівців із цифрових технологій, аналітики та штучного інтелекту	Повільне впровадження інтелектуальних систем і складність їх супроводу	Обмеження ефективності цифрової трансформації
Організаційний опір змін	Неготовність персоналу й менеджменту до перебудови традиційних процесів	Уповільнення адаптації нових цифрових моделей управління	Зниження результативності інноваційних рішень
Регуляторні та правові обмеження	Відмінності в законодавстві щодо даних, кібербезпеки, цифрових платформ	Ускладнення міжнародного обміну інформацією та цифрової координації	Підвищення транзакційних витрат і правових ризиків
Висока залежність від зовнішнього середовища	Чутливість цифрових логістичних систем до геополітичних, економічних і технічних збоїв	Порушення цифрових сервісів, транспортних маршрутів, потоків інформації	Зниження стійкості глобальних ланцюгів постачання

Джерело: складено на основі [2, 11, 13—17].

Одним із найбільш критичних викликів інтелектуалізації є посилення кіберризиків і потреба в захисті даних. Чим вищим є рівень цифрової інтеграції ланцюга постачання, тим більшими стають ризики кібератак, витоку комерційної інформації, несанкціонованого доступу до операційних систем і порушення безперервності логістичних процесів [11, 15] (табл. 3).

У сучасних дослідженнях наголошується, що цифрова трансформація міжнародного бізнесу нерозривно пов'язана з геополітичними та кібербезпековими загрозами, а для управління ланцюгами постачання це означає необхідність одночасного розвитку цифрових рішень і механізмів захисту даних [15]. Отже, інтелектуалізація логістики потребує не лише впровадження інновацій, а й формування систем кіберстійкості, які забезпечують довіру між учасниками міжнародних ланцюгів постачання (табл. 3).

Суттєвою перешкодою для інтелектуалізації глобальних ланцюгів постачання є висока вартість цифрової модернізації. Впровадження AI-рішень, аналітичних платформ, роботизованих систем, цифрових двійників, блокчейн-технологій і комплексної IT-інфраструктури вимагає значних інвестицій, які не всі компанії здатні забезпечити [2, 16]. Особливо гостро ця проблема проявляється у малих і середніх підприємств, для яких фінансові, ресурсні та організаційні обмеження часто стають визначальними бар'єрами цифрової трансформації [16]. Крім первинних капіталовкладень, підприємства несуть додаткові витрати на технічну підтримку, кіберзахист, оновлення програмного забезпечення та навчання персоналу. Унаслідок цього інтелектуалізація нерідко здійснюється нерівномірно, а конкурентні переваги від цифровізації концентруються переважно у великих компаніях із вищою інвестиційною спроможністю (табл. 3).

Важливою проблемою є також нерівномірність цифрового розвитку країн, регіонів і окремих компаній. У науковій літературі підкреслюється, що більшість передових рішень у сфері цифровізації ланцюгів постачання зосереджена у розвинених економіках, тоді як значна частина підприємств у країнах, що розвиваються, все ще стикається з обмеженим доступом до цифрової інфраструктури, фінансування, інноваційних платформ і кваліфікованих кадрів [13, 17]. Нерівномірність цифрового розвитку створює так звані цифровий розрив, який знижує узгодженість глобальних логістичних мереж, ускладнює інтеграцію даних та обмежує потенціал побудови єдиних інтелектуалізованих систем управління [13, 17]. Отже, навіть за наявності технологічних рішень повна інтелектуалізація глобальних ланцюгів постачання гальмується через асиметрію можливостей між різними учасниками міжнародного бізнесу (табл. 3).

Окремим викликом є кадрові та організаційні проблеми впровадження інтелектуальних систем. Цифрова трансформація потребує не лише технічних рішень, а й наявності персоналу, здатного працювати з аналітичними платформами, AI-інструментами, цифровими двійниками та системами автоматизованого прийняття рішень [2, 16]. У багатьох компаніях спостерігається дефіцит фахівців із цифрових компетентностей, а також

опір змінам з боку працівників і менеджменту, які не завжди готові до перебудови традиційних бізнес-процесів [16]. Крім того, результати досліджень свідчать, що успішне впровадження AI у логістиці залежить від організаційної культури, рівня координації між підрозділами та здатності компанії поєднувати технологічні зміни з управлінськими трансформаціями [2, 11]. Таким чином, інтелектуалізація глобальних ланцюгів постачання вимагає не лише інвестицій у технології, а й розвитку людського капіталу та організаційної готовності до змін (табл. 3).

Отже, інтелектуалізація глобальних ланцюгів постачання супроводжується комплексом технологічних, фінансових, кібербезпекових, інституційних і кадрових викликів. Серед них ключовими є обмежена інтероперабельність цифрових систем, високі витрати на модернізацію, нерівномірність цифрового розвитку, загрози кібербезпеці та дефіцит цифрових компетентностей. Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу, що поєднує інвестиції в технології, розвиток цифрової інфраструктури, стандартизацію обміну даними, захист інформації та підготовку кадрів, здатних ефективно працювати в умовах цифрової логістики.

Визначемо перспективи розвитку інтелектуалізованого управління глобальними ланцюгами постачання (табл. 4). У найближчій перспективі розвиток інтелектуалізованого управління глобальними ланцюгами постачання безпосередньо залежатиме від подальшого поглиблення цифрової інтеграції у світовій економіці.

Цей процес проявляється у поширенні цифрових платформ, хмарних рішень, аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем координації бізнес-процесів, що формують єдиний інформаційний простір для учасників міжнародних ланцюгів постачання [4, 5]. OECD підкреслює, що цифровізація дедалі більше визначає здатність ланцюгів постачання бути гнучкими, прозорими й узгодженими, а також сприяє зниженню інформаційних бар'єрів між країнами, секторами та окремими компаніями [4]. Водночас Світовий банк наголошує, що розвиток цифрових і AI-рішень у глобальній економіці створює нові можливості для зростання продуктивності, скорочення транзакційних витрат і підвищення якості управлінських рішень [5]. У цьому контексті цифрова інтеграція виступає базовою передумовою для подальшого масштабування інтелектуалізованих логістичних систем (табл. 4).

Однією з головних перспектив розвитку інтелектуалізованого управління є формування більш стійких і гнучких глобальних логістичних мереж. Досвід останніх років показав, що традиційні моделі ланцюгів постачання, орієнтовані переважно на мінімізацію витрат, часто виявляються надто вразливими до зовнішніх шоків, таких як геополітичні конфлікти, логістичні порушення, пандемії, енергетичні кризи чи торговельні обмеження [3, 4]. Саме тому сучасна логістика дедалі більше орієнтується на поєднання ефективності з адаптивністю, а цифрові технології стають інструментом підвищення стійкості ланцюгів постачання. Інтелектуальні системи дозволяють швидше виявляти відхилення, переналаш-

товувати маршрути, диверсифікувати джерела постачання та формувати альтернативні сценарії реагування на ризики [3, 18]. Отже, перспективою подальшого розвитку є перехід до логістичних мереж, які здатні не лише функціонувати ефективно, а й зберігати безперервність і відновлюваність у кризових умовах (табл. 4).

Перспективи інтелектуалізації глобальних ланцюгів постачання тісно пов'язані з інноваційним розвитком міжнародного бізнесу. Запровадження штучного інтелекту, цифрових двійників, Інтернету речей, роботизації, блокчейну та платформних рішень створює передумови для якісно нового рівня координації, аналітики та управління потоками. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що інновації в управлінні ланцюгами постачання забезпечують не лише оптимізацію витрат, а й формують нові джерела конкурентних переваг через прискорення прийняття рішень,

підвищення прозорості, точності прогнозування та рівня сервісу [18, 19]. McKinsey також вказує, що генеративний штучний інтелект у 2025 році почав помітно змінювати функції прогнозування, планування та координації поставок, хоча повний ефект від його використання залежить від поєднання технологій і людського капіталу [19]. Це дозволяє стверджувати, що подальша інтелектуалізація логістики стане одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності міжнародного бізнесу в умовах цифрової економіки (табл. 4).

У стратегічному вимірі інтелектуалізація управління глобальними ланцюгами постачання формує для компаній низку довгострокових переваг. По-перше, вона сприяє підвищенню прозорості операційної діяльності, що дає змогу краще контролювати витрати, строки виконання замовлень і якість обслуговування. По-друге,

Таблиця 4. Перспективи розвитку інтелектуалізованого управління глобальними ланцюгами постачання

Перспективний напрям	Сутність перспективи	Основні прояви	Очікуваний ефект
Поглиблення цифрової інтеграції	Посилення взаємозв'язку між учасниками ланцюгів постачання на основі єдиних цифрових рішень	Використання цифрових платформ, хмарних сервісів, інтегрованих систем обміну даними	Підвищення прозорості, узгодженості та швидкості управлінських рішень
Розвиток штучного інтелекту в логістиці	Активніше використання AI для аналітики, прогнозування та підтримки прийняття рішень	Автоматизоване прогнозування попиту, оцінка ризиків, оптимізація операцій	Зниження невизначеності, підвищення ефективності логістичного менеджменту
Формування стійких логістичних мереж	Орієнтація на поєднання ефективності, гнучкості та здатності до швидкого відновлення	Диверсифікація маршрутів, сценарне планування, цифровий моніторинг ризиків	Зміцнення стійкості глобальних ланцюгів постачання до зовнішніх шоків
Поширення цифрових двійників	Використання віртуальних моделей логістичних систем для прогнозування та тестування рішень	Моделювання сценаріїв, контроль відхилень, оцінка альтернативних маршрутів	Підвищення точності планування та оперативності реагування
Розвиток автоматизації та роботизації	Подальше скорочення частки ручних операцій у логістичних процесах	Роботизовані склади, автоматизоване сортування, цифрова обробка замовлень	Зростання продуктивності, скорочення операційних витрат
Посилення ролі Big Data та аналітики	Використання великих масивів даних для управління глобальними потоками	Моніторинг ринку, аналіз поведінки попиту, оцінка ефективності поставок	Покращення якості прогнозування та обґрунтованості рішень
Зростання значення кіберстійкості	Підвищення ролі захисту цифрових логістичних систем і даних	Розвиток систем кібербезпеки, захист комерційної інформації, управління кіберризиками	Забезпечення безперервності логістичних процесів і довіри між партнерами
Розширення використання блокчейну	Підвищення прозорості, простежуваності й безпеки логістичних операцій	Контроль транзакцій, простежуваність походження товарів, захист даних	Посилення довіри та контролю в глобальних ланцюгах постачання
Інтеграція принципів сталого розвитку	Поєднання цифровізації з екологічною та соціальною відповідальністю	Моніторинг вуглецевого сліду, оптимізація ресурсів, зелена логістика	Підвищення сталості й відповідності сучасним міжнародним вимогам
Зміцнення конкурентних переваг міжнародного бізнесу	Використання інтелектуалізованого управління як стратегічного ресурсу	Швидка адаптація до ринкових змін, покращення сервісу, скорочення витрат	Підвищення конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі

Джерело: складено на основі [3—5, 18—19].

інтелектуалізація посилює адаптивність компаній до змін міжнародного середовища, дозволяючи швидше перебудовувати логістичні рішення, виробничі графіки та канали постачання [3, 4]. По-третє, вона створює підґрунтя для глибшої інтеграції з партнерами, клієнтами та постачальниками на основі єдиного цифрового середовища [5]. Водночас OECD наголошує, що майбутнє глобальних ланцюгів постачання пов'язане не з відмовою від відкритої міжнародної кооперації, а з формуванням більш збалансованих, узгоджених і цифрово керованих моделей взаємодії [4]. Таким чином, інтелектуалізація виступає не лише технічним напрямом модернізації, а стратегічним фактором зміцнення позицій компаній у глобальному конкурентному середовищі (табл. 4).

Отже, перспективи розвитку інтелектуалізованого управління глобальними ланцюгами постачання визначаються поглибленням цифрової інтеграції, формуванням стійких і гнучких логістичних мереж, поширенням інноваційних технологій та зміцненням стратегічних переваг міжнародного бізнесу. Подальший розвиток у цьому напрямі сприятиме підвищенню адаптивності компаній, покращенню координації між учасниками ланцюгів постачання, посиленню стійкості до глобальних шоків і формуванню нових моделей конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації світової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інтелектуалізація управління глобальними ланцюгами постачання є важливим напрямом підвищення ефективності, гнучкості та стійкості міжнародного бізнесу в умовах цифрової трансформації світової економіки. Обґрунтовано, що використання штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, блокчейну, цифрових платформ, автоматизації та інших цифрових рішень сприяє покращенню прогнозування попиту, оптимізації запасів, координації транспортних потоків, моніторингу ризиків і підвищенню прозорості логістичних процесів. Водночас з'ясовано, що результативність інтелектуалізації стримується технологічними бар'єрами, високою вартістю цифрової модернізації, нерівномірністю розвитку цифрового, кібербезпековими загрозами та кадровими обмеженнями. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з оцінкою економічної ефективності цифрових рішень у глобальних ланцюгах постачання.

Література:

1. Culot G., Podrecca M., Nassimbeni G. Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review of empirical studies and research directions. *Computers in Industry*. 2024. Vol. 162. Art. 104132. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361524000605> (дата звернення: 09.04.2026).
2. Lu X., Taghipour A. A Review of Supply Chain Digitalization and Emerging Research Paradigms.

Logistics. 2025. Vol. 9, No. 2. Art. 47. URL: <https://www.mdpi.com/2305-6290/9/2/47> (дата звернення: 09.04.2026).

3. Alquraish M., Khayyat N. T., Alraggad M. Digital Transformation, Supply Chain Resilience, and Sustainability: A Comprehensive Review with Implications for Saudi Arabian Manufacturing. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 10. Art. 4495. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4495> (дата звернення: 09.04.2026).

4. OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. OECD. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256/94e3a8ea-en.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

5. Digital Progress and Trends Report 2025: Strengthening AI Foundations. World Bank. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/dptr2025-ai-foundations> (дата звернення: 19.04.2026).

6. Смерічевська С. В., Проданова Л., Якушев О. Digitization of logistics and supply chain management. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2024. No. 26. P. 113—123. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5202/1/Smerichevska%20%20Prodanova%20%20Yakushev_-DIGITIZATION%20OF%20LOGISTICS%20AND%-20SUPPLY%20CHAIN.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

7. Tsybuliak Anastasiia. International experience in digital transformation of logistics systems in the context of green and energy transitions (April 11, 2025). URL SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5213500> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5213500> (дата звернення: 09.04.2026).

8. Thakur-Weigold B., Miroudot S. Promoting resilience and preparedness in supply chains. *OECD Trade Policy Papers*. 2024. No. 286. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/promoting-resilience-and-preparedness-in-supply-chains_c0320739/be692d01-en.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

9. Digital and AI. World Bank. Washington, DC: World Bank Group, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/digital-and-ai> (дата звернення: 05.04.2026).

10. Benhamou L., Giard V., Lamouri S. Digital twins in supply chain management: Scope and future research directions. *International Journal of Production Economics*. 2026. Vol. 291. Art. 109842. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527325003275> (дата звернення: 18.04.2026).

11. Karaduman O., Unalan M. Blockchain-Enabled Supply Chain Management: A Review of Security, Traceability, and Data Integrity Amid the Evolving Systemic Demand. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 9. Art. 5168. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/9/5168> (дата звернення: 07.04.2026).

12. Protopappas L., Tzouramanis T., Vrochidis S., Kompatsiaris I. IoT Services for Monitoring Food Supply Chains // *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 13. Art. 7602. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/13/7602> (дата звернення: 18.04.2026).

13. Zhang Y., Khan A. H. Digital transformations of supply chain management via RFID technology: A systematic literature review. *Journal of Digital Economy*. 2025. Vol. 4. P. 251—267. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773067025000196> (дата звернення: 18.04.2026).
14. Nguyen T. N. L., Le Son-Tung. Factors Leading to the Digital Transformation Dead Zone in Supply Chain Networks. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 12. Art. 5553. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/12/5553> (дата звернення: 18.04.2026).
15. Schmeisser B., Saebi T., Schotter A. P. J., Gooderham P. The digital transformation of international business: A conceptualization, multidisciplinary review, and research agenda. *Journal of World Business*. 2026. Vol. 61, No. 1. Art. 101695. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951625000835> (дата звернення: 05.04.2026).
16. Hafeez S., Shahzad K., et al. Enhancing digital transformation in SMEs: The dynamic capabilities of innovation intermediaries. *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58, № 3, Art. 102525. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630125000287> (дата звернення: 15.04.2026).
17. Mance D., et al. Information and Communication Technology, and Supply Chains as Economic Drivers in the European Union. *Logistics*. 2025. Vol. 9, No. 2. Art. 49. URL: <https://www.mdpi.com/2305-6290/9/2/49> (дата звернення: 17.04.2026).
18. Samuels A. Digital transformation in supply chains: improving resilience and sustainability through AI, Blockchain, and IoT. *Frontiers in Sustainability*. 2025. Vol. 6. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainability/articles/10.3389/frsus.2025.1584580/full> (дата звернення: 17.04.2026).
19. Beyond automation: How gen AI is reshaping supply chains. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/beyond-automation-how-gen-ai-is-reshaping-supply-chains> (дата звернення: 17.04.2026).
20. Михайленко О.Г., Огданська О.Д. Штучний інтелект у системі підвищення конкурентоспроможності міжнародних контейнерних перевезень. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.159> (дата звернення: 18.04.2026).
21. Amazon announces 3 AI-powered innovations to get packages to customers faster. Amazon News 2025. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-ai-innovations-delivery-forecasting-robotics> (дата звернення: 16.04.2026).
22. Food Traceability Requirements. Walmart. 2026. URL: https://public.walmart.com/content/food-safety/en_us/food-safety-requirements/food-traceability.html (дата звернення: 06.04.2026).
23. Access to Safer, Healthier Food and Products. Walmart. 2026. URL: <https://corporate.walmart.com/purpose/community/access-to-safer-healthier-food-and-products> (дата звернення: 09.04.2026).
24. The Logistics Trend Radar. DHL. 2026. URL: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-logistics-trend-radar-5thedition.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
25. Digital Twins in Logistics. DHL. 2026. URL: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-digital-twins-in-logistics.pdf> (дата звернення: 18.04.2026).
26. Про компанію МХП. URL: <https://mhp.com.ua/en/pro-kompaniu> (дата звернення: 13.04.2026).
27. Lee C. Delivering under fire: How Nova Post became Ukraine's wartime success story. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/delivering-under-fire-how-nova-post-became-ukraines-wartime-success-story-2025-12-22/> (дата звернення: 14.04.2026).
28. Amazon's newest AI and robotics systems are empowering employees and speeding up delivery. Amazon. 2025. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-delivering-future-2025-online-shopping-speed-delivery> (дата звернення: 17.04.2026).
29. Bensinger Greg. Amazon's delivery, logistics get an AI boost. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/amazons-delivery-logistics-will-get-an-ai-boost-2025-06-04/> (дата звернення: 15.04.2026).
30. Logistics Trend Radar 7.0. DHL. 2026. URL: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/csi/documents/pdf/glo-csi-logistics-trend-radar-7-0.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

References^

1. Culot, G., Podrecca, M. and Nassimbeni, G. (2024), "Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review of empirical studies and research directions", *Computers in Industry*, vol. 162, Art. 104132, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361524000605> (Accessed 09.04.2026).
2. Lu, X. and Taghipour, A. (2025), "A Review of Supply Chain Digitalization and Emerging Research Paradigms", *Logistics*, vol. 9, No. 2, Art. 47, available at: <https://www.mdpi.com/2305-6290/9/2/47> (Accessed 09.04.2026).
3. Alquraish, M., Khayyat, N. T. and Alraggad, M. (2025), "Digital Transformation, Supply Chain Resilience, and Sustainability: A Comprehensive Review with Implications for Saudi Arabian Manufacturing", *Sustainability*, vol. 17, No. 10, Art. 4495, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4495> (Accessed 09.04.2026).
4. OECD Publishing (2025), "OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256/94e3a8ea-en.pdf (Accessed 11.04.2026).
5. World Bank (2025), "Digital Progress and Trends Report 2025: Strengthening AI Foundations", available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/dptr2025-ai-foundations> (Accessed 19.04.2026).
6. Smerichevs'ka. S. V., Prodanova. L. and Yakushev. O. (2024), "Digitization of logistics and supply chain management", *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, vol. 26, pp. 113—123, available at: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5202/1/Smerichevska%2C%20Prodanova%2C%20Yakushev_-DIGITIZATION%20OF%20LOGISTICS%20AND%20SUPPLY%20CHAIN.pdf (Accessed 06.04.2026).

7. Tsybuliak, A. (2025), "International experience in digital transformation of logistics systems in the context of green and energy transitions", available at: <https://ssrn.com/abstract=5213500> (Accessed 09.04.2026). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5213500>
8. Thakur-Weigold, B. and Miroudot, S. (2024), "Promoting resilience and preparedness in supply chains", OECD Trade Policy Papers, vol. 286, OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/promoting-resilience-and-preparedness-in-supply-chains_c0320739/be692d01-en.pdf (Accessed 06.04.2026).
9. World Bank Group (2025), "Digital and AI", available at: <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/digital-and-ai> (Accessed 05.04.2026).
10. Benhamou, L., Giard, V. and Lamouri, S. (2026), "Digital twins in supply chain management: Scope and future research directions", International Journal of Production Economics, vol. 291, Art. 109842, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527325003275> (Accessed 18.04.2026).
11. Karaduman, O. and Unalan, M. (2025), "Blockchain-Enabled Supply Chain Management: A Review of Security, Traceability, and Data Integrity Amid the Evolving Systemic Demand", Applied Sciences, vol. 15, No. 9, Art. 5168, available at: <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/9/5168> (Accessed 07.04.2026).
12. Protopappas, L., Tzouramanis, T., Vrochidis, S. and Kompatsiaris, I. (2025), "IoT Services for Monitoring Food Supply Chains", Applied Sciences, vol. 15, No. 13, Art. 7602, available at: <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/13/7602> (Accessed 18.04.2026).
13. Zhang, Y. and Khan, A. H. (2025), "Digital transformations of supply chain management via RFID technology: A systematic literature review", Journal of Digital Economy, vol. 4, pp. 251–267, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773067025000196> (Accessed 18.04.2026).
14. Nguyen, T. N. L. and Le, Son-Tung (2025), "Factors Leading to the Digital Transformation Dead Zone in Supply Chain Networks", Sustainability, vol. 17, No. 12, Art. 5553, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/12/5553> (Accessed 18.04.2026).
15. Schmeisser, B., Saebi, T. and Schotter, A. P. J., Gooderham P. (2026), "The digital transformation of international business: A conceptualization, multi-disciplinary review, and research agenda", Journal of World Business, vol. 61, No. 1, Art. 101695, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951625000835> (Accessed 05.04.2026).
16. Hafeez, S. and Shahzad, K. (2025), "Enhancing digital transformation in SMEs: The dynamic capabilities of innovation intermediaries", Long Range Planning, vol. 58, no. 3, Art. 102525, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630125000287> (Accessed 15.04.2026).
17. Mance, D. (2025), "Information and Communication Technology, and Supply Chains as Economic Drivers in the European Union", Logistics, vol. 9, No. 2, Art. 49, available at: <https://www.mdpi.com/2305-6290/9/2/49> (Accessed 17.04.2026).
18. Samuels, A. (2025), "Digital transformation in supply chains: improving resilience and sustainability through AI, Blockchain, and IoT", Frontiers in Sustainability, vol. 6, available at: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainability/articles/10.3389/frsus.2025.1584580/full> (Accessed 17.04.2026).
19. McKinsey & Company. (2025), "Beyond automation: How gen AI is reshaping supply chains", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/beyond-automation-how-gen-ai-is-reshaping-supply-chains> (Accessed 17.04.2026).
20. Mykhajlenko, O.H. and Ohdansk'a, O.D. (2026), "Artificial intelligence in the system of increasing the competitiveness of international container transportation", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.159>.
21. Amazon News (2025), "Amazon announces 3 AI-powered innovations to get packages to customers faster", available at: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-ai-innovations-delivery-forecasting-robotics> (Accessed 16.04.2026).
22. Walmart (2026), "Food Traceability Requirements", available at: https://public.walmart.com/content/food-safety/en_us/food-safety-requirements/food-traceability.html (Accessed 06.04.2026).
23. Walmart. (2026), "Access to Safer, Healthier Food and Products", available at: <https://corporate.walmart.com/purpose/community/access-to-safer-healthier-food-and-products> (Accessed 09.04.2026).
24. DHL. (2026), "The Logistics Trend Radar", available at: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-logistics-trend-radar-5thedition.pdf> (Accessed 15.04.2026).
25. DHL. (2026), "Digital Twins in Logistics", available at: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-digital-twins-in-logistics.pdf> (Accessed 18.04.2026).
26. MHP (2026), "About MHP", available at: <https://mhp.com.ua/en/pro-kompaniu> (Accessed 13.04.2026).
27. Lee, C. (2025), "Delivering under fire: How Nova Post became Ukraine's wartime success story", Reuters, available at: <https://www.reuters.com/world/europe/delivering-under-fire-how-nova-post-became-ukraines-wartime-success-story-2025-12-22/> (Accessed 14.04.2026).
28. Amazon. (2025), "Amazon's newest AI and robotics systems are empowering employees and speeding up delivery", available at: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-delivering-future-2025-online-shopping-speed-delivery> (Accessed 17.04.2026).
29. Bensinger, G. (2025), "Amazon's delivery, logistics get an AI boost", Reuters, available at: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/amazons-delivery-logistics-will-get-an-ai-boost-2025-06-04/> (Accessed 15.04.2026).
30. DHL (2026), "Logistics Trend Radar 7.0", available at: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/csi/documents/pdf/glo-csi-logistics-trend-radar-7-0.pdf> (Accessed 15.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 20.04.26

Процеженовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.277

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

I. Kantsur,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, State Tax University

DIGITAL TRANSFORMATION AND HR ANALYTICS IN PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті досліджено теоретичні та практичні засади цифрової трансформації управління персоналом і використання HR-аналітики в умовах невизначеності. Розкрито сутність цифрових інструментів у системі управління персоналом та їх роль у підвищенні ефективності управлінських процесів. Обґрунтовано, що цифровізація HR-функцій сприяє автоматизації кадрових процесів, підвищенню прозорості прийняття рішень та формуванню data-driven підходу в управлінні персоналом. Доведено, що HR-аналітика виступає ключовим інструментом підтримки управлінських рішень, дозволяючи здійснювати прогнозування кадрових ризиків, оцінювання продуктивності персоналу та оптимізацію використання людського капіталу. Визначено особливості управління персоналом в умовах невизначеності, що характеризуються необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, розвитку цифрових компетентностей та впровадження інноваційних технологій. Окреслено основні проблеми та бар'єри цифрової трансформації HR-систем, а також перспективи подальшого розвитку HR-аналітики у контексті використання штучного інтелекту та великих даних.

The article examines the theoretical and practical foundations of digital transformation in human resource management and the use of HR analytics in conditions of uncertainty. The relevance of the study is determined by the rapid development of digital technologies, increasing volatility of the external environment, and the need for organizations to improve the efficiency of personnel management through data-driven approaches. The essence of digital tools in HR management is revealed, emphasizing their role in automating personnel processes, increasing transparency of managerial decisions, and enhancing organizational adaptability. It is substantiated that digital transformation in HR is not limited to the implementation of separate technological solutions but represents a systemic change in approaches to human capital management, organizational culture, and decision-making mechanisms.

Special attention is paid to HR analytics as a key instrument for supporting managerial decision-making. It is determined that HR analytics enables the collection, processing, and interpretation of large volumes of employee-related data, including productivity indicators, engagement levels, turnover rates, and training effectiveness. On this basis, organizations gain the ability to forecast personnel risks, optimize workforce costs, and develop more effective human resource strategies. The transition from intuition-based to data-driven management is identified as a crucial trend in modern HR practices, especially in conditions of uncertainty.

The study identifies the main features of personnel management under uncertainty, including the need for rapid adaptation to changes in the external environment, increased flexibility of organizational structures, and the growing importance of digital competencies among employees and managers. It is emphasized that uncertainty is driven by economic fluctuations, geopolitical challenges, technological disruptions, and accelerated digitalization processes, which require organizations to adopt innovative and flexible HR solutions.

The article also highlights key barriers to the implementation of digital technologies and HR analytics in personnel management, such as insufficient digital competencies, limited financial resources, data quality issues, integration challenges between information systems, and ethical concerns regarding the use of personal data. In addition, organizational resistance to change is identified as a significant obstacle to successful digital transformation.

The research concludes that digital tools and HR analytics are essential components of modern personnel management systems, ensuring higher efficiency, transparency, and adaptability of organizations. Future research perspectives include the integration of HR analytics with artificial intelligence and big data technologies, development of predictive models for workforce management, and further exploration of ethical and social implications of digital transformation in HRM.

Ключові слова: управління персоналом, управлінські рішення, інновації, інноваційна діяльність, інноваційні технології, цифровізація, цифрова трансформація, цифрові інструменти, HR-аналітика, невизначеність.

Key words: human resource management, managerial decision-making, innovation, innovative activity, innovative technologies, digitalization, digital transformation, digital tools, HR analytics, uncertainty.

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

У сучасних умовах розвитку економіки та управлінської практики спостерігається активна цифрова трансформація всіх функціональних сфер діяльності організацій, зокрема управління персоналом. Впровадження цифрових технологій, інтелектуальних систем та аналітичних інструментів суттєво змінює підходи до формування, розвитку та використання кадрового потенціалу, забезпечуючи перехід до більш гнучких, адаптивних і дано-орієнтованих моделей управління. Зростання ролі HR-аналітики в системі управління персоналом зумовлене її здатністю забезпечувати інформаційно обґрунтовану підтримку управлінських рішень, що сприяє більш раціональному використанню кадрового потенціалу та підвищенню якості стратегічного планування в організаціях.

Одночасно сучасні умови функціонування бізнесу вирізняються підвищеною мінливістю та нестабільністю зовнішнього середовища, що є наслідком швидких економічних трансформацій, технологічних зрушень, воєнних факторів і загальної турбулентності ринкових процесів. Це формує потребу у перегляді традиційних підходів до управління персоналом і переході до більш гнучких моделей, здатних забезпечувати стійкість організацій та їх оперативне реагування на зміни. У цих умовах цифрові технології та аналітичні інструменти HR-сфе-

ри стають важливим елементом оновлення системи управління людськими ресурсами, підвищуючи точність управлінських рішень і результативність кадрових процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, значна увага зосереджується на проблематиці цифрової трансформації HR-сфери, впровадженні інструментів HR-аналітики та оцінюванні їхнього впливу на результативність функціонування організацій. Зокрема, Гончар О. та Долобанько А. у своїх дослідженнях аналізують вплив цифрових трансформацій на бізнес-процеси, зокрема акцентують увагу на змінах у системі управління персоналом та формуванні стратегічної стійкості підприємств. Автори також окреслюють ключові індикатори розвитку цифрового середовища, а крім того, визначають основні напрями цифрової трансформації системи HR-менеджменту в сучасних компаніях [1].

Материнська О. та Любченко В. у своїх наукових працях розглядають специфіку мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації підприємств. Дослідники також акцентують увагу на ключових викликах, що виникають у процесі адаптації системи управління персоналом до цифрових змін, та пов'язаних із необхідністю перебудови підходів до стимулювання працівників у новому технологічному середовищі [2].

Костишина Т. у своїх дослідженнях узагальнює теоретичні підходи до розуміння сутності та функціонального призначення HR-аналітики як інструменту трансформації даних про персонал у корисну для бізнесу інформацію. Авторка підкреслює її значення для підвищення прозорості HR-процесів, індивідуалізації розвитку працівників та формування кадрової політики, орієнтованої на перспективу. Окрім цього, систематизовано наукові підходи до трактування особистісного потенціалу, визначено його роль у забезпеченні розвитку організації, а також окреслено критерії вибору оптимальних моделей оцінювання залежно від стратегічних цілей і специфіки діяльності бізнес-структур [3].

Кобеля З. та Захарчук О. у своїх дослідженнях зосереджують увагу на можливостях застосування інструментів штучного інтелекту в управлінні кадровим потенціалом підприємств в умовах невизначеності, яка зумовлена воєнними діями, економічними кризами та стрімкими технологічними змінами. Автори наукових праць аналізують можливості застосування штучного інтелекту для підвищення результативності HR-процесів, зокрема у сферах підбору персоналу, його адаптації, навчання та прогнозування професійного розвитку. Підкреслюється, що ефективно управління людськими ресурсами в умовах нестабільності потребує впровадження сучасних технологічних підходів та інноваційних інструментів, серед яких штучний інтелект розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності кадрового менеджменту [4].

У зарубіжних дослідженнях основна увага приділяється трансформації HR-функцій під впливом цифровізації, де управління персоналом набуває статусу стратегічного компонента розвитку організації. Доведено, що цифрові технології, зокрема штучний інтелект і аналітичні системи, сприяють удосконаленню процесів прийняття управлінських рішень, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та формуванню нових форматів взаємодії з персоналом [5].

Окремий науковий напрям пов'язаний із розвитком HR-аналітики як інструменту підтримки управлінських рішень. Сучасні дослідження підтверджують, що використання аналітичних підходів у роботі з персоналом забезпечує перехід до обґрунтованого, дано-орієнтованого управління, підвищуючи точність прогнозів, ефективність використання людського капіталу та рівень прозорості управлінських процесів [6]. У цьому контексті HR-аналітика поступово еволюціонує від допоміжного інструмента до стратегічного ресурсу, який впливає на конкурентоспроможність організації, рівень залученості працівників і їх утримання [7].

Разом із тим у науковій літературі зазначається, що впровадження цифрових технологій у сфері HR супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень цифрових навичок, складнощі з якістю та інтеграцією даних, опір організації змінам, а також етичні та правові питання використання персональної інформації [8]. Окремо підкреслюється важливість поєднання HR-аналітики з технологіями штучного інтелекту, автоматизації та великих даних, що створює додаткові можливості для підвищення гнучкості та адаптивності організацій в умовах невизначеності.

Попри значну кількість наукових праць, питання комплексного використання цифрових інструментів та HR-

аналітики в управлінні персоналом саме в умовах невизначеності залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх ефективного застосування в сучасних організаціях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів застосування цифрових технологій та HR-аналітики в системі управління персоналом за умов невизначеності, а також обґрунтування їх впливу на підвищення результативності управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку організацій.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: узагальнити наукові підходи до трактування сутності цифрової трансформації та HR-аналітики в управлінні персоналом; проаналізувати сучасні цифрові інструменти, що застосовуються у HR-практиці; визначити особливості управління персоналом в умовах невизначеності; дослідити можливості використання HR-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень; окреслити ключові проблеми та бар'єри впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація управління персоналом є складним і багатовимірним процесом, що передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи роботи з персоналом. У науковій літературі вона розглядається не лише як впровадження окремих цифрових рішень, а як глибинна зміна підходів до управління людськими ресурсами, яка охоплює організаційну культуру, моделі взаємодії з працівниками та механізми прийняття рішень. У цьому контексті HR-аналітика виступає ключовим інструментом, що забезпечує трансформацію масиву даних про персонал у цінну управлінську інформацію, необхідну для підвищення ефективності діяльності організації. Використання аналітичних підходів дозволяє перейти від інтуїтивного управління до data-driven підходу, що є особливо важливим в умовах невизначеності.

Водночас ефективність зазначених трансформаційних процесів значною мірою залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень підприємств, але й від якості зовнішнього інституційного середовища, яке формує передумови для розвитку цифрової економіки та підготовки відповідного кадрового потенціалу.

Однак розвиток систем ефективного управління персоналом залежить не тільки від організації роботи в межах компаній. Дуже важливо, щоб у державі формувалася така клімат, який дозволить реалізувати концепції автоматизованого управління кадрами. Чималу роль у розвитку ринку праці відіграє і державна політика щодо формування кваліфікованих трудових ресурсів. Якщо Україна дійсно планує вивести економіку на новий рівень, то інформаційні технології можуть стати невидимою рушійною силою, яка здатна це зробити. Однак на першому етапі необхідно переглянути політику

підготовки кваліфікованих кадрів, що відбувається за рахунок реформування освіти. На сьогодні у кожному закладі вищої освіти, кадрова підготовка повинна відповідати запитам ринку. Це повинні бути такі магістри, які не тільки здатні до інновацій, однак і мають високий рівень технологічних та цифрових знань, але крім цього, і високий рівень знання іноземної мови. Держава повинна забезпечувати можливість кооперації між компаніями та освітніми закладами, які могли би сформувати теоретичні та практичні підходи до підготовки висококваліфікованих спеціалістів, які готові працювати в умовах трансформації економіки до цифрової [9].

Сучасна HR-практика характеризується активним використанням цифрових інструментів (рис. 1), які охоплюють різні аспекти управління персоналом. До таких інструментів належать системи автоматизації HR-процесів (HRM — та HRIS-системи), платформи для електронного рекрутингу (ATS-системи), інструменти дистанційного навчання та розвитку персоналу (LMS-платформи), системи оцінювання ефективності діяльності працівників, а також цифрові сервіси для внутрішніх комунікацій. Впровадження цих технологій сприяє підвищенню

оперативності управлінських рішень, оптимізації витрат часу та ресурсів, а також забезпечує прозорість і контрольованість HR-процесів. Крім того, зростає роль інструментів штучного інтелекту, які використовуються для автоматизації підбору персоналу, аналізу поведінки працівників і прогнозування їх професійного розвитку.

Узагальнення цифрових інструментів у сфері управління персоналом свідчить про формування цілісної цифрової HR-екосистеми, яка охоплює всі ключові етапи роботи з персоналом — від підбору та адаптації до навчання, оцінювання й розвитку працівників. Інтеграція HRM-, ATS-, LMS-систем, інструментів оцінювання ефективності, цифрових комунікаційних платформ і технологій штучного інтелекту забезпечує комплексну автоматизацію HR-процесів та підвищує якість управлінських рішень. У результаті відбувається перехід до більш гнучкої, прозорої та аналітично обґрунтованої моделі управління персоналом, що базується на використанні даних і сучасних цифрових технологій. Це створює передумови для підвищення ефективності використання людського капіталу та посилення адаптивності організацій в умовах невизначеності.

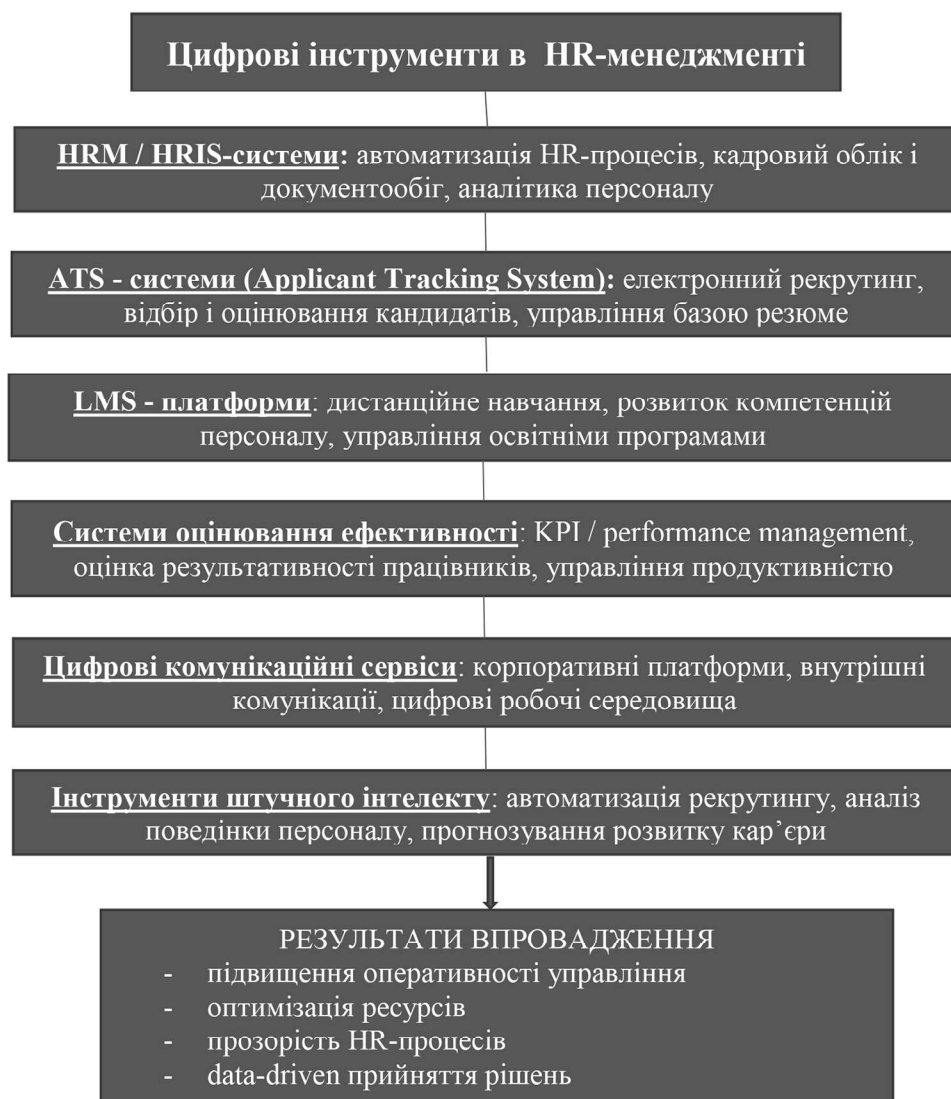


Рис. 1. Систематизація цифрових інструментів в управлінні персоналом та ефекти їх використання

Джерело: узагальнено автором.

Так, в умовах невизначеності управління персоналом набуває нових характеристик, пов'язаних із необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості організацій та забезпечення їх стійкості. Невизначеність може бути зумовлена економічними коливаннями, технологічними змінами, кризовими явищами чи воєнними факторами, що вимагає від організацій адаптивності та здатності до оперативного прийняття рішень. У таких умовах особливого значення набуває використання цифрових інструментів, які дозволяють оперативно отримувати актуальну інформацію про стан персоналу, рівень його залученості, продуктивність та інші показники. Це, у свою чергу, створює передумови для формування гнучких стратегій управління людськими ресурсами. Ключовими особливостями управління персоналом стають швидкість прийняття рішень, здатність до оперативної адаптації організаційної структури, розвиток дистанційних і гібридних форматів роботи, а також посилення уваги до утримання та мотивації працівників в умовах невизначеності. Важливого значення набуває також розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження технологій, що забезпечують безперервний моніторинг стану кадрових процесів.

Важливим досягненням є формування цифрової компетентності людського капіталу. В умовах війни більшість українських користувачів змінили підхід до використання інтернет-ресурсів. Зокрема, спостерігається зростання довіри до перевірених джерел державних установ, зміна ставлення до захисту особистих даних, трансформація поведінки в соціальних мережах та більш свідоме ставлення до споживання різноманітної інформації та інформаційної безпеки [10].

HR-аналітика відіграє важливу роль у підтримці процесу прийняття управлінських рішень, забезпечуючи можливість прогнозування, моделювання та оцінювання різних сценаріїв розвитку кадрової ситуації. Використання аналітичних інструментів дозволяє визначати фактори, що впливають на ефективність роботи персоналу, виявляти ризики плинності кадрів, оцінювати результативність навчальних програм та формувати обґрунтовану кадрову політику. Завдяки цьому організації отримують можливість не лише реагувати на зміни, а й проактивно управляти розвитком персоналу, що є критично важливим у нестабільному середовищі.

Дослідження можливостей використання HR-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень передбачає розгляд її як інструменту, що забезпечує перехід від інтуїтивного до data-driven управління персоналом. HR-аналітика дозволяє здійснювати збір, обробку та інтерпретацію великих масивів даних про працівників, що охоплюють показники продуктивності, залученості, плинності кадрів, ефективності навчання та інші ключові параметри. На основі таких даних керівництво організацій отримує можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати кадрові ризики, оптимізувати витрати на персонал та формувати ефективні стратегії розвитку людського капіталу.

Особливо важливою HR-аналітика є в умовах невизначеності, оскільки вона дозволяє моделювати різні сценарії розвитку кадрової ситуації, виявляти приховані закономірності та своєчасно реагувати на потенційні загрози, забезпечуючи тим самим підвищення стійкості організації та її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Водночас впровадження цифрових технологій та HR-аналітики у практику управління персоналом супроводжується низкою проблем і бар'єрів. Серед них слід виокремити недостатній рівень цифрових компетентностей працівників і керівників, обмеженість фінансових ресурсів для впровадження сучасних технологій, складність інтеграції різних інформаційних систем, а також питання захисту персональних даних і дотримання етичних норм. Окрім цього, значним викликом є організаційний опір змінам, який може уповільнювати процес цифрової трансформації. Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексного підходу, що передбачає розвиток цифрової культури, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення нормативно-правового забезпечення та формування стратегічного бачення цифрового розвитку організації.

Таким чином, цифрові інструменти та HR-аналітика виступають важливими складовими сучасної системи управління персоналом, які забезпечують підвищення її ефективності, гнучкості та адаптивності в умовах невизначеності. Їх комплексне використання створює передумови для формування конкурентних переваг організації, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що цифрова трансформація управління персоналом та розвиток HR-аналітики є ключовими чинниками підвищення ефективності сучасних організацій в умовах невизначеності. Встановлено, що впровадження цифрових інструментів (HRM-, ATS-, LMS-систем, платформ оцінювання ефективності та засобів внутрішніх комунікацій) забезпечує автоматизацію HR-процесів, підвищення їх прозорості, оперативності та керованості. Особливого значення набуває HR-аналітика, яка дозволяє трансформувати дані про персонал у практично значущу управлінську інформацію, сприяючи переходу до data-driven моделі прийняття рішень.

Виявлено, що в умовах високого рівня невизначеності управління персоналом набуває адаптивного та ризик-орієнтованого характеру, що вимагає від організацій швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, розвитку цифрових компетентностей працівників та впровадження інноваційних технологій. Разом із тим, ефективність цифрової трансформації HR-процесів значною мірою залежить від рівня розвитку інституційного середовища, якості підготовки кадрів та готовності організацій до впровадження змін.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі полягають у поглибленому дослідженні механізмів інтеграції HR-аналітики з технологіями штучного інтелекту та великих даних, розробці моделей прогнозування кадрових ризиків, а також формуванні практичних інструментів оцінювання ефективності цифрової трансформації системи управління персоналом. Особливої уваги потребує вивчення етичних аспектів використання персональних даних та впливу цифровізації на зайнятість і поведінку працівників у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Гончар О., Долобанько А. Цифровізація та її вплив на управління персоналом і стратегічну стійкість підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. Р. 273—278. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/20913>
2. Материнська, О., & Любченко, В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка та суспільство*, № (84). 2026. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168>
3. Костишина Т. А. HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників / Т.В. А. Костишина, А. В. Семикіна, А. І. Костишина. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: наук. зб. Кропивницький: ЦНТУ*, 2025. Вип. 13 (46), ч. 1. С. 7—19. URL: <https://dSPACE.kntu-kr.ua/handle/123456789/17746>
4. Кобеля, З., & Захарчук, О. Штучний інтелект як інструмент управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*, (2), 27—32. 2024. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-5>
5. Asike, A., Dinsar, A., & Muslimin, U. (2025). Human Resource Management Transformation In The Digital Era: Literature Review. *Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang*, 4 (2), 508—518. DOI: <https://doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.327>
6. Maulid Sakaria. (2025). Digital Transformation in HR Management: The Role of HumanResource Analytics in Decision-Making Effectiveness. *Maneggio Journal*. Vol.2. № 5, 127—140. DOI: <https://doi.org/10.62872/6wf5h908>
7. Kamal Krishna, Jainendra Kumar Verma. (2025). Human Resource Analytics In The Digital Transformation Era: Exploring Adoption, Strategic Impact, And Future Directions With Ai And The Metaverse. *International Journal of Research in Human Resource Management*. 7 (1): 543—550. DOI: <https://www.doi.org/10.33545/26633213.2025.v7.i1f.314>
8. Espegren Y., Hugosson M. (2025). HR analytics-as-practice: a systematic literature review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 12 No. 5 pp. 83—111. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0345>
9. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. № 2, 2022. С. 103—108. URL: <http://www.economy.in.ua/?n=2&y=2022>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2>

/www.economy.in.ua/?n=2&y=2022. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2>

10. Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1553> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.

References:

1. Honchar, O. and Doloban'ko, A. (2026), "Digitalization and its impact on personnel management and strategic resilience of business structures", *Development Service Industry Management*, vol. 1, pp. 273-278, available at: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/20913> (Accessed 20 April 2026).
2. Materynska, O. and Liubchenko, V. (2026), "Staff motivation in conditions of digital transformation of an enterprise: modern challenges and tools", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168>
3. Kostyshyna, T.A., Semykina, A.V. and Kostyshyna, A.I. (2025), "HR analytics as a tool for forecasting the development of employees' personal potential", *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 13 (46), no. 1, pp. 7—19, available at: <https://dSPACE.kntu.kr.ua/handle/123456789/17746> (Accessed 20 April 2026).
4. Kobelia, Z. and Zakharchuk, O. (2024), "Artificial intelligence as a tool for managing human resources in conditions of uncertainty", *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics*, vol. 2, pp. 27—32. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-5>
5. Asike, A., Dinsar, A. and Muslimin, U. (2025), "Human resource management transformation in the digital era: literature review", *Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang*, vol. 4, no. 2, pp. 508—518.
6. Sakaria, M. (2025), "Digital transformation in HR management: the role of human resource analytics in decision-making effectiveness", *Maneggio Journal*, vol. 2, no. 5, pp. 127—140.
7. Krishna, K. and Verma, J.K. (2025), "Human resource analytics in the digital transformation era: exploring adoption, strategic impact, and future directions with AI and the metaverse", *International Journal of Research in Human Resource Management*, vol. 7, no. 1, pp. 543—550.
8. Espegren, Y. and Hugosson, M. (2025), "HR analytics-as-practice: a systematic literature review", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 12, no. 5, pp. 83—111.
9. Kantsur, I.H., Kononova, O.Ye. and Khmarska, I.A. (2022), "Personnel management in the digital economy", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 103—108. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2>
10. Nazarko, S.O., Kantsur, I.H. and Poznanska, I.V. (2022), "Human capital management in wartime conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 07. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7027-7767>

K. Tymoshenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1231-5355>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.283

SPECIFIC FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT A TRADE ENTERPRISE IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Д. С. Бутенко,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу,

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

К. В. Тимошенко,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу,

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

The article presents a generalization of existing approaches, models, and tools for human resource management in trade enterprises operating in a turbulent environment characterized by military risks, inflationary processes, disruptions to logistics chains, the digitalization of business processes, and transformations in consumer behavior. It is emphasized that, under conditions of dynamic change and increasing uncertainty, trade enterprises in Ukraine must ensure a high level of adaptability, flexibility, and innovation in management, with the effective utilization of human resources playing a key role. The study highlights that personnel are considered a strategic resource capable of ensuring competitive advantages through the generation of innovative solutions, improvement of service quality, and enhancement of customer loyalty.

The paper analyzes the current state of development of the trade sector in Ukraine, identifies trends in sales volumes and employment dynamics, and substantiates the importance of qualitative characteristics of human capital in ensuring enterprise performance. Existing approaches to human resource management are systematized, including economic, organic, and humanistic approaches, and modern HR management models are generalized, including traditional, functional, process-oriented, and technology-driven models (Agile, Lean, HRM systems). Particular attention is paid to the transformation of HR management systems from a traditional to a proactive model, which involves the strategic alignment of HR decisions with enterprise development goals, increasing employee engagement, and developing workforce competencies.

Special attention is also given to modern HR management tools, including HR analytics, digital platforms, and AI-based automation, which enable the optimization of HR processes, enhance the validity of managerial decisions, and enable enterprises to adapt rapidly to changes in a dynamic external environment. The expediency of implementing innovative HR solutions as a key factor in

enhancing the efficiency, competitiveness, and resilience of trade enterprises is substantiated. The obtained results confirm that the use of modern approaches and tools in human resource management contributes to the formation of long-term competitive advantages, improvement of service quality, and the sustainable development of trade enterprises in Ukraine.

У статті представлено узагальнення існуючих підходів, моделей та інструментів управління людськими ресурсами торговельних підприємств в умовах турбулентного середовища, що характеризується військовими ризиками, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів, цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією споживчої поведінки. Підкреслено, що в умовах динамічних змін і зростання невизначеності торговельні підприємства України змушені забезпечувати високий рівень адаптивності, гнучкості та інноваційності управління, де ключову роль відіграє ефективне використання людських ресурсів. Дослідження акцентує увагу на тому, що персонал розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити конкурентні переваги підприємства за рахунок генерації інноваційних рішень, підвищення якості обслуговування та формування лояльності клієнтів.

У роботі здійснено аналіз сучасного стану розвитку торговельної галузі України, визначено тенденції динаміки обсягів реалізації та зайнятості, а також обгрунтовано значення якісних характеристик людського капіталу у забезпеченні результативності діяльності підприємств. Систематизовано існуючі підходи до управління людськими ресурсами, зокрема економічний, органічний і гуманістичний, а також узагальнено сучасні моделі управління персоналом, включаючи традиційну, функціональну, процесно-орієнтовану та моделі на основі сучасних технологій (Agile, Lean, HRM-системи). Особливу увагу приділено трансформації системи управління персоналом від традиційної до проактивної, що передбачає стратегічне узгодження HR-рішень із цілями розвитку підприємства, підвищення рівня залученості персоналу та розвиток його компетенцій.

Окремо розглянуто роль сучасних інструментів управління людськими ресурсами, зокрема HR-аналітики, цифрових платформ та автоматизації на основі штучного інтелекту, що дозволяють оптимізувати кадрові процеси, підвищити обгрунтованість управлінських рішень та забезпечити швидку адаптацію підприємств до змін мінливого зовнішнього середовища. Обгрунтовано доцільність впровадження інноваційних HR-рішень як важливого чинника підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств, їх конкурентоспроможності та стійкості до впливу турбулентного середовища. Отримані результати підтверджують, що використання сучасних підходів і інструментів управління людськими ресурсами сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню якості обслуговування та забезпеченню сталого розвитку підприємств торгівлі України.

Key words: trade, human resources, personnel management, employee engagement, modern technologies, adaptation, motivation, turbulent environment

Ключові слова: торгівля, людські ресурси, управління персоналом, залученість, сучасні технології, адаптація, мотивація, турбулентне середовище.

PROBLEM STATEMENT AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

Today, domestic business structures operate under conditions of uncertainty and dynamic change driven by both global and internal challenges. Under martial law, in particular, trade enterprises are exposed to a range of factors inherent to a turbulent environment, including military risks, inflationary pressures, currency fluctuations, disruptions to logistics chains, supply instability, and energy and resource constraints.

At the same time, the development of digital technologies, e-commerce, and artificial intelligence is transforming the conditions of economic activity, while shifts in consumer behavior, increased price sensitivity, and a reorientation toward online sales channels necessitate the rapid adaptation of managerial approaches. Accordingly, traditional approaches to human resource management are losing their effectiveness, as they fail to ensure the required flexibility, responsiveness, and alignment of HR decisions with the dynamics of external changes.

Therefore, the study of modern approaches, models, and tools of human resource management in trade enterprises becomes particularly relevant, as they can enhance organizational adaptability, reduce sensitivity to external risks, ensure service quality and customer loyalty, and support sustainable competitiveness.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The problem of human resource management in trade enterprises operating in a turbulent environment has been addressed in numerous studies by both domestic and foreign scholars. In particular, study [1] emphasizes the ability of domestic trade enterprises to demonstrate flexibility, innovation, and rapid adaptability to ensure competitive advantage under turbulent conditions.

Study focuses on the impact of employees' professional competencies on the development of business entities in the trade sector. The research also outlines existing personnel management approaches and identifies the key objectives of modern HR management concepts in enterprises [2].

Foreign publications, in particular [3], examine the transition from traditional human resource management to a strategic approach. Such a shift contributes to improving enterprise performance, ensures the alignment of HR policies with the strategic goals of business structures, enhances employee engagement and satisfaction, and fosters sustainable competitive advantages through the development of human capital and the implementation of effective HR practices.

Moreover, international scholars [4; 5] highlight the effectiveness of human resource management systems based on modern methodologies, particularly Agile and Lean.

Thus, the analysis of recent publications indicates sustained scholarly interest in selecting appropriate approaches to human resource management. This, in turn, confirms the relevance and prospective significance of the chosen research topic. In particular, there is a need to systematize existing approaches and models of HR management and to identify the key factors of the turbulent environment that significantly affect trade activities.

RESEARCH OBJECTIVES

The purpose of the article is to identify the key factors in a turbulent environment that influence the activities of business structures, and to substantiate the selection of approaches and methods of human resource management aimed at

mitigating existing threats and leveraging opportunities to enhance the performance of trade enterprises in Ukraine.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH FINDINGS

According to the State Statistics Service of Ukraine, the trade sector accounts for the largest share of economic activity among business entities. This is evidenced by the presence of 131,458 trade enterprises in 2024, representing 25% of domestic businesses. The current conditions of the trade sector are shaped by a range of factors. On the one hand, since 2023, there has been a positive trend in the turnover of wholesale and retail trade enterprises; on the other hand, there has been a slight decrease in the share of trade in the GDP structure [6].

The positive dynamics of the trade sector can be explained by the digitalization of business processes and the development of e-commerce, which reduce costs, accelerate trade operations, and consequently increase operational efficiency. Favorable conditions for development are also ensured by European integration processes, including international trade and access to EU markets. However, since 2022, trade enterprises have faced significant challenges caused by the imposition of martial law in the country, including risks of warehouse destruction, damage to logistics infrastructure, inflationary processes, and exchange rate fluctuations.

To capitalize on existing opportunities and mitigate threats, it is advisable to implement measures to improve the efficiency of resource utilization in trade enterprises' activities. Achieving this objective is impossible without the effective use of human resources. Today, personnel are considered a key strategic asset that enables organizations to respond effectively to a turbulent environment characterized by intense competition, rapid technological development, and the need to generate innovative solutions [3]. Therefore, the issue of human resource management and the development of employee motivation systems, taking into account external environmental factors, becomes increasingly relevant.

The selection of a human resource management strategy and the formation of a motivation system directly depend on the development of the industry, the specifics of trade activities, and the business model employed. Therefore, it is necessary to first analyze the state of the trade sector in Ukraine in order to determine its potential in this context; the data are summarized in Table 1.

Table 1. Analysis of the State of the Trade Sector in Ukraine (compiled based on data from [6])

Period, years	Volume of Goods Sold in Wholesale and Retail Trade, UAH million	Growth Rate (Relative to the Previous Year), %	Number of Employees in Wholesale and Retail Trade, persons	Growth Rate (Relative to the Previous Year), %
2014	1701,98	-	2260594	-
2015	2048,28	120,3	2069247	91,6
2016	2454,11	119,8	2047166	98,9
2017	3129,85	127,5	2083928	101,8
2018	3868,04	123,6	2205055	105,8
2019	4076,8	105,4	2230265	101,1
2020	4225,15	103,6	2201838	98,7
2021	5614,96	132,9	2186592	99,3
2022	4202,18	74,8	1785288	81,6
2023	5323,11	126,7	1829846	102,5
2024	6139,48	115,3	2260594	123,6

Thus, the development of the trade sector demonstrates a positive trend, as evidenced by the data presented in Table 1. The exception is 2022, when the volume of goods sold decreased by nearly 25%. During that period, trade enterprises faced significant challenges, including the contraction of domestic markets due to occupation or active hostilities, the destruction of logistics infrastructure, population migration, and related factors.

Regarding the number of employees in the trade sector, a significant increase can be observed in 2024. This may indicate the availability of human resources to support the sector's development in future periods. It is also worth noting that the correlation between the volume of goods sold and the number of employees is not particularly strong. Therefore, the performance of trade activities in this context suggests that qualitative characteristics of human resources are more important than quantitative ones.

Accordingly, human resource management in trade enterprises should focus on attracting motivated personnel, developing their competencies, and creating favorable conditions for the realization of their labor potential.

In accordance with modern trends in the development of trade activities, the scientific literature identifies a set of principles upon which effective human resource management is based [7]:

- transparency of HR policies and managerial decision-making;
- fairness and non-discrimination in remuneration and career advancement;
- customer orientation as a core value of organizational activity;
- managerial responsibility for employee development;
- continuous learning and professional development of employees.

Scholars also emphasize the need to take into account organizational goals, enterprise size, development strategy, and the external environment when selecting approaches and methods of human resource management [8].

Existing approaches to human resource management are typically classified into three groups: economic, organic, and humanistic [2; 7; 9].

The economic approach is based on viewing the employee as a factor of production and an element of the labor process. Within this approach, primary attention is given to work organization, standardization, and remuneration, while material motivation serves as the main instrument of influence and a key driver of performance. An example of the implementation of the economic approach in the trade sector is Walmart (USA), where significant emphasis is placed on the standardization of operations, control of labor costs, and labor productivity, enabling the company to maintain low prices as a competitive advantage. In Ukraine, features of the economic approach to HR management can be observed in the supermarket chain ATB.

The organic approach implies a more comprehensive understanding of the employee's role within the organization and encompasses both administrative and social concepts of personnel management. Within the

administrative concept, the employee is regarded as a resource of the enterprise and an element of the formal organizational structure, while management focuses on the regulation of labor relations, and the allocation of authority and responsibility. The social concept, in turn, interprets the employee as a component of a social system, emphasizing motivation, interaction, personnel development, and the creation of a favorable socio-psychological climate. An illustrative example is Tesco, one of the largest retail chains in the world, headquartered in the United Kingdom, operating in grocery and non-food retail, e-commerce, and financial services. The company is considered socially responsible and actively implements staff development programs, training initiatives, and employee engagement practices, which contribute to improving customer service quality. Considerable attention is also paid to corporate culture, internal communications, and employee loyalty, ensuring sustainable competitive advantages. Another example is the Ukrainian company Fozzy Group (including the "Silpo" and "Fora" chains), which actively implements socially oriented HR practices, such as corporate culture development, professional training programs, and engagement-based motivation systems.

The humanistic approach is based on recognizing the individual as the central subject of the organization and the key driver of its development. In this context, the employee is viewed not merely as a resource but as an active participant in management, capable of self-realization and self-governance. The primary focus is placed on the formation of organizational culture, personal development, and the improvement of the quality of working life. A classical example of the implementation of the humanistic approach is Zappos, where corporate culture and a strong orientation toward employee satisfaction are key determinants of business success.

Among Ukrainian companies in the trade sector, there are, unfortunately, no classical representatives of the humanistic approach. However, certain features can be observed in the human resource management system of the online company Rozetka, particularly in terms of supporting employee initiative, creating a comfortable working environment, and implementing modern digital HR solutions.

In addition to selecting an appropriate approach to human resource management, it is also advisable for trade enterprises to determine a suitable HR management model; a generalization of such models is presented in Table 2.

Recent studies demonstrate the effectiveness of technology-based models; in particular, scholars [4; 5; 10] emphasize the advantages of transitioning from traditional HR management models to more modern ones.

Unlike traditional HR management, which is oriented toward control, process formalization, and ensuring organizational stability, the Agile model is grounded in the principles of flexibility, adaptability, and rapid response to changes in the external environment. Traditional HR management focuses on compliance with regulations, hierarchical structures, and the execution of established procedures. In contrast, the Agile model is oriented toward business and customer needs, the development of innovation, and effective team collaboration.

Table 2. Characteristics of Existing Human Resource Management Models (compiled based on data from [8])

Name of the HR Management Model	Core Concept	Key Characteristics	HR Management Approach
Traditional Model	An HR management model focused primarily on the execution of administrative functions	Recruitment, documentation management, time tracking, and execution of routine tasks	Economic
Functional Model	A model based on the labor function that reflects the interdependence between the scope of tasks, employee qualifications, working conditions, and responsibility for results	Individualization of work, competency-based orientation, and functional differentiation	Organic (Administrative)
Process-Oriented Model	A conceptual description of the HR management system that involves optimizing employee performance through business processes by means of motivation and the achievement of the enterprise's strategic objectives	Focus on business processes, a systemic approach, the use of performance indicators, and motivation	Organic (Social)
Technology-Driven Models (Agile, Lean, HRM Systems)	A form of HR management based on the use of modern technologies and digital tools to enhance the efficiency and adaptability of personnel performance	Flexibility, automation of HR processes, digitalization, and rapid adaptation to change	Organic / Humanistic

Moreover, traditional HR management is primarily aimed at cost optimization, whereas the Agile model emphasizes the creation of value for all stakeholders. Organizational structures within the traditional model are rigid and hierarchical, whereas Agile structures are flat, flexible, and collaborative. As organizations transition to Agile, HR processes evolve from standardized and formalized systems to adaptive and continuously improving ones. Recruitment shifts from planned hiring toward the continuous search for creative and highly qualified employees capable of generating innovative ideas.

Employee development in the traditional model is typically episodic and conducted as needed; however, the transition to Agile leads to the establishment of continuous learning processes, including reskilling, upskilling, and self-development. Within this transformation, performance evaluation approaches also change, evolving from periodic assessments to systems of continuous feedback, including multi-source (360-degree) feedback.

Similar changes occur in the area of compensation: from a dominance of pay based on individual skills to a combination of material and non-material incentives, with an emphasis on team performance and social recognition. Decision-making processes are also transformed, shifting from centralized models to decentralized ones that involve the delegation of authority to teams. At the same time, communication becomes more open, transparent, and informal, contributing to increased interaction and trust within the organization.

The final stage of this transition is the transformation of the motivation system, where the focus moves from external incentives toward fostering intrinsic motivation,

employee engagement, and opportunities for self-realization [4].

In turn, if a trade enterprise uses or plans to transition to a Lean business model, human resource management should focus on ensuring the efficient utilization of labor resources, eliminating time losses, and fostering a philosophy of continuous improvement. In other words, such an HR management model involves the active engagement of employees in optimizing operational activities, developing their competencies, and enhancing responsibility and teamwork. Within Lean management, particular attention is paid to process standardization, leadership development, the implementation of workplace learning systems, and the formation of motivational mechanisms aimed at increasing labor productivity and improving customer service quality. At the same time, HR management in the Lean model requires the integration of HR practices with the overall enterprise strategy, which contributes to increased operational efficiency and competitiveness of the trade business [5].

HRM systems represent an information-based model of personnel management aimed at improving enterprise performance by automating HR processes and supporting managerial decision-making. Scholars emphasize that such systems are primarily designed to enhance the work of the organization's management, including the effective management of human capital, while assuming responsibility for routine documentation processes. A key feature of HRM systems is their three-level structure, which includes the operational level (personnel administration, payroll), the tactical level (implementation of core HR processes), and the strategic level, which provides data analytics and supports real-time managerial decision-making [10].

The implementation of HRM systems in trade enterprises enables the structuring of accounting, calculation, and analytical procedures, reduces the workload of HR departments, and minimizes the influence of human factors. Functionally, HRM systems cover a wide range of business processes, including recruitment, training, performance appraisal, employee motivation, and career development planning. Therefore, the use of HRM systems contributes to improving the efficiency of human resource utilization, enhancing customer service quality, and optimizing operational processes in trade enterprises. This is particularly important in conditions of intense competition and market dynamism, where the speed of information processing and the effectiveness of managerial decisions directly affect business performance.

Moreover, the use of HRM systems in the trade sector enables more effective workforce planning that takes seasonal demand fluctuations into account, facilitates the management of flexible work schedules, and increases employee engagement.

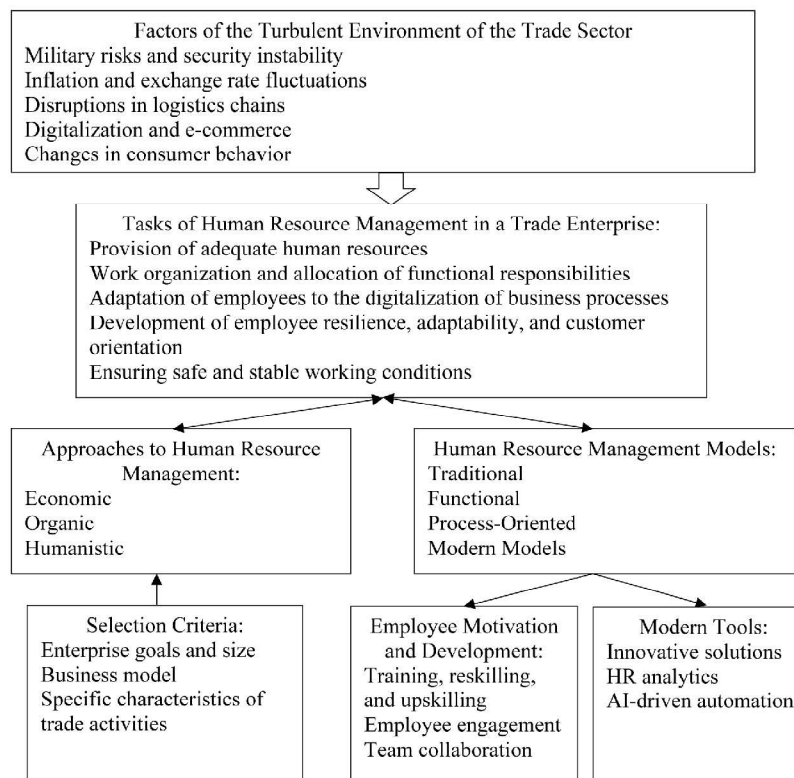


Fig. 1. Human Resource Management of a Trade Enterprise in a Turbulent Environment

Source: Systematised, summarised, and grouped based on data from [2; 7; 8; 9].

The automation of HR processes also enables trade enterprises to adapt more rapidly to changes in consumer behavior, implement innovative HR management approaches, and achieve competitive advantages.

Selecting an effective human resource management system enables trade enterprises to enhance resilience against risks arising from external turbulence, improve customer loyalty and service quality, and ensure long-term competitiveness (Fig. 1).

Modern human resource management tools play a crucial role in achieving the strategic objectives of trade enterprises. These tools are based on the use of innovative solutions, HR analytics, and AI-driven automation. Their application not only optimizes HR processes but also enhances the validity of managerial decisions, increases responsiveness to change, and improves the adaptability of personnel to new operating conditions. Innovative HR solutions include modern digital platforms for recruitment, training, performance evaluation, and employee development, thereby contributing to the formation of a more flexible and customer-oriented HR management system.

In turn, HR analytics is defined as the process of collecting, processing, and analyzing data on employees and HR processes within an organization in order to support evidence-based managerial decision-making and improve the HR management system. This tool enables forecasting workforce needs, making informed decisions regarding hiring, selection, or downsizing, evaluating employee performance based on productivity, quality of work, career growth

potential, and professional development, as well as optimizing HR processes by reducing excessive administrative burden, automating routine operations, and minimizing bureaucratic complexity [11].

Particular attention should be given to AI-driven automation, which is used for resume screening, supporting communication with candidates through chatbots, personalizing training programs, real-time performance evaluation, and predicting employee turnover [12]. This, in turn, significantly reduces the labor intensity of routine HR operations, increases the accuracy of personnel-related decisions, and allows management to focus on the strategic development objectives of the enterprise.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Today, trade enterprises operate under the influence of factors characteristic of a turbulent environment. This implies the presence of unpredictable challenges and the need to develop measures for the prompt response of enterprises to such conditions. In this context, personnel become the key resource, as they generate creative and innovative solutions capable of mitigating existing threats and leveraging available opportunities. Therefore, an effective human resource management system is a critical element in achieving the objectives of a trade enterprise.

The study confirms the expediency of transitioning from a traditional to a proactive human resource management approach, especially under turbulent conditions. Such an approach involves not only responding to current HR issues but also ensuring

timely forecasting, prevention, and strategic alignment of HR decisions with the enterprise's development strategy.

Further research should focus on developing a methodological approach to evaluating the effectiveness of human resource management in trade enterprises. Another promising research direction is the analysis of international practices of employee motivation in conditions of a turbulent environment.

Література:

1. Пархасєва Н. В. Конкурентні переваги продовольчих торговельних мереж українців умовах турбулентного середовища. Ефективна економіка. 2025. № 11. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2025.11.67>

2. Чевганова, В. Я., Прийма, Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. 187—193. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-31>

3. Pandit S., Sharma D., Gupta P., Bagherwal B., Ghadge S. Strategic human resource management and its impact on organizational. Multidisciplinary, Scientific Work and Management Journal. 2026. № 36. p. 954-960. URL: <https://mswmanagementj.com/index.php/home/article/view/881/605>

4. Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., Sharp, H. Agile human resource management: A systematic mapping study. German Journal of Human Resource Management. 2024. № 38 (4), p. 345—374. URL: DOI: <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>

5. Chandad, A., Bencheikroun, M., Abakouy, M. Lean Human Resource Management and Production Performance. African Scientific Journal. 2026. № 3 (34). URL: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18391930>

6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Василюх Н. В., Ігнат О. В. Корпоративне управління персоналом як основа сталого розвитку підприємства торгівлі. Український економічний часопис. 2026. № 12. С. 18—22. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-3>

8. Павлова В. А., Оголь В. О. Вибір моделі управління персоналом підприємства залежно від його категорії. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-10>

9. Костюк К. О., Шарий В. І. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>

10. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3. С. 240—246. URL: DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.240>

11. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

12. Madanchian, M., Taherdoost, H., Mohamed, N. AI-Based Human Resource Management Tools and

Techniques: A Systematic Literature Review. Procedia Computer Science. 2023. № 229. p. 367—377. URL: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.039>

References:

1. Parkhaieva, N.V. (2025), "Competitive advantages of food retail chains in Ukraine in a turbulent environment", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.67>.

2. Chevhanova, V.Ya. and Pryima, Yu.O. (2020), "Formation of the concept of personnel management of a trade enterprise in modern conditions", *Infrastruktura rynku*, vol. 41, pp. 187—193. <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-31>.

3. Pandit, S., Sharma, D., Gupta, P., Bagherwal, B. and Ghadge, S. (2026), "Strategic human resource management and its impact on organizational performance", *Multidisciplinary, Scientific Work and Management Journal*, vol. 36, pp. 954—960, available at: <https://mswmanagementj.com/index.php/home/article/view/881/605> (Accessed 24 April 2026).

4. Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L. and Sharp, H. (2024), "Agile human resource management: A systematic mapping study", *German Journal of Human Resource Management*, vol. 38, no. 4, pp. 345-374. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>.

5. Chandad, A., Bencheikroun, M. and Abakouy, M. (2026), "Lean human resource management and production performance", *African Scientific Journal*, vol. 3, no. 34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18391930>.

6. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Official website", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 24 April 2026).

7. Vasylykha, N.V. and Ihnat, O.V. (2026), "Corporate personnel management as a basis for sustainable development of a trade enterprise", *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 12, pp. 18—22. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-3>.

8. Pavlova, V.A. and Ohol, V.O. (2024), "Selection of a personnel management model depending on the enterprise category", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-10>.

9. Kostyuk, K.O. and Sharyi, V.I. (2024), "Motivation system for retaining personnel of a trade enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>.

10. Danyliuk, I., Babala, L. and Khoma, N. (2022), "HRM systems of personnel management", *Ekonomichniy analiz*, vol. 3, pp. 240—246. <https://doi.org/10.35774/econa2-022.03.240>.

11. Hridin, O.V. (2024), "HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.

12. Madanchian, M., Taherdoost, H. and Mohamed, N. (2023), "AI-based human resource management tools and techniques: A systematic literature review", *Procedia Computer Science*, vol. 229, pp. 367—377. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.039>.

Отримано редакцією журналу / Received: 30. 04.26

Процеженовано / Revised: 08. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

М. О. Вергун,
к. е. н., доцент, головний бухгалтер,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-5187>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.290

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ КІЛЬКІСНОГО АНАЛІЗУ НАУКОВОЇ АКТИВНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

М. Verhun,
PhD in Economics, Associate Professor,
Chief Accountant, Kyiv National University of Technologies and Design

MODELS AND METHODS OF QUANTITATIVE ANALYSIS OF SCIENTIFIC ACTIVITY OF TEACHERS IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM

У науковому дослідженні обгрунтовано теоретико-методичні засади кількісного аналізу наукової активності викладачів закладів вищої освіти із застосуванням сучасних економіко-математичних методів і моделей. Деталізовано підходи до ідентифікації, систематизації та інтерпретації показників, що відображають результати наукової діяльності, з урахуванням багатовимірності та різномірності інформаційної бази. Сформовано цілісну систему індикаторів, яка охоплює публікаційну активність, цитованість, участь у наукових проєктах, інноваційну діяльність та інші релевантні аспекти, і здійснено їх нормалізацію з метою забезпечення порівняльності, масштабної узгодженості та коректності подальших аналітичних процедур. На основі нормалізованих даних побудовано інтегральний показник, який агрегує різномірні характеристики наукової активності в єдину узагальнюючу оцінку, що дозволяє здійснювати рейтингове оцінювання та порівняльний аналіз. Особливу увагу приділено визначенню вагових коефіцієнтів показників із застосуванням методу головних компонент, що забезпечує об'єктивізацію процесу зважування за рахунок врахування внутрішніх кореляційних зв'язків між змінними та зменшення суб'єктивного впливу експертних оцінок. Для виявлення та кількісного вимірювання впливу ключових факторів на результати наукової діяльності використано інструментарій регресійного моделювання, що дало змогу встановити функціональні залежності, оцінити силу та напрям впливу змінних, а також визначити статистично значущі чинники. Адекватність і надійність побудованих моделей підтверджено за допомогою відповідних статистичних критеріїв і тестів, що засвідчує їх придатність для практичного застосування. Отримані результати демонструють ефективність запропонованого підходу для комплексного аналізу динаміки наукової активності викладачів, виявлення тенденцій її розвитку та формування обгрунтованих управлінських рішень. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розробленого аналітичного інструментарію для моніторингу, оцінювання та підвищення ефективності наукової діяльності у закладах вищої освіти, що сприятиме зміцненню їх позицій і конкурентоспроможності в умовах глобалізації наукового простору та посилення вимог до якості академічних результатів.

У науковому дослідженні обґрунтовано теоретико-методичні засади кількісного аналізу наукової активності викладачів закладів вищого освіти із застосуванням сучасних економіко-математичних методів та моделей. Деталізовано підходи до ідентифікації, систематизації та інтерпретації показників, що відображають результати наукової діяльності з урахуванням багатовимірності та різноманітності інформаційної бази. Сформовано цілісну систему індикаторів, що охоплює публікаційну активність, цитованість, долю в наукових проектах, інноваційну діяльність та інші релевантні аспекти, та здійснено їх нормалізацію з метою забезпечення порівняльності, масштабної узгодженості та коректності подальших аналітичних процедур. На основі нормалізованих даних побудовано інтегральний показник, який агрегує різноманітні характеристики наукової активності в єдину обобщальну оцінку, що дозволяє здійснювати рейтингове оцінювання та порівняльний аналіз. Особливу увагу приділено визначенню вагових коефіцієнтів показників із застосуванням методу головних компонент, що забезпечує об'єктивізацію процесу зважування за рахунок врахування внутрішніх кореляційних зв'язків між змінними та зменшення суб'єктивного впливу експертних оцінок. Для виявлення та кількісного вимірювання впливу ключових факторів на результати наукової діяльності використано інструментарій регресійного моделювання, що дало змогу встановити функціональні залежності, оцінити силу та напрямок впливу змінних, а також визначити статистично значущі фактори. Адекватність та надійність побудованих моделей підтверджено за допомогою відповідних статистичних критеріїв та тестів, що засвідчує їх придатність для практичного застосування. Отримані результати демонструють ефективність запропонованого підходу для комплексного аналізу динаміки наукової активності викладачів, виявлення тенденцій її розвитку та формування обґрунтованих управлінських рішень. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розробленого аналітичного інструментарію для моніторингу, оцінювання та підвищення ефективності наукової діяльності в закладах вищого освіти, що сприятиме зміцненню їх позицій та конкурентоспроможності в умовах глобалізації наукового простору та посилення вимог до якості академічних результатів.

Ключові слова: наукова активність викладачів, заклади вищої освіти, інтегральна оцінка, кількісний аналіз, економіко-математичне моделювання, метод головних компонент, регресійний аналіз, наукометричні показники, ефективність наукової діяльності, статистичний аналіз.

Key words: scientific activity of teachers, higher education institutions, integral assessment, quantitative analysis, economic and mathematical modeling, principal component method, regression analysis, scientometric indicators, effectiveness of scientific activity, statistical analysis.

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

Розвиток вищої освіти характеризуються посиленням конкуренції між закладами, цифровізацією наукової діяльності та орієнтацією на міжнародні стандарти якості, особливої актуальності набуває питання об'єктивного оцінювання наукової активності викладачів. Саме рівень наукової результативності науково-педагогічних працівників дедалі більше визначає позиції університетів у глобальних рейтингах, їх інноваційний потенціал та здатність до інтеграції у світовий науковий простір. Існуюча практика оцінювання наукової діяльності часто базується на фрагментарному підході, коли окремі показники розглядаються ізольовано, без урахування їх взаємозв'язків і реального впливу на загальний результат. Такий підхід не дозволяє сформувати

цілісне уявлення про ефективність наукової роботи викладача, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує обґрунтованість механізмів стимулювання наукової діяльності. Додаткову складність створює необхідність узгодження різноманітних показників, які мають різні одиниці виміру, масштаби та динаміку змін. У зв'язку з цим виникає потреба у застосуванні сучасних кількісних методів аналізу, що дозволяють привести показники до порівняльного вигляду, визначити їх вагомість та сформувати узагальнюючі інтегральні оцінки. Використання економіко-математичних моделей у цьому контексті відкриває можливості для більш глибокого аналізу наукової активності, зокрема шляхом виявлення ключових факторів впливу та встановлення залежностей між результативністю та окремими показниками діяльності. Недостатньо розробленими залишаються питання комплексного поєднання інтегрального оцінювання з аналізом факторного впливу та побудо-

вою аналітичних моделей, які можуть бути використані у практиці управління закладами вищої освіти, що обмежує ефективність стратегічного планування розвитку наукової діяльності та не дозволяє повною мірою використовувати наявний науковий потенціал.

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

Данна стаття є науковим продовженням методичних пропозицій автора викладених в [1—2]. У наукових працях переважають підходи, що базуються на використанні бібліометричних показників, зокрема кількості публікацій, індексу цитування та показників наукометричних баз даних. Значна увага приділяється також застосуванню інтегральних індексів, які дозволяють узагальнювати різноманітні показники у єдину систему оцінювання [1—8]. Водночас у сучасних дослідженнях активізується використання економіко-математичних методів, зокрема багатовимірного статистичного аналізу та регресійного моделювання, для визначення факторів впливу на результативність наукової діяльності. Незважаючи на наявні напрацювання, недостатньо розробленими залишаються питання комплексного поєднання інтегрального оцінювання з глибоким факторним аналізом, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних підходів до кількісного аналізу наукової активності викладачів закладів вищої освіти на основі застосування економіко-математичних методів і моделей. У межах досягнення поставленої мети передбачено сформулювати систему показників оцінювання наукової діяльності, здійснити їх нормалізацію та побудувати інтегральний показник, що узагальнює результати наукової активності. Крім того,

завданням дослідження є визначення вагомості окремих показників із використанням методів багатовимірного статистичного аналізу, зокрема методу головних компонент, а також оцінювання впливу ключових факторів на інтегральний результат шляхом побудови відповідних регресійних залежностей. Окрему увагу приділено перевірці адекватності отриманих моделей та можливості їх практичного застосування у процесі управління науковою діяльністю закладів вищої освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Визначимо комплексну інтегральну оцінку G_2 наукової діяльності викладачів в закладі вищої освіти. Ця оцінка заснована на показниках, що включаються до множини $W_2 = \{w_j^2\}_{j=1}^{10}$.

Перетворимо дані показники за формулою:

$$g_j^2(t) = \frac{w_j^2(t) - \min_{1 \leq t \leq T} w_j^2(t)}{\max_{1 \leq t \leq T} w_j^2(t) - \min_{1 \leq t \leq T} w_j^2(t)} \quad (1).$$

Одержані величини g_j^2 лінійно залежать від показників w_j^2 , їх значення належать проміжку $[0; 1]$, причому значення $g_j^2(t) = 1$ відповідає максимальному, а $g_j^2(t) = 0$ — мінімальному значенню показника w_j^2 .

Інтегральна оцінка G_2 наукової діяльності викладачів визначається лінійною комбінацією показників g_j^2 , тобто має місце рівність:

$$G_2(t) = \sum_{j=1}^{10} \beta_j g_j^2(t) \quad (2).$$

Вагові коефіцієнти β_j визначаються методом модифікованої головної компоненти, згідно якого вони є пропорційними квадратам координат власного вектора коваріаційної матриці $M_2 = \|cov(g_{j_1}^2, g_{j_2}^2)\|_{j_1, j_2=1}^{10}$, який відповідає максимальному власному значенню цієї матриці. Коваріаційна матриця M_2 має такий вигляд:

0,1026	-0,0092	0,0603	-0,0654	-0,0177	-0,0288	-0,0702	-0,0451	-0,0783	0,0387
-0,0092	0,1082	-0,0116	0,0577	0,0676	0,0527	0,0246	0,0248	0,0484	0,0080
0,0603	-0,0116	0,0909	-0,0823	-0,0703	-0,0482	-0,0539	-0,0322	-0,0780	-0,0128
-0,0654	0,0577	-0,0823	0,1076	0,0992	0,0807	0,0658	0,0313	0,0942	0,0079
-0,0177	0,0676	-0,0703	0,0992	0,1474	0,0879	0,0519	0,0099	0,0766	0,0459
-0,0288	0,0527	-0,0482	0,0807	0,0879	0,0858	0,0431	0,0179	0,0623	-0,0007
-0,0702	0,0246	-0,0539	0,0658	0,0519	0,0431	0,0675	0,0301	0,0688	-0,0186
-0,0451	0,0248	-0,0322	0,0313	0,0099	0,0179	0,0301	0,0655	0,0477	-0,0240
-0,0783	0,0484	-0,0780	0,0942	0,0766	0,0623	0,0688	0,0477	0,0951	-0,0089
0,0387	0,0080	-0,0128	0,0079	0,0459	-0,0007	-0,0186	-0,0240	-0,0089	0,0874

Її максимальне власне значення $\lambda_2^{max} = 0,5464$. Даному значенню відповідає власний вектор $\Delta_2 = \{\delta_j^2\}_{j=1}^{10}$. Коефіцієнти β_j в інтегральній оцінці G_2 наукової діяльності викладачів вибираємо пропорційними квадратам координат даного вектора. Координати вектора Δ_2 та коефіцієнти β_j інтегральної оцінки наведено в таблиці 1.

Таким чином одержана наступна інтегральна оцінка наукової діяльності викладачів закладу вищої освіти

$$G_2(t) = 0,0821g_1^2(t) + 0,0605g_2^2(t) + 0,1136g_3^2(t) + 0,1888g_4^2(t) + 0,1716g_5^2(t) + 0,1058g_6^2(t) + 0,0868g_7^2(t) + 0,0286g_8^2(t) + 0,1622g_9^2(t) + 0,0001g_{10}^2(t)$$

Таблиця 1. Координати власного вектора коваріаційної матриці M_2 та вагові коефіцієнти інтегральної оцінки наукової діяльності викладачів

j	Координата δ_j^2	Ваговий коефіцієнт β_j
1	-0,2866	0,0821
2	0,2459	0,0605
3	-0,3371	0,1136
4	0,4345	0,1888
5	0,4143	0,1716
6	0,3252	0,1058
7	0,2946	0,0868
8	0,1690	0,0286
9	0,4028	0,1622
10	0,0093	0,0001

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2. Інтегральні оцінки наукової діяльності викладачів за 2012–2023 роки

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Оцінка	0,277	0,319	0,216	0,227	0,245	0,258	0,350	0,702	0,589	0,628	0,655	0,618

Джерело: розраховано автором.

Значення даної оцінки протягом ретроспективного періоду наведено в таблиці 2.

Динаміка інтегральної оцінки наукової діяльності викладачів протягом ретроспективного періоду відображена на рисунку 1.

Певне зменшення даної оцінки спостерігається в 2014 році. В цьому році чисельність штатних науково-педагогічних працівників зменшилась в порівнянні із попереднім роком на 7%, докторів наук — на 20,8%, а кандидатів наук — на 18%. Значно зменшилась кількість публікацій у виданнях, що індексуються в НМБД Scopus та WoS (на 30%) та кількість проведених міжнародних конференцій (на 77%). Починаючи із 2015 року інтегральна оцінка наукової діяльності викладачів зростає, але лише в 2018 році перевищує рівень 2013 року. В 2019 році ця оцінка істотно зросла, перевищивши рівень попереднього року в 2 рази. Основною причиною такого зростання стало підвищення публікаційної активності викладачів. Кількість публікацій у виданнях, що індексуються в НМБД Scopus та WoS зросла в порівнянні із 2018 роком майже вдвічі, кількість виданих монографій — в 5,4 разів, кількість цитувань у ви-

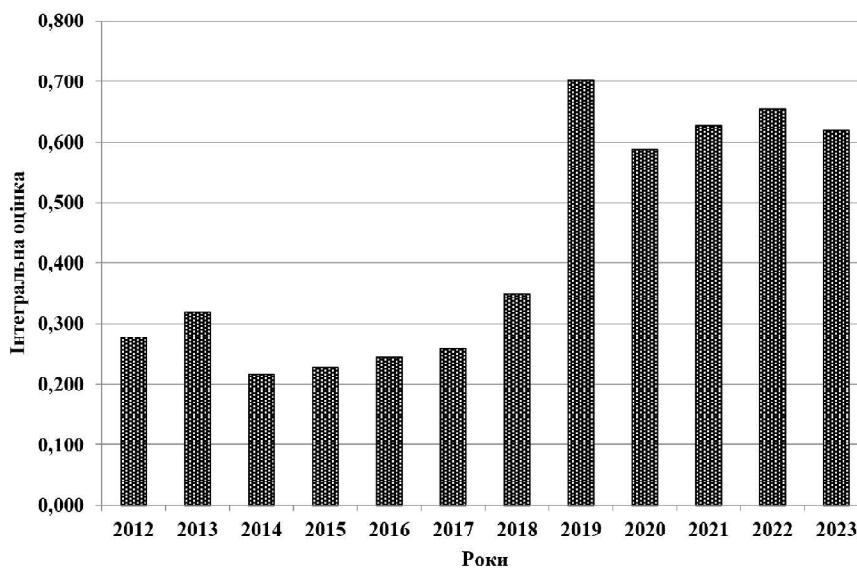
даннях, що індексуються в Scopus та WoS — на 33%. В 4 рази збільшилась кількість проведених наукових конференцій. Але в наступні роки мало місце деяке зменшення даної оцінки.

Оцінимо вплив на інтегральну оцінку G_2 наукової діяльності викладачів первинних статистичних показників w_j^2 . Цей вплив оцінюється коефіцієнтами кореляції r_j^2 між показниками w_j^2 та інтегральною оцінкою

$$G_2: r_j^2 = \frac{\sum_{t=1}^T (w_j^2(t) - \overline{w_j^2})(G_2(t) - \overline{G_2})}{\sqrt{\sum_{t=1}^T (w_j^2(t) - \overline{w_j^2})^2} \sqrt{\sum_{t=1}^T (G_2(t) - \overline{G_2})^2}} \quad (3).$$

Значимість одержаних коефіцієнтів перевіряється за допомогою критерію Стюдента із довірчою імовірністю $p = 0,9$.

Виявлено вплив на інтегральну оцінку наукової діяльності викладачів наступних показників: кількості докторів наук, кількості статей у виданнях, що індексуються в Scopus та WoS, кількості виданих монографій, кількості проведених міжнародних науково-практичних

**Рис. 1. Динаміка інтегральної оцінки наукової діяльності викладачів**

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3. Рівняння регресії між інтегральною оцінкою наукової діяльності викладачів та статистичними показниками

Показник	Рівняння регресії	R^2	r_j^2	$F_{\text{факт}}$	$F_{\text{кр}}$
w_2^2	$G_2 = 0,01141w_2^2 - 0,47105$	0,49742	0,70528	9,89726	3,28502
w_4^2	$G_2 = 0,00239w_4^2 + 0,12677$	0,85558	0,92498	59,24386	3,28502
w_5^2	$G_2 = 0,00983w_5^2 + 0,37350$	0,83124	0,91172	49,25616	3,28502
w_6^2	$G_2 = 0,00923w_6^2 + 0,20678$	0,80999	0,89999	42,62806	3,28502
w_7^2	$G_2 = 0,09889w_7^2 + 0,20117$	0,47563	0,68966	9,07039	3,28502
w_8^2	$G_2 = 0,00135w_8^2 - 0,00223$	0,69533	0,83386	22,82220	3,28502

Джерело: розраховано автором.

(освітніх) конференцій, кількість грантів, в яких приймають участь НПП, та кількості цитувань у виданнях, що індексуються в Scopus та WoS.

Для даних показників визначаємо рівняння регресії $G_2 = a_{2j}w_j^2 + b_{2j}$, коефіцієнти a_{2j} та b_{2j} яких визначаємо методом найменших квадратів. Для цього розв'язуємо оптимізаційну задачу:

$$\sum_{t=1}^T (G_1(t) - a_{1j}w_j^1(t) - b_{1j})^2 \rightarrow \min \quad (4).$$

Для перевірки адекватності одержаних рівнянь початковим статистичним даним використовуються коефіцієнт детермінації R^2 та критерій Фішера.

Одержані рівняння та відповідні їм значення коефіцієнта детермінації R^2 , коефіцієнта кореляції r_j^2 , та критерію Фішера наведено в таблиці 3.

Залежність інтегральної оцінки наукової діяльності викладачів від кількості статей у виданнях, що індексуються в Scopus та WoS відображена на рисунку 2.

Проаналізуємо динаміку показників, що визначають надходження коштів, отриманих як плата за послуги та отриманих за іншими джерелами власних надходжень. Значення даних показників протягом ретроспективного періоду наведено в таблиці 4.

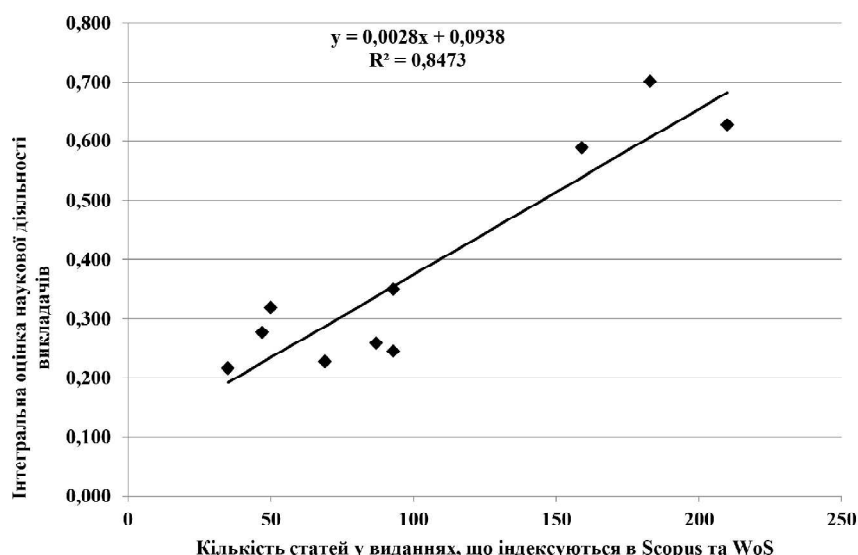


Рис. 2. Залежність інтегральної оцінки наукової діяльності викладачів від кількості статей у виданнях, що індексуються в Scopus та WoS

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 4. Значення показників надходжень коштів, отриманих як плата за послуги та отриманих за іншими джерелами власних надходжень (грн)

Роки	Показники			
	w_1^3	w_2^3	w_3^3	w_4^3
2012	41688353,5	7741117,39	1661188,3	1648574,01
2013	38456326,8	11514595,92	2032442,01	3160565,3
2014	40575600,6	11424688,23	1892277,38	2306468,99
2015	45948050,3	12867975,26	3819216,3	4136284,83
2016	52776284,7	14054806,3	3182468,43	5214179,49
2017	59168143,9	20787589,2	1659988,28	6024545,94
2018	69114827,7	23499528,59	1628519,86	7549486,48
2019	79069187,6	24137453,73	1808013,62	10061699,22
2020	93031149,6	21990249,09	1227586,5	8404565,41
2021	102387812	33131426,77	1368143,51	8443718,3
2022	102382171	23958518,16	503406,43	5816010,85
2023	139682257	32398515,14	1022205,55	23733194,47

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 5. Дослідження наявності трендів в динаміці показників надходжень коштів методом перевірки різниць середніх рівнів

Показник	$(w_j^2)_1$	$(w_j^2)_2$	$((\sigma_j^2)^2)_1$	$((\sigma_j^2)^2)_2$	F	$t_{\text{факт}}$	Висновок
w_1^3	46435459	97611234	64620881103812	598475670789740	9,26	4,87	Тренд не виявлений
w_2^3	13065129	26519282	18819004134276	24029501576601	1,28	5,04	Тренд виявлений
w_3^3	2374597	1259646	821780203659	215570149400	3,812	2,68	Тренд виявлений
w_4^3	3748436	10668112	2862757669454	42880879521835	14,98	2,52	Тренд не виявлений

Джерело: розраховано автором.

В динаміці надходжень коштів за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю, мала місце чітко виражена тенденція зростання. Середньорічний темп приросту протягом ретроспективного періоду складав 11,6%. Незначне зменшення цих надходжень мало місце лише в 2013 та 2022 роках. Аналогічна ситуація мала місце для надходжень коштів від додаткової (господарської) діяльності. Середньорічний темп приросту даного показника протягом ретроспективного періоду складав 13,9%. Істотне зменшення даних надходжень мало місце в 2022 році, коли вони зменшились на 27,7% в порівнянні із попереднім роком. В динаміці надходжень коштів від оренди майна та від реалізації майна періоди зростання чергуються із періодами зменшення, середньорічний темп приросту складав -4,9%. Надходження коштів із інших джерел зменшувались лише в 2014, 2020 та 2022 роках. Середньорічний темп приросту цього показника складав 27,4%. Максимальне зростання даного показника мало місце в 2023 році за рахунок отримання грантів на 20844,7 тис. грн.

Для виявлення трендів в динаміці показників надходжень коштів застосуємо метод перевірки різниць середніх рівнів та метод Фостера-Стюарта. Результати застосування методу перевірки різниць середніх рівнів наведено в таблиці 5.

Таким чином, використання методу перевірки різниць середніх рівнів дало можливість виявити тренди в динаміці надходжень коштів від додаткової (господарської) діяльності та надходжень коштів від оренди майна та реалізації майна в установленому порядку. Для показників надходжень коштів за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю, та надходжень коштів із інших джерел не підтверджена гіпотеза про однорідність дисперсій в першій та другій половині ретроспективного періоду, оскільки фактичне значення критерію Фішера перевищує відповідне критичне значення. Таким чином для цих показників використовувати метод перевірки різниць середніх рівнів для вирішення питання про наявність тренду в їх динаміці неможливо. Використаємо метод Фостера-Стюарта, результати застосування якого наведено в таблиці 6.

Таким чином, за допомогою методу Фостера-Стюарта виявлені тренди в динаміці показників надходження коштів за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю, надходження коштів від додаткової (господарської) діяль-

Таблиця 6. Дослідження наявності трендів в динаміці надходжень коштів методом Фостера-Стюарта

Показник	Критерій $t_{\text{факт1}}$	Критерій $t_{\text{факт2}}$	Тренд показника	Тренд дисперсії
w_1^3	3,88708	3,44689	Виявлений	Виявлений
w_2^3	2,27779	3,44689	Виявлений	Виявлений
w_3^3	1,47314	0,98483	Не виявлений	Не виявлений
w_4^3	2,27779	3,44689	Виявлений	Виявлений

Джерело: розраховано автором.

ності та надходження коштів із інших джерел. Виявлені також тренди в динаміці дисперсій цих показників.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до кількісного аналізу наукової активності викладачів, що базується на поєднанні методів нормалізації показників, інтегрального оцінювання та економіко-математичного моделювання. Запропонований підхід дозволяє подолати обмеження традиційних методик, які не забезпечують цілісного уявлення про результативність наукової діяльності, та формує узагальнюючу характеристику, що враховує багатовимірність досліджуваного явища. Встановлено, що застосування методу головних компонент для визначення вагових коефіцієнтів забезпечує об'єктивізацію оцінювання та дозволяє врахувати внутрішню структуру взаємозв'язків між показниками наукової діяльності. Побудована інтегральна оцінка відображає динаміку змін результативності у часі та є чутливою до трансформацій у науковому середовищі, зокрема змін публікаційної активності, участі у наукових заходах і залучення до грантової діяльності. Проведений факторний аналіз і побудова регресійних моделей дали змогу ідентифікувати ключові детермінанти наукової активності викладачів та кількісно оцінити їх вплив на інтегральний показник, що створює підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на стимулювання найбільш значущих складових наукової діяльності.

Література:

1. Вергун М.О. Індикаторна модель розвитку академічного підприємництва закладу вищої освіти на основі динаміки студентського контингенту. Формування ринкових відносин в Україні. № 1 (296). № 2026. С. 76—82.

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.1.2026.76-82>
<https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/21>

2. Вергун М.О. Моделювання системи показників розвитку академічного підприємництва в закладі вищої освіти. Формування ринкових відносин в Україні. № 11 (294). № 2025. С. 115—120. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18853490> <https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/42/30>

3. Кирилюк, В. В., & Кирилюк, В. В. (2020). Академічне підприємництво в Україні: сучасний стан та проблематика. Вчені записки, (21), 105—116.

4. Жуков, С. А. (2017). Академічне підприємництво як фактор підвищення ефективності підприємств і формування інноваційного потенціалу економіки України. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, (33), 65—74.

5. Лігоненко, Л. (2022). Підприємницькі наміри студентів-результати опитування, висновки та роздуми щодо розбудови екосистеми підтримки академічного підприємництва. In Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф (Vol. 30, pp. 221—225).

6. Татомир, І. Л. (2018). Вплив академічного капіталізму на спін-офф-активність дочірніх компаній. Фінанси України, (2), 93—108.

7. Романовський, О. О. (2012). Дослідницькі підприємницькі ВНЗ у сучасному суспільстві. Економіка та держава, (1), 4—12.

8. Мисилук, В. (2022). Адаптація досвіду корпоративного підприємництва для розбудови академічного підприємництва. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку, 226—230.

References:

1. Verhun, M.O. (2026), "Indicator model of academic entrepreneurship development in higher education institutions based on student population dynamics", Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 1 (296), pp. 76—82, available at: <https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/21> (Accessed 1 May 2026).

2. Verhun, M.O. (2025), "Modeling the system of indicators of academic entrepreneurship development in higher education institutions", Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 11(294), pp. 115-120, available at: <https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/42/30> (Accessed 1 May 2026).

3. Kyryliuk, V.V. and Kyryliuk, V.V. (2020), "Academic entrepreneurship in Ukraine: current state and issues", Vcheni zapysky, vol. 21, pp. 105—116.

4. Zhukov, S.A. (2017), "Academic entrepreneurship as a factor of enterprise efficiency and innovation potential formation", Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu, vol. 33, pp. 65—74.

5. Lihonenko, L. (2022), "Entrepreneurial intentions of students: survey results and ecosystem development", Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku, vol. 30, pp. 221—225.

6. Tatomyr, I.L. (2018), "Impact of academic capitalism on spin-off activity", Finansy Ukrainy, vol. 2, pp. 93—108.

7. Romanovskyi, O.O. (2012), "Research entrepreneurial universities in modern society", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 4—12.

8. Mysyliuk, V. (2022), "Adaptation of corporate entrepreneurship experience for academic entrepreneurship", Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku, pp. 226—230.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

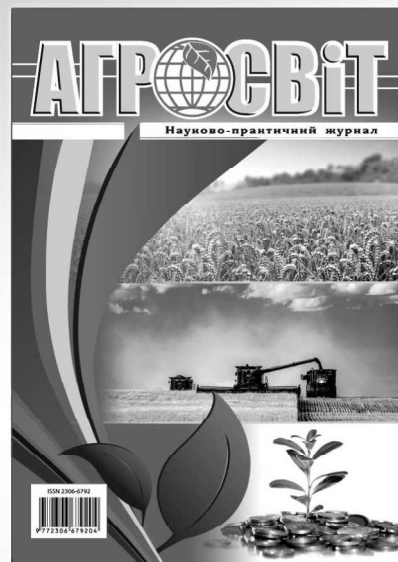
Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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

Ю. А. Гайбура,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та електронних платіжних систем,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2267-4968>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.297

ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО РЕСУРСІВ

Yu. Haibura,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking,
Insurance and Electronic Payment Systems, Higher Educational Institution "Podillia State University"

COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF A MEAT-PROCESSING ENTERPRISE

У статті досліджено ділову активність м'ясопереробного підприємства та ефективність використання його ресурсного потенціалу в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано теоретичні підходи до трактування сутності ділової активності як ключової характеристики інтенсивності функціонування підприємства. Проведено аналіз динаміки показників оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що дозволило оцінити швидкість обігу ресурсів та ефективність управління оборотним капіталом. Встановлено тенденцію до уповільнення оборотності ресурсів, зростання тривалості операційного циклу та зниження ефективності використання активів. Досліджено показники рентабельності та продуктивності ресурсів, які свідчать про зниження результативності діяльності підприємства внаслідок скорочення обсягів реалізації та чистого прибутку. Визначено основні чинники негативної динаміки та обґрунтовано необхідність удосконалення управління оборотними активами, оптимізації запасів і підвищення ефективності збутової діяльності. Запропоновано напрями підвищення ділової активності підприємства та ефективності використання його ресурсів.

The article examines the business activity of a meat-processing enterprise and the efficiency of the use of its resource potential under current economic conditions. Theoretical approaches to the interpretation of business activity as a key characteristic of the intensity of enterprise functioning are substantiated. It is determined that business activity reflects the speed of resource turnover, the effectiveness of working capital management, and the ability of an enterprise to generate income in the course of its operating activities.

A comprehensive analysis of the dynamics of asset turnover, inventory turnover, accounts receivable, and accounts payable was carried out. This made it possible to assess the circulation rate of resources and identify trends in the use of current assets. The study revealed a slowdown in the turnover of assets, an increase in the duration of the operating cycle, and a decrease in the efficiency of resource utilization. Particular attention is paid to the analysis of receivables and payables as important components of the enterprise's financial management system, which directly affect liquidity and financial stability.

In addition, indicators of resource efficiency, including return on assets, return on equity, cost profitability, and asset productivity, were analyzed. The results indicate a significant decline in profitability caused by a decrease in net profit and sales volumes. At the same time, relative stability of cost recovery indicators was observed, which indicates partial control over production costs.

The main factors that led to the deterioration of business activity and efficiency indicators were identified, including reduced demand for products, accumulation of inventories, inefficient management of receivables, and imbalance in settlement policies with counterparties. Based on the obtained results, directions for improving business activity are proposed, including optimization of inventory levels, acceleration of receivables turnover, improvement of settlement discipline, and enhancement of sales policy.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approaches to improve the efficiency of resource management and ensure sustainable development of meat-processing enterprises in a volatile economic environment.

Ключові слова: ділова активність, оборотність, рентабельність, ресурси, м'ясопереробне підприємство, ефективність.

Key words: business activity, turnover, profitability, resources, meat-processing enterprise, efficiency.

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

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентного тиску та обмеженістю ресурсів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення належного рівня ділової активності підприємств. Ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від швидкості обігу їх ресурсів, раціональності формування оборотного капіталу та здатності своєчасно трансформувати вкладені кошти у грошові надходження. Для підприємств м'ясопереробної галузі ця проблема ускладнюється специфікою їх діяльності, зокрема високою матеріаломісткістю виробництва, значною залежністю від сировинної бази, обмеженими строками зберігання продукції та необхідністю забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів.

Низький рівень ділової активності, що проявляється в уповільненні оборотності активів, накопиченні запасів, зростанні дебіторської заборгованості та неефективному використанні кредиторської заборгованості, призводить до погіршення фінансових результатів діяльності підприємства, зниження його платоспроможності та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання ділової активності та ефективності використання ресурсів, а також розробки практичних рекомендацій щодо підвищення інтенсивності їх обігу.

Таким чином, дослідження показників ділової активності м'ясопереробних підприємств та виявлення резервів підвищення ефективності використання їх ресурсного потенціалу є важливим науковим і практичним завданням, вирішення якого сприятиме забезпеченню стабільного функціонування підприємств, підвищенню їх фінансових результатів і зміцненню конкурентних позицій на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оцінки ділової активності підприємства та ефективності використання його ресурсів є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних підходів до аналізу діяльності підприємств зробили такі вчені, як Кашчена Н. Б., Горошанська О. О. [2], Польова Т. В., Тютюнник Ю. М. [6], Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В., Чепка В. В., Свідерська І. М. [10], Гавриленко Ю. О. та інші.

У їхніх працях ділова активність розглядається як важлива характеристика ефективності функціонування підприємства, що відображає інтенсивність використання ресурсів, швидкість їх обігу та здатність генерувати дохід у процесі господарської діяльності. Особлива увага приділяється системі показників оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, які дозволяють оцінити ефективність управління оборотним капіталом.

У наукових дослідженнях також обґрунтовується необхідність комплексного підходу до аналізу ділової активності, який передбачає поєднання оцінки швидкості обігу ресурсів із показниками результативності діяльності, зокрема рентабельності та продуктивності активів. Такий підхід дозволяє сформувати більш повне уявлення про ефективність функціонування підприємства.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо уваги приділяється дослідженню ділової активності підприємств харчової промисловості, зокрема м'ясопереробних підприємств, з урахуванням галузевої специфіки їх діяльності. Залишається актуальним питання поєднання аналізу оборотності ресурсів із оцінкою ефективності їх використання, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про результативність господарської діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

У зв'язку з цим подальшого дослідження потребують методичні підходи до оцінювання ділової активності м'ясопереробних підприємств, зокрема в частині удосконалення системи показників та обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання їх ресурсного потенціалу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є проведення комплексної оцінки ділової активності м'ясопереробного підприємства на основі системи показників оборотності активів, визначення ефективності використання його ресурсного потенціалу, виявлення основних тенденцій зміни швидкості обігу капіталу, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності господарської діяльності підприємства в сучасних умовах функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для м'ясопереробних підприємств комплексна фінансова оцінка має особливе значення, що зумовлено високою матеріаломісткістю виробництва, значною питомою вагою запасів у структурі оборотних активів, сезонністю надходження сировини, залежністю від коливань цін на м'ясну продукцію та необхідністю дотримання підвищених санітарно-гігієнічних вимог. У таких умовах ефективно управління активами та фінансовими ресурсами є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства [1].

Водночас важливе місце в системі комплексного фінансового аналізу посідає оцінка ділової активності, яка відображає інтенсивність використання ресурсів підприємства та швидкість їх обороту. Для м'ясопереробних підприємств ця складова аналізу є особливо актуальною, оскільки значні обсяги запасів сировини та готової продукції, обмежені строки їх зберігання і реалізації потребують постійного контролю за ефективністю їх використання.

Оцінка ділової активності дозволяє визначити рівень оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що, у свою чергу, дає змогу виявити резерви прискорення кругообігу капіталу, зниження витрат зберігання та мінімізації втрат від псування продукції. Підвищення показників ділової активності свідчить про раціональну організацію виробничо-збутових процесів, ефективне управління матеріальними потоками та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Ділова активність підприємства є однією з ключових характеристик ефективності його функціонування, що відображає інтенсивність використання ресурсів, швидкість їх обігу та здатність суб'єкта господарювання генерувати дохід у процесі операційної діяльності. На відміну від показників фінансового стану чи рентабельності, які відображають структуру капіталу або кінцеві результати діяльності, ділова активність характеризує динамічні аспекти функціонування підприємства, зокрема ефективність управління оборотними активами, дебіторською та кредиторською заборгованістю [4].

В умовах нестабільного економічного середовища, зростання конкуренції та підвищення вимог до ефективності використання ресурсів, питання оцінки ділової активності набуває особливої актуальності. Для м'ясопереробних підприємств це має додаткове значення у зв'язку зі специфікою їх діяльності, яка характеризується високою матеріаломісткістю, значною питомою вагою запасів у структурі оборотних активів, обмеженими строками зберігання продукції та залежністю від ритмічності постачання сировини [3].

Об'єктом дослідження є Дочірнє підприємство "М'ясо Буковини" відкритого акціонерного товариства "Новоселицький м'ясокомбінат", яке здійснює діяльність у сфері переробки м'ясної сировини та виробництва широкого асортименту м'ясної продукції.

Оцінювання ділової активності підприємства здійснюється за допомогою системи показників оборотності, які характеризують швидкість перетворення вкладених ресурсів у грошову форму. Чим швидше здійснюється оборот активів, тим ефективніше підприємство використовує наявний ресурсний потенціал.

Першим етапом дослідження є аналіз оборотності активів підприємства, що дозволяє оцінити загальну ефективність використання всіх наявних ресурсів (табл. 1).

Аналіз показників, наведених у таблиці 1, свідчить про загальну тенденцію до зниження ділової активності підприємства протягом 2022—2024 рр. Основним фактором таких змін є скорочення обсягів реалізації продукції, що безпосередньо впливає на швидкість обігу активів.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком зменшився на 14059,0 тис. грн, що вказує на звуження масштабів господарської діяльності підприємства та зниження його ринкової активності. Водночас середньорічна вартість активів за досліджуваній період зросла на 3131,4 тис. грн, що свідчить про відносне збільшення ресурсної бази підприємства.

Поєднання зростання вартості активів зі скороченням обсягів реалізації призвело до зниження ефективності їх використання. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 2,36 разів у 2022 році до 1,95 разів у 2024 році, тобто на 0,41 обороту. Це означає, що кожна гривня активів генерує менший обсяг доходу, ніж у попередні періоди.

Відповідно спостерігається зростання тривалості одного обороту активів: з 153 днів у 2022 році до 185 днів у 2024 році, тобто на 32 дні. Уповільнення обороту свідчить про зниження швидкості трансформації вкла-

Таблиця 1. Динаміка показників оборотності активів ДП "М'ясо Буковини"

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	115802,1	107778,1	101743,1	-14059,0
Середньорічна вартість активів, тис. грн	48970,1	52942,9	52101,5	+3131,4
Коефіцієнт оборотності активів, рази	2,36	2,04	1,95	-0,41
Тривалість одного обороту, днів	153	176	185	+32

Джерело: сформовано на основі [8].

дених ресурсів у грошові надходження, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Зазначені тенденції зумовлені низкою факторів, зокрема зменшенням попиту на продукцію, накопиченням запасів, уповільненням обігу дебіторської заборгованості та неефективним використанням виробничих потужностей. Для м'ясопереробних підприємств така ситуація є особливо критичною, оскільки тривале перебування ресурсів у виробничо-збутовому циклі може призводити до втрат якості продукції та додаткових витрат на її зберігання.

Отже, отримані результати свідчать про необхідність підвищення ефективності використання активів підприємства, зокрема шляхом оптимізації обсягів запасів, прискорення обігу оборотних коштів та активізації збутової діяльності.

Наступним етапом є аналіз оборотності запасів, які займають значну частку в структурі оборотних активів м'ясопереробних підприємств (табл. 2).

Аналіз показників, наведених у таблиці 2, свідчить про суттєве зниження ефективності використання запасів на підприємстві протягом 2022—2024 рр. Така тенденція є негативною, оскільки саме запаси займають значну частку в структурі оборотних активів м'ясопереробних підприємств.

Зокрема, собівартість реалізованої продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком зменшилася на 10895,0 тис. грн, що свідчить про скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції. Водночас середньорічна вартість запасів зросла на 6528,5 тис. грн, що вказує на їх накопичення та уповільнення процесів реалізації.

У результаті таких змін коефіцієнт оборотності запасів знизився з 8,87 разів у 2022 році до 4,88 разів у 2024 році, тобто майже вдвічі (на 3,99 обороту). Це означає, що запаси обертаються значно повільніше, а ресурси довше перебувають у виробничо-збутовому циклі.

Відповідно тривалість одного обороту запасів зростає з 41 дня до 74 днів, тобто на понад місяць. Така динаміка свідчить про суттєве уповільнення обігу запасів та зниження ефективності їх використання.

Основними причинами такої ситуації є зниження попиту на продукцію, неефективна політика управління запасами, надмірне формування складських залишків, а також порушення ритмічності збуту продукції.

Для м'ясопереробних підприємств така тенденція є особливо небезпечною, оскільки продукція має обмежений термін зберігання. Надмірне накопичення запасів може призводити до втрат якості продукції, її псування, збільшення витрат на зберігання та, відповідно, зниження фінансових результатів діяльності підприємства [9].

Отже, отримані результати свідчать про необхідність оптимізації обсягів запасів, удосконалення системи їх управління та прискорення процесів реалізації продукції з метою підвищення ділової активності підприємства.

З урахуванням того, що запаси є важливою складовою оборотних активів

Таблиця 2. Динаміка показників оборотності запасів ДП "М'ясо Буковини"

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	94958,0	89478,9	84063	-10895,0
Середньорічні запаси, тис. грн	10710,0	14885,2	17238,5	+6528,5
Коефіцієнт оборотності запасів, рази	8,87	6,01	4,88	-3,99
Тривалість одного обороту запасів, днів	41	60	74	+33

Джерело: сформовано на основі [8].

підприємства, однак характеризують лише внутрішній етап виробничо-збутового циклу, доцільним є подальше дослідження елементів оборотного капіталу, які забезпечують завершення операційного процесу та формування грошових надходжень. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз дебіторської заборгованості, оскільки саме вона відображає обсяг відстрочених платежів за реалізовану продукцію та безпосередньо впливає на швидкість повернення коштів у господарський обіг (табл. 3).

Дані таблиці 3, свідчать про неоднозначні зміни в ефективності управління дебіторською заборгованістю ДП "М'ясо Буковини" протягом 2022—2024 рр. Загалом спостерігається тенденція до уповільнення її оборотності, що певною мірою пов'язано зі зниженням обсягів реалізації продукції та змінами у розрахунковій дисципліні контрагентів.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком зменшився на 14059,0 тис. грн, що свідчить про скорочення обсягів операційної діяльності підприємства. Водночас середньорічна дебіторська заборгованість збільшилася на 633,2 тис. грн, що вказує на певне зростання обсягів відстрочених платежів та розширення комерційного кредитування покупців.

У результаті таких змін коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 13,95 разів у 2022 році до 11,39 разів у 2024 році, тобто на 2,56 обороту. Це означає, що кошти, вкладені у розрахунки з дебіторами, почали повертатися повільніше, що знижує швидкість їх повторного використання в господарському обороті підприємства.

Таблиця 3. Динаміка показників оборотності дебіторської заборгованості ДП "М'ясо Буковини"

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	115802,1	107778,1	101743,1	-14059,0
Середньорічна дебіторська заборгованість, тис. грн	8298,3	10043,1	8931,5	+633,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рази	13,95	10,73	11,39	-2,56
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	26	34	32	+6

Джерело: сформовано на основі [8].

Відповідно період погашення дебіторської заборгованості зріс з 26 до 32 днів, що свідчить про незначне погіршення платіжної дисципліни покупців та подовження строків інкасації грошових коштів. Хоча показник залишається відносно прийнятним, його зростання є негативною тенденцією, оскільки уповільнює надходження ліквідних ресурсів на підприємство.

Загалом отримані результати свідчать про певне зниження ефективності управління дебіторською заборгованістю, що проявляється у зменшенні швидкості її обороту та збільшенні строків погашення. Це потребує посилення контролю за розрахунками з покупцями, удосконалення кредитної політики та впровадження заходів щодо скорочення періоду інкасації коштів.

Важливим елементом оцінки ділової активності підприємства є не лише аналіз оборотності дебіторської заборгованості, яка характеризує швидкість надходження коштів від покупців, а й дослідження ефективності управління кредиторською заборгованістю. Якщо дебіторська заборгованість відображає відволікання фінансових ресурсів у розрахунки з контрагентами, то кредиторська, навпаки, виступає джерелом тимчасового безкоштовного фінансування поточної діяльності підприємства.

Оптимальне співвідношення між термінами погашення дебіторської та кредиторської заборгованості є важливою умовою підтримання платоспроможності та фінансової рівноваги суб'єкта господарювання. Перевищення періоду інкасації дебіторської заборгованості над строками погашення кредиторської може призводити до дефіциту грошових коштів, тоді як більш тривалий період використання кредиторської заборгованості сприяє підвищенню ліквідності підприємства [11].

З огляду на це, наступним етапом дослідження є аналіз оборотності кредиторської заборгованості, який дозволяє оцінити швидкість виконання підприємством своїх зобов'язань перед постачальниками, бюджетом та іншими контрагентами, а також визначити ефективність використання залучених у розрахунках ресурсів (табл. 4).

Аналіз показників, наведених у таблиці 4, свідчить про зміну ефективності управління кредиторською заборгованістю підприємства протягом 2022—2024 рр. та відображає особливості формування його розрахункової політики з постачальниками і іншими контрагентами.

Зокрема, собівартість реалізованої продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком зменшилася на 10895,0 тис. грн, що свідчить про скорочення обсягів виробничої діяльності підприємства. Водночас середньорічна кредиторська заборгованість за цей період зменшилася на 835,4 тис. грн, що вказує на певне скорочення обсягів залучених короткострокових ресурсів у розрахунках.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2022 році становив 15,74 рази, у 2023 році зріс до 21,96 разів, а у 2024 році знизився до 16,18 разів. Загалом за досліджуваний період показник дещо збільшився (на 0,44 обороту), однак його динаміка є нестабільною. Значне зростання у 2023 році свідчить про прискорен-

ня розрахунків із постачальниками, тоді як у 2024 році відбулося певне уповільнення.

Відповідно період погашення кредиторської заборгованості скоротився з 23 днів у 2022 році до 16 днів у 2023 році, після чого зріс до 22 днів у 2024 році. Загалом за період він зменшився лише на 1 день, що свідчить про відносну стабільність політики розрахунків підприємства.

Отримані результати свідчать про те, що підприємство у 2023 році проводило більш швидкі розрахунки з кредиторами, що пов'язано зі зменшенням обсягів закупівель та прагненням підвищити фінансову дисципліну. Водночас у 2024 році спостерігається повернення до більш тривалих строків погашення зобов'язань, це свідчить про часткове використання кредиторської заборгованості як джерела фінансування поточної діяльності.

З позиції ділової активності така динаміка має подвійний характер. З одного боку, швидке погашення зобов'язань підвищує фінансову надійність підприємства, з іншого — зменшує можливості використання безкоштовних залучених ресурсів. Тому важливим є забезпечення оптимального балансу між швидкістю розрахунків і ефективністю використання кредиторської заборгованості [7].

Отже, аналіз оборотності кредиторської заборгованості свідчить про загалом стабільну, але не повністю оптимальну політику управління розрахунками, що потребує узгодження зі швидкістю обігу дебіторської заборгованості та грошових потоків підприємства.

Проведений аналіз показників оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості дозволив оцінити швидкість обігу ресурсів підприємства та ефективність управління окремими елементами оборотного капіталу. Водночас показники ділової активності характеризують лише інтенсивність використання ресурсів, не даючи повного уявлення про результативність їх залучення у господарський процес.

З метою комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства доцільним є доповнення аналізу дослідження показників ефективності використання ресурсів, які відображають здатність підприємства генерувати прибуток та дохід на вкладені активи, власний капітал і витрати. Саме ці показники дозволяють оцінити економічну віддачу від використання ресурсного потенціалу та визначити рівень результативності діяльності підприємства.

Таблиця 4. Динаміка показників оборотності кредиторської заборгованості ДП "М'ясо Буковини"

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	94958,0	89478,9	84063	-10895,0
Середньорічна кредиторська заборгованість, тис. грн	6031,5	4074,7	5196,1	-835,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рази	15,74	21,96	16,18	+0,44
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	23	16	22	-1

Джерело: сформовано на основі [8].

Таблиця 5. Динаміка показників ефективності використання ресурсів ДП "М'ясо Буковини"

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	115802,1	107778,1	101743,1	-14059,0
Чистий прибуток, тис. грн	2760,0	1906,2	508,4	-2251,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн	48970,1	52942,9	52101,5	+3131,4
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	28458,9	30066,3	30547,4	+2088,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	94958,0	89478,9	84063	-10895,0
Рентабельність активів (ROA), %	5,64	3,60	0,98	-4,66
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	9,70	6,34	1,66	-8,04
Рентабельність витрат, %	2,91	2,13	0,60	-2,31
Віддача активів (продуктивність активів), грн/грн	2,36	2,04	1,95	-0,41
Коефіцієнт окупності витрат, грн/грн	1,22	1,20	1,21	-0,01

Джерело: сформовано на основі [8].

У цьому контексті наступним етапом дослідження є аналіз динаміки показників ефективності використання ресурсів ДП "М'ясо Буковини", результати якого наведено у таблиці 5.

Аналіз показників, наведених у таблиці 5, свідчить про суттєве зниження ефективності використання ресурсів підприємства протягом 2022—2024 рр., що зумовлено насамперед скороченням обсягів чистого прибутку та загальним зниженням результативності господарської діяльності.

Зокрема, рентабельність активів (ROA) зменшилася з 5,64 % у 2022 році до 0,98 % у 2024 році, тобто на 4,66 відсоткових пункти. Така динаміка свідчить про істотне зниження ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства, оскільки кожна гривня активів генерує значно менший обсяг прибутку.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу (ROE), яка знизилася з 9,70 % до 1,66 %, тобто на 8,04 відсоткових пункти. Це свідчить про скорочення прибутковості для власників підприємства та зменшення ефективності використання вкладеного капіталу.

Рентабельність витрат також має негативну динаміку: її значення зменшилося з 2,91 % у 2022 році до 0,60 % у 2024 році. Це означає, що підприємство отримує значно менший прибуток на одиницю понесених витрат, що є наслідком зниження чистого фінансового результату.

Показник віддачі активів демонструє поступове зниження з 2,36 грн/грн до 1,95 грн/грн, що підтверджує зменшення обсягів доходу, отриманого з кожної гривні вкладених ресурсів. Така тенденція узгоджується з результатами аналізу ділової активності та свідчить про уповільнення обігу активів.

Водночас коефіцієнт окупності витрат залишається відносно стабільним і коливається в межах 1,20—1,22 грн/грн. Це свідчить про збереження контролю над собівартістю продукції, однак стабільність цього показника не компенсує зниження прибутковості підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать про погіршення ефективності використання ресурсного потенціалу ДП "М'ясо Буковини", що проявляється у зниженні показників рентабельності та продуктивності активів. Основною причиною таких змін є скорочення чистого прибутку на фоні зменшення обсягів реалізації продукції. У цих умовах підприємству доцільно зосередити увагу на підвищенні операційної ефективності, оптимізації витрат та активізації збутової діяльності з метою відновлення рівня прибутковості та забезпечення сталого розвитку [5].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що ділова активність та ефективність використання ресурсів ДП "М'ясо Буковини" протягом 2022—2024 рр. мають чітко виражену тенденцію до погіршення, що проявляється в уповільненні оборотності основних елементів оборотного капіталу та зниженні показників прибутковості. Виявлені диспропорції між темпами скорочення обсягів реалізації та змінами у структурі активів і зобов'язань свідчать про необхідність удосконалення системи управління ресурсами підприємства, підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення більш раціонального використання наявного економічного потенціалу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті здійснено комплексну оцінку ділової активності та ефективності використання ресурсів м'ясопереробного підприємства на основі аналізу показників оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також показників рентабельності. За результатами дослідження встановлено, що протягом аналізованого періоду відбулося зниження швидкості обігу ресурсів, що супроводжувалося зростанням тривалості їх обороту, накопиченням запасів та уповільненням розрахунків із дебіторами. Водночас динаміка кредиторської заборгованості свідчить про відносно стабільність розрахункової політики, хоча її

використання як джерела фінансування не є повною мірою оптимізованим.

Погіршення показників ділової активності безпосередньо позначилося на результативності діяльності підприємства, що підтверджується зниженням рентабельності активів, власного капіталу та витрат. Основними чинниками таких змін є скорочення обсягів реалізації продукції, зменшення чистого прибутку, а також недостатня ефективність управління оборотними активами.

З метою підвищення рівня ділової активності та ефективності функціонування підприємства доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію обсягів запасів, прискорення обігу дебіторської заборгованості, удосконалення політики управління розрахунками з контрагентами, а також активізацію збутової діяльності та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі полягають у поглибленому дослідженні взаємозв'язку між показниками ділової активності та фінансової стійкості підприємства, розробці економіко-математичних моделей оптимізації структури оборотного капіталу, а також адаптації сучасних інструментів управління ефективністю діяльності підприємств до умов нестабільного економічного середовища.

Література:

1. Гайбура Ю. А. Комплексне оцінювання фінансового стану м'ясопереробного підприємства. *Агросвіт*. 2026. № 5. С. 190—198.
2. Кашченя Н. Б., Горошанська О. О., Польова Т. В. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: монографія. Харків, 2016. 196 с.
3. Косович О. В. Методичні засади оцінювання ресурсної позиції м'ясопереробних підприємств у системі формування конкурентного статусу. *Агросвіт*. 2026. № 8. С. 291—296.
4. Онищенко С. В., Маслій О. А., Пантась В. В. Ділова активність бізнесу в Україні: цифрова трансформація та сталий розвиток. *Економіка і регіон*. 2024. № 1. С. 136—143.
5. Приймак С. В. Ділова активність як фактор зростання економічного потенціалу підприємства. *Збірник тез звітної наукової конференції Львівського національного університету імені Івана Франка за 2017 рік* (електронне видання): Львів, ЛНУ ім. І. Франка, 2018. С. 121—125.
6. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник (2-ге видання, змінене і доповнене). Полтава: Видавництво ПП "Астроя", 2020. 434 с.
7. Ткачук Г. Ю. Оцінка ділової активності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 88—90.
8. Фінансова звітність ДП "М'ясо Буковини" ВАТ "Новоселицький птахокомбінат". URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/30175983/>
9. Чикуркова А. Д., Добровольська Е. В. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. Випуск 1 (38). С. 166—172.
10. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19—20. С. 96—102.
11. Ясіновська І., Фелісеєв В. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-16>

References:

1. Haibura, Yu. A. (2026), "Comprehensive assessment of the financial condition of a meat-processing enterprise", *Agrosvit*, vol. 5, pp. 190—198.
2. Kashchena, N. B. Goroshanska, O. O. and Polyova, T. V. (2016). *Dilova aktyvnist' pidpryyemstva: sutnist' ta metodyka analizu* [Business activity of an enterprise: essence and analysis methods], Kharkiv, Ukraine.
3. Kosovych, O.V. (2026), "Methodological principles of assessing the resource position of meat processing enterprises in the system of forming a competitive status", *Agrosvit*, vol. 8, pp. 291—296.
4. Onyshchenko, S. V. Maslii, O. A. and Pantas, V. V. (2024), "Business activity in Ukraine: digital transformation and sustainable development", *Economy and region*, vol. 1, pp. 136—143.
5. Pryimak, S. V. (2018), "Business activity as a factor in the growth of the economic potential of the enterprise", *Zbirnyk tez zvitnoi naukovoї konferentsii Lvivskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Franka za 2017 rik* [Collection of abstracts of the reporting scientific conference of the Ivan Franko National University of Lviv for 2017], LNU im. I. Franka, Lviv, Ukraine, pp. 121—125.
6. Tyutyunnyk, Yu. M. Dorohan-Pysarenko, L. O. and Tyutyunnyk, S. V. (2020), *Financial analysis*, [Finansovyy analiz], 2nd edition, amended and supplemented, Publishing house of PP "Astraya", Poltava: Ukraine.
7. Tkachuk, G. Yu. (2015), "Assessment of the business activity of an enterprise", *Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 13 (4), pp. 88—90.
8. ukraine.com.ua (2026), "Financial statements of the State Enterprise "Meat of Bukovyna" of the OJSC "Novoselytsky Poultry Plant", available at: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/30175983/> (Accessed 20 April 2026).
9. Chikurkova, A. D. and Dobrovolska, E. V. (2023), "Ensuring the management of the efficiency of the functioning of a meat processing enterprise", *Podolskyi visnyk: agriculture, technology, economics*, vol. 1 (38), pp. 166—172.
10. Chepka, V. V., Sviderska, I. M. and Gavrylenko, Yu. O. (2020), "Financial condition of the enterprise: theoretical foundations", *Investments: practice and experience*, vol. 19—20, pp. 96—102.
11. Yasinovska, I. and Feliseev, V. (2022). "Business activity of industrial enterprises of Ukraine: assessment, problems and directions of support", *Economy and society*, vol. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-16>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

С. М. Савченко,
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України "КПІ ім. Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0340-1232>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.304

УПРАВЛІННЯ ЧИСЕЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

S. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

PERSONNEL WORKFORCE MANAGEMENT UNDER GLOBALISATION AND PRODUCTION
AUTOMATION: TRENDS AND WAYS TO IMPROVE EFFICIENCY

У статті досліджено трансформацію управління чисельністю персоналу під впливом глобалізації, автоматизації та цифровізації економіки. Обґрунтовано необхідність переходу від статичного визначення чисельності працівників до адаптивної моделі кадрового менеджменту, що враховує динамічні зміни технологічного середовища та ринку праці. Визначено, що глобалізація формує багаторівневу структуру зайнятості, а автоматизація змінює кваліфікаційні вимоги, зменшуючи попит на рутинну працю та підвищуючи значення цифрових і аналітичних компетентностей. Систематизовано сучасні тенденції, зокрема динамічне прогнозування кадрових потреб, розвиток гібридної зайнятості та зростання ролі HR-аналітики. Виявлено ключові виклики: дефіцит кваліфікацій, нерівномірна адаптація персоналу та соціальні ризики. Запропоновано модель керованої кадрової адаптації, що поєднує прогнозування, цифрові HR-інструменти, перекваліфікацію та управління результативністю. Доведено, що ефективність кадрової політики визначається збалансованістю чисельності, компетентностей і витрат відповідно до технологічної структури підприємства.

The article provides a comprehensive analysis of the transformation of workforce size management under the influence of globalization, production automation, and the digitalization of the economy. It is argued that contemporary business conditions require a shift away from the traditional perception of workforce size as a fixed parameter towards an adaptive human resource management model that reflects dynamic technological changes and labour market transformations. The study demonstrates that globalization expands the boundaries of enterprise workforce systems, forming a multi-layered employment structure that includes a core internal workforce, peripheral employees, and an external labour segment. At the same time, automation and digitalization reshape the functional and qualification structure of personnel by reducing demand for routine tasks and increasing the need for digital, analytical, and technical competencies.

The paper systematizes the key modern trends in workforce size management, including the transition to dynamic workforce forecasting, the growing multifunctionality of employees, the institutionalization of hybrid work arrangements, and the increasing importance of HR analytics. It identifies major challenges related to workforce maladaptation, such as skills shortages, uneven adaptation to digital environments, partial workforce displacement, and the social risks associated with labour transformation. In response to these challenges, the article proposes an applied model of managed workforce adaptation, which integrates strategic workforce planning, digital HR tools, systematic reskilling, performance management based on measurable indicators, and the rationalization of labour costs.

The study proves that effective workforce size management should not be reduced to mechanical downsizing but must be based on aligning workforce size, competence structure, work organization, and labour costs with the technological configuration of the enterprise. The findings highlight that the core issue is not quantitative but structural, requiring enterprises to ensure the adaptability and sustainability of their human capital systems. The proposed approach provides a practical framework for improving HR policies in the context of ongoing digital transformation and global labour market integration.

Ключові слова: управління чисельністю персоналу, глобалізація, автоматизація виробництва, цифровізація, штучний інтелект, кадрової адаптація, HR-аналітика, перекваліфікація, продуктивність праці, трудові ресурси.

Key words: workforce size management, globalization, production automation, digitalization, artificial intelligence, workforce adaptation, HR analytics, reskilling, labour productivity, labour resources.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління чисельністю персоналу дедалі більше визначається не внутрішньою інерцією штатного розпису, а глобалізацією, автоматизацією виробництва та цифровізацією праці. Глобалізація змінює межі підприємства як роботодавця, а автоматизація й штучний інтелект змінюють зміст праці, професійну структуру зайнятості та вимоги до кваліфікації працівників. За таких умов проблема чисельності персоналу виходить за межі простого визначення кількості працівників і зводиться до узгодження кадрової чисельності, структури компетентностей, організації праці та продуктивності з новою технологічною конфігурацією підприємства. Для України ця проблема має додаткову гостроту: за даними Держстату, середня номінальна заробітна плата штатного працівника в Україні у лютому 2026 р. становила 28 321 грн, тоді як НБУ фіксував значний дефіцит робочої сили, приріст кількості українських мігрантів за кордоном приблизно на 500 тис. осіб упродовж 2024 року та перевищення реальними зарплатами довоєнного рівня в більшості видів економічної діяльності вже у III кварталі 2024 року [1; 2]. За такої конфігурації українські підприємства входять у технологічну модернізацію в умовах не надлишку, а дефіциту праці: проблема полягає не стільки у вартості персоналу як такої, скільки в необхідності одночасно утримувати критичні компетентності, компенсувати кадрові втрати й перебувати в структурі зайнятості без руйнування продуктивної основи бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Академічна література за темою статті зосереджена навколо кількох взаємопов'язаних ліній. Першу лінію

становлять праці, у яких технологічна трансформація ринку праці осмислюється через вплив автоматизації та роботизації на структуру зайнятості. Д. Аджемоглу і П. Рестрепо [3] на матеріалі ринку праці США показують, що впровадження роботів має не нейтральний, а структурно диференційований ефект: воно знижує попит на працю в окремих сегментах, насамперед там, де домінують стандартизовані виробничі операції, і водночас змінює співвідношення між капіталом і працею. Цінність цієї праці полягає в тому, що вона відходить від спрощеної тези про загальне витіснення працівників і переводить аналіз у площину конкретних механізмів перерозподілу зайнятості між професійними групами.

Другу лінію утворюють дослідження, присвячені впливу штучного інтелекту на зміст праці, функціональну структуру робочих місць і вимоги до навичок. К. Бонні, С. Бро, К. Баффінгтон, Е. Дінлерсоз, Л. Фостер, Н. Голдшлаг, Дж. Халтівангер, Х. Міранда та К. Севідж [4] пропонують важливе уточнення: вплив штучного інтелекту доцільніше аналізувати не лише на рівні робіт, а й на рівні завдань, оскільки завдання, а не професії як формальні категорії, є первинним об'єктом технологічної трансформації. П. Гмирек, Дж. Берг і Д. Бесконд [9], досліджуючи потенційний вплив генеративного ШІ на кількість і якість робочих місць, показують, що генеративні моделі частіше змінюють конфігурацію праці, ніж повністю усувають потребу в ній, але при цьому загострюють питання перекваліфікації, перерозподілу функцій і нерівномірності адаптації різних груп працівників. А. Грін [10] переводить проблему в площину попиту на навички й доводить, що поширення ШІ супроводжується зростанням потреби в нових компетентностях, передусім аналітичних, цифрових і міждисциплінарних. Ці праці важливі тим, що зміщу-

ють фокус із механічного питання скорочення персоналу на складніший аналіз зміни змісту праці та вимог до людського капіталу.

Третю лінію формують дослідження, у яких трансформація зайнятості розглядається в ширшому контексті глобалізації та нових організаційних форм праці. Ф. Фройзе, Т. Блей, С. Гібсон, М. Шаффер і Х. Бенітес [8] аналізують глобальну віртуальну працю як специфічну форму організації зайнятості, у якій територіальні межі підприємства як роботодавця частково втрачають визначальне значення. Їхній підхід важливий для теми управління чисельністю персоналу, оскільки показує, що кадрова політика дедалі частіше формується не в межах замкненого підприємства, а в умовах глобально розподіленої праці, цифрової координації та гнучкого залучення виконавців. У такій логіці чисельність персоналу вже не є лише результатом внутрішнього планування, а залежить від ширших змін у структурі глобального ринку праці.

Четверту лінію становлять праці, у яких цифровізація впливає безпосередньо на стратегічне управління персоналом. О. Панасюк і О. Кравчук [14] розглядають цифровізацію як чинник перегляду стратегічного HRM, підкреслюючи, що використання цифрових інструментів змінює не лише технічні процедури кадрової роботи, а й саму логіку ухвалення рішень щодо потреби в персоналі, оцінювання його результативності, розвитку компетентностей і побудови кадрової стратегії. Ця праця є особливо корисною для нашої теми, оскільки поєднує глобальний контекст цифрової трансформації з національним виміром і тим самим наближає загальносвітові тенденції до практики управління персоналом у конкретних організаційних умовах.

Сучасна література достатньо переконливо фіксує вплив автоматизації, штучного інтелекту, цифровізації HR-процесів і глобально розподіленої праці на структуру зайнятості. Проте ці явища переважно аналізуються окремо — або як наслідок роботизації, або як трансформація завдань під впливом ШІ, або як зміна форм організації праці, або як цифровізація стратегічного HRM. Недостатньо розкритим лишається питання, як ці процеси поєднуються в єдиній логіці управління чисельністю персоналу на рівні підприємства.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні сучасних тенденцій управління чисельністю персоналу в умовах глобалізації та автоматизації виробництва, виявленні ключових проблем кадрової неадаптації та визначенні шляхів підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методичну основу статті становить поєднання аналітичного, порівняльного та структурно-узагальнювального підходів, що дало змогу зіставити макрорівневі зміни на ринку праці з прикладною логікою кадрового менеджменту, систематизувати сучасні тенденції управління чисельністю персоналу, окреслити ризики кадрової неадаптації та обґрунтувати інструменти підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Глобалізація змінює управління чисельністю персоналу через посилення конкуренції, перебудову виробничих і сервісних ланцюгів та нормалізацію цифрово координованих форм праці. За даними МОП, у 2024 р. глобальний рівень безробіття становив 5,0%, однак це не усуває структурних дисбалансів, пов'язаних із помірним економічним зростанням і нерівномірним відновленням реальної заробітної плати [12]. Для підприємства це означає, що чисельність персоналу визначається не стабільністю штатного розпису, а здатністю поєднати продуктивність, гнучкість і контрольованість кадрових витрат.

У The Future of Jobs Report 2025 зазначено, що до 2030 р. сукупний обсяг створення і витіснення робочих місць становитиме 22% нинішньої формальної зайнятості, з очікуваним створенням 170 млн і витісненням 92 млн робочих місць [15]. За таких умов підприємство дедалі частіше порівнює витрати на утримання внутрішнього штату з витратами на аутсорсинг, офшоринг, контрактну та розподілену працю [8; 15]. Предметом вибору стають не лише фонд оплати праці й соціальні нарахування, а й транзакційні витрати координації, контролю якості, інтеграції зовнішніх виконавців і ризики втрати корпоративного знання.

У межах статті цей процес доцільно узагальнити як перехід від моделі фіксованого штату до моделі поєднання кадрового ядра, периферійних працівників і зовнішнього трудового контуру [8; 14; 15]. Кадрове ядро охоплює функції, критичні для якості, безпеки, технологічної безперервності та збереження специфічних компетентностей; периферія — функції зі змінним навантаженням або нижчою специфічністю людського капіталу; зовнішній контур — підрядників, контрактних виконавців і розподілені команди, залучення яких виправдане тоді, коли зниження постійних витрат переважає витрати координації й контролю.

За даними Євростату, у 2024 р. 52,9% підприємств ЄС із 10 і більше зайнятими проводили онлайн-зустрічі, 81,02% надавали працівникам віддалений доступ до корпоративної електронної пошти, 69,01% — до документів підприємства, 65,57% — до бізнес-застосунків або програмного забезпечення, а 60,24% забезпечували всі три типи доступу одночасно [7]. Для підприємств України та ширшого східноєвропейського простору ця логіка посилюється конкуренцією за кадри в межах європейського ринку праці та зростанням транскордонної цифрової зайнятості. Відповідно, управління чисельністю персоналу дедалі більше зводиться до розмежування внутрішніх і зовнішніх функцій, утримання критичних компетентностей і підтримання кадрової привабливості підприємства.

Автоматизація виробництва та цифровізація бізнес-процесів змінюють структуру персоналу не стільки кількісно, скільки функціонально й кваліфікаційно. За даними Міжнародної федерації робототехніки, у 2023 р. глобальна щільність роботизації у промисловості досягла 162 роботів на 10 тис. працівників, а загальна кількість промислових роботів зросла до 4,28 млн одиниць [11]. Потреба в праці дедалі більше визначається не кількістю традиційних робочих місць, а набором функцій, які залишаються за людиною після технологічного переоснащення.

Висновки Д. Аджемоглу і П. Рестрепо показують, що впровадження роботів справді знижувало зайнятість і заробітну плату в частині виробничих сегментів, але цей ефект був структурно нерівномірним [3]. У поєднанні з даними IFR це дає підстави вважати, що автоматизація зменшує попит на працівників, зайнятих стандартизованими повторюваними операціями, і підвищує значення персоналу, який забезпечує налаштування, обслуговування, контроль і аналітичний супровід автоматизованих систем [3; 11].

Подібна логіка проявляється і щодо генеративного ШІ. За оцінками McKinsey та МОП, він частіше автоматизує окремі завдання, ніж повністю заміщує робочі місця [5; 9]. Через це цифровізація змінює зміст праці: менше рутинної обробки інформації, більше контролю, аналізу, верифікації та прийняття рішень. У межах статті цей процес доцільно узагальнити як структурний зсув у кадровій системі підприємства, за якого формується скорочувана, трансформована й зростаюча зони персоналу.

Головним наслідком такого зсуву стає не абсолютний надлишок працівників, а розрив між наявною та потрібною структурою компетентностей. Дані Євростату показують, що серед підприємств ЄС, які намагалися наймати ІКТ-фахівців, 57,5% повідомили про труднощі із заповненням таких вакансій [6]. Для підприємства це означає одночасне скорочення частини робочих місць і дефіцит кадрів у сегментах, де потрібні нові технічні, цифрові та аналітичні компетентності. Економічно такий розрив проявляється через витрати на перенавчання, ризик недовантаження автоматизованого обладнання, втрати від простоїв і затримку продуктивного ефекту від модернізації. Управління чисельністю персоналу в умовах автоматизації зводиться не до простого скорочення штату, а до перебудови кадрової структури відповідно до нової технологічної конфігурації виробництва (рис. 1).

Сучасне управління чисельністю персоналу дедалі менше спирається на статичну штатну модель і дедалі більше — на адаптивну кадрову систему. У межах статті

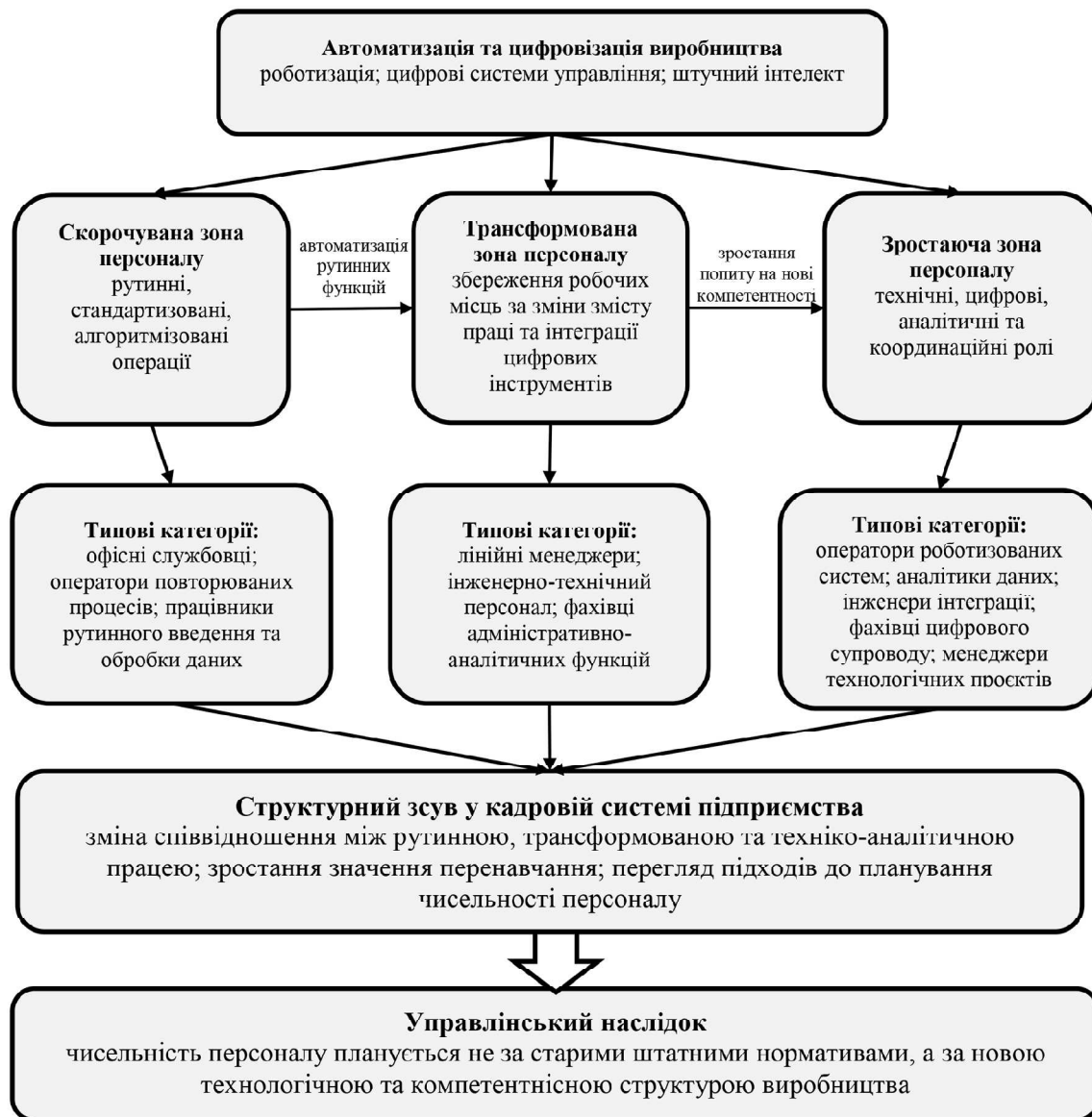


Рис. 1. Структурний вплив автоматизації та цифровізації на персонал підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 6; 9; 10; 11; 15].

ці зміни доцільно узагальнити через чотири виміри: часову, функціональну, просторову та аналітичну адаптивність.

Часову адаптивність забезпечує перехід до динамічного прогнозування кадрової потреби. У The Future of Jobs Report 2025 зазначено, що 60% роботодавців очікують трансформаційного впливу розширення цифрового доступу на бізнес до 2030 р., 86% — впливу технологій штучного інтелекту та обробки інформації, а 58% — робототехніки й автоматизації [15]. За таких умов кадрове планування зміщується від продовження наявної штатної структури до сценарного аналізу функцій, які автоматизуються, трансформуються або вимагатимуть нових категорій працівників, зменшуючи втрати від помилкового кадрового планування, вакансійних розривів і затримки технологічної адаптації.

Функціональну адаптивність забезпечує зростання значення багатofункціональності працівників. Дослідження О. Панасюк і О. Кравчук показує, що цифровізація HRM зміщує підприємства від вузьких функціональних ролей до працівників, здатних діяти на перетині виробничих, цифрових та аналітичних завдань [14], що підвищує гнучкість використання праці, знижує залежність підприємства від вузьких дефіцитних спеціалізацій і пом'якшує втрати, пов'язані з плинністю кадрів та вакансійними розривами.

Просторову адаптивність формує закріплення дистанційних і гібридних режимів роботи. За даними Євростату, у 2024 р. 52,9% підприємств ЄС проводили онлайн-зустрічі, 81,02% надавали працівникам віддалений доступ до корпоративної електронної пошти, 69,01% — до документів, а 65,57% — до бізнес-застосунків або програмного забезпечення [7], розширюючи географію пошуку кадрів і дає змогу оптимізувати частину постійних витрат на інфраструктуру, але водночас підвищує транзакційні витрати координації та контролю.

Аналітичну адаптивність забезпечує посилення ролі HR-аналітики. Матеріали OECD Employment Outlook 2024 і висновки О. Панасюк та О. Кравчук показують,

що кадрові рішення дедалі більше спираються на дані про продуктивність, навантаження, кваліфікаційні розриви, плинність кадрів і результативність навчання [13; 14], підвищуючи точність кадрової політики й дозволяє краще співвідносити витрати на персонал з реальним внеском праці у виробничий результат. У сукупності ці тенденції означають, що чисельність персоналу визначається не інерцією штатного розпису, а технологічною конфігурацією підприємства і реальною структурою компетентностей (рис. 2).

Автоматизація, цифровізація та нові форми організації праці породжують для підприємства системний контур ризиків кадрової неадаптації. У межах статті їх доцільно звести до чотирьох груп: вивільнення частини персоналу, дефіцит кваліфікацій, нерівномірна адаптація до цифрового середовища та соціальні ризики кадрової трансформації.

Вивільнення частини працівників є не лише кадровим, а й економічним ризиком. Висновки Д. Аджемоглу і П. Рестрепо показують, що роботизація знижувала зайнятість і заробітну плату в окремих виробничих сегментах [3], а МОП фіксує підвищений потенціал автоматизації частини когнітивно-рутинних функцій [9]. За відсутності керованого перерозподілу функцій це може нейтралізувати короткострокову економію на оплаті праці через втрати продуктивності, дезорганізацію процесів і витрати на кадрову заміщення.

Дефіцит кваліфікацій дедалі більше виступає центральним обмеженням модернізації. Серед підприємств ЄС, які намагалися наймати ІКТ-фахівців, 57,5% повідомили про труднощі із заповненням вакансій [6], а The Future of Jobs Report 2025 вказує на масштабну зміну ключових навичок до 2030 р. [15]. Модернізацію може стримувати не нестача обладнання, а нестача працівників, здатних його ефективно використовувати. Економічно це проявляється через недовантаження капіталу, зниження віддачі від інвестицій у цифровізацію і подовження строку їх окупності.

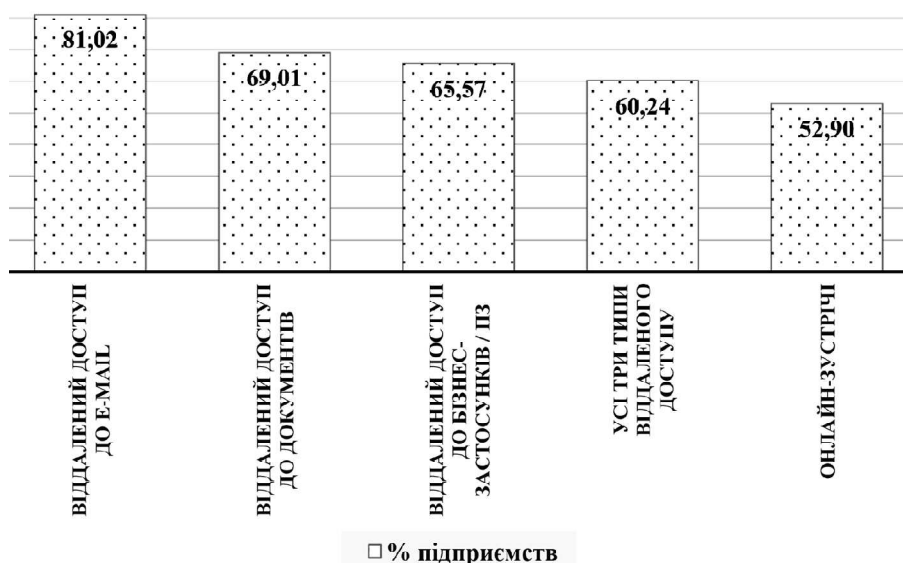


Рис. 2. Цифрові передумови сучасного управління чисельністю персоналу на підприємствах ЄС у 2024 р., % підприємств

Джерело: складено автором на основі [7].

Нерівномірність адаптації означає, що навіть за наявності нового обладнання підприємство не отримує очікуваного приросту продуктивності, якщо персонал не встигає освоїти нові вимоги [5; 10]. Наслідком стають витрати на повторне навчання, зростання питомих витрат праці у перехідний період і затримка продуктивного ефекту від модернізації. Соціальні ризики, своєю чергою, проявляються через зниження залученості, зростання плинності кадрів, опір змінам і послаблення організаційної стійкості [8; 12]. У сукупності ці проблеми переводять управління чисельністю персоналу з площини простої оптимізації штату в площину узгодження технологічної модернізації, компетентнісної перебудови та соціальної стійкості кадрової системи (табл. 1).

Підвищення ефективності управління чисельністю персоналу доцільно розглядати як прикладну модель керованої кадрової адаптації, у якій чисельність, структура компетентностей, результативність праці та кадрові витрати узгоджуються з технологічною конфігурацією підприємства. У межах цієї моделі ключовими є п'ять напрямів: стратегічне прогнозування кадрової потреби, цифрові HR-інструменти, системна перекваліфікація, управління результативністю на основі показників і раціоналізація витрат на трудові ресурси.

Стратегічне прогнозування виконує превентивну функцію: дозволяє заздалегідь виявляти кадрові дисбаланси, визначати функції, що автоматизуються, і критичні компетентності, без яких модернізація виробництва втрачає темп [15]. Цифрові HR-інструменти мають алокаційний ефект: підвищують точність розподілу трудових ресурсів і дозволяють співвідносити чисельність персоналу з фактичним навантаженням, продуктивністю та ризиками кадрової нестійкості [13; 14]. Системна перекваліфікація виконує відтворювальну функцію: зменшує залежність від дефіцитного зовнішнього ринку праці, скорочує розрив між новими технологіями й наявною структурою компетентностей та підвищує віддачу від уже сформованого кадрового ядра [5; 6; 9; 10].

Управління результативністю на основі KPI має результативний ефект, оскільки переводить кадрові рішення з площини обліку присутності в площину обліку фактичного внеску праці у виробничий і управлінський результат [8]. Раціоналізація витрат на персонал, своєю чергою, має структурно-витратний ефект: передбачає не механічне урізання фонду оплати праці, а перегляд функціональної структури, усунення дублювання й автоматизацію допоміжних операцій без руйнування кадрового ядра [12; 13]. У сукупності ці інструменти забезпечують

Таблиця 1. Основні виклики управління чисельністю персоналу в умовах глобалізації та автоматизації

Виклик	Прояв та емпіричне підтвердження з першоджерел	Наслідок для підприємства
Вивільнення персоналу через автоматизацію	Впровадження промислових робіт супроводжується скороченням зайнятості та зниженням заробітної плати в окремих виробничих сегментах, особливо для працівників середньої кваліфікації [3]. Генеративний ШІ має вищий потенціал доповнення праці, ніж її повної заміни, але для частини когнітивно-рутинних функцій ризик автоматизації лишається високим [5; 9].	Локальна соціальна напруга, ризик втрати лояльності та корпоративного знання, дезорганізація процесів і часткова нейтралізація економії на оплаті праці через втрати продуктивності та витрати на кадрові заміщення.
Дефіцит кваліфікацій	Серед підприємств ЄС, які наймали ІКТ-фахівців, 57,5% повідомили про труднощі із заповненням вакансій [6]. До 2030 р. 39% ключових навичок працівників зазнають змін, а попит на компетентності у сфері ШІ, великих даних, кібербезпеки та автоматизації зростатиме [15]. Дефіцит навичок у сфері ШІ може стримувати впровадження нових технологій [10].	Недовантаження автоматизованого капіталу, уповільнення модернізації, зниження віддачі від інвестицій у цифровізацію та подовження строку окупності технологічних рішень.
Нерівномірність адаптації до цифровізації	Вплив автоматизації та ШІ є асиметричним між секторами, країнами й професійними групами; попит зміщується у бік когнітивних, цифрових і соціальних навичок, тоді як значення рутинних операцій знижується [5; 10].	Розрив між темпами технічного оновлення і готовністю персоналу, зростання витрат на перенавчання, збільшення питомих витрат праці у перехідний період і затримка продуктивного ефекту від модернізації.
Соціальні ризики та нестійкість зайнятості	Глобальний ринок праці характеризується нерівномірним відновленням реальної заробітної плати, уповільненням зростання продуктивності та збереженням нестійких форм зайнятості [12]. Поширення гнучких і розподілених форматів праці ускладнює підтримання стабільного кадрового ядра [8].	Зниження організаційної стійкості, зростання плинності кадрів, посилення опору змінам, втрати від зниження трудової віддачі та збільшення витрат на утримання й відтворення критичних компетентностей.

Джерело: складено автором.

Таблиця 2. Інструменти підвищення ефективності управління чисельністю персоналу

Напрямок, інструмент	Зміст та обґрунтування з першоджерел	Очікуваний ефект
Стратегічне прогнозування потреби в персоналі	Значна частка роботодавців очікує трансформації бізнес-моделей під впливом цифрового доступу, ШІ та автоматизації, що вимагає переходу до сценарного планування чисельності й структури персоналу [15].	Превентивний ефект: зниження кадрових дисбалансів, уникнення як надлишку персоналу, так і дефіциту критичних компетентностей.
Цифрові HR-інструменти та аналітика	Цифровізація HR-функцій дозволяє оцінювати навантаження, продуктивність, плинність кадрів і ризики нестійкості персоналу, а також формувати кадрові рішення на основі даних [13; 14].	Алокаційний ефект: підвищення точності кадрових рішень і обґрунтоване планування чисельності на основі реальних параметрів роботи.
Системна перекваліфікація та розвиток навичок	Автоматизація й ШІ частіше змінюють набір завдань, ніж повністю ліквідують професії; дефіцит ІКТ- і ШІ-компетентностей вимагає зміщення акценту на внутрішнє навчання [5; 6; 9; 10].	Відтворювальний ефект: адаптація персоналу до автоматизованого виробництва, зменшення залежності від дефіцитного зовнішнього ринку праці, збереження кадрового ядра.
Управління продуктивністю на основі КРІ	Умови гібридної та розподіленої праці вимагають переходу від обліку присутності до оцінювання результату, якості, строків і функціональної продуктивності [8].	Результативний ефект: точніше узгодження чисельності персоналу з реальним внеском праці у виробничий і управлінський результат.
Рационалізація витрат на трудові ресурси	В умовах інфляційного тиску й уповільнення зростання продуктивності праці доцільною є механічна економія фонду оплати праці, а перегляд функціональної структури, усунення дублювання й автоматизація допоміжних операцій [12; 13].	Структурно-витратний ефект: зниження непродуктивних витрат, підвищення віддачі на одного працівника та узгодження кадрових витрат із виробничими результатами.

Джерело: складено автором.

узгодження продуктивності, компетентнісної стійкості, економічної ефективності та довгострокової життєздатності підприємства (табл. 2).

ВИСНОВКИ

Управління чисельністю персоналу в умовах глобалізації та автоматизації перестає бути функцією підтримання штатного розпису і перетворюється на механізм узгодження трудових ресурсів із технологічною, економічною та організаційною конфігурацією підприємства. Глобалізація змінює межі кадрової системи, автоматизація перебудовує її внутрішню структуру, а сучасний кадровий менеджмент відповідає на ці зрушення переходом до адаптивної моделі планування, використання та розвитку персоналу. Проблема чисельності персоналу нині має не кількісний, а структурний характер. Основним обмеженням стає невідповідність між новою технологічною конфігурацією виробництва, реальною структурою компетентностей і здатністю кадрової системи до адаптації. Економічно це проявляється через недовантаження капіталу, затримку окупності автоматизації, зростання питомих витрат праці, витрати на повторне перенавчання та послаблення організаційної стійкості. Практичний висновок полягає в потребі керованої кадрової адаптації, яка поєднує прогнозування кадрової потреби, цифрові HR-інструменти, перекваліфікацію, оцінювання результативності та раціоналізацію витрат на персонал. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності інструментів керованої кадрової адаптації в різних галузях, а також на порівняння їхньої результативності для підприємств із різним рівнем технологічної зрілості.

Література:

1. Державна служба статистики України. Середня номінальна заробітна плата штатного працівника підприємств, установ та організацій в Україні у лютому 2026 року. URL: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/news.-php3?lang=1&id=1855> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2025 року. Київ: НБУ, 2025. URL: <https://bank.->

gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

3. Acemoglu D., Restrepo P. Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy*. 2020. Vol. 128, no. 6. P. 2188—2244. DOI: 10.1086/705716.
4. Bonney K., Breaux C., Buffington C., Dinlersoz E., Foster L., Goldschlag N., Haltiwanger J., Miranda J., Savage K. The impact of AI on the workforce: Tasks versus jobs? *Economics Letters*. 2024. Vol. 244. Art. 111971. DOI: 10.1016/j.econlet.2024.111971.
5. Chui M., Hazan E., Roberts R., Singla A., Smaje K., Sukharevsky A., Yee L., Zimmel R. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. McKinsey Global Institute, 2023. URL: <https://lnk.ua/LxGuHV6G1> (дата звернення: 16.04.2026).
6. Eurostat. ICT specialists — statistics on hard-to-fill vacancies in enterprises. *Statistics Explained*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_-_statistics_on_hard-to-fill_vacancies_in_enterprises (дата звернення: 16.04.2026).
7. Eurostat. Online meetings and remote access to enterprise resources — statistics. *Statistics Explained*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Online_meetings_and_remote_access_to_enterprise_resources_-_statistics (дата звернення: 16.04.2026).
8. Froese F. J., Blay T., Gibson C. B., Shaffer M. A., Benitez J. Global virtual work: A review, integrative framework, and future research opportunities. *Journal of International Business Studies*. 2025. Vol. 56, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00775-1>.
9. Gmyrek P., Berg J., Bescond D. Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality. ILO Working Paper. 2023. No. 96. DOI: <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>.
10. Green A. Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market. *OECD Artificial Intelligence Papers*. 2024. No. 14. DOI: 10.1787/88684e36-en.
11. International Federation of Robotics. World Robotics 2024: Industrial Robots. Executive Summary.

Frankfurt am Main: IFR, 2024. URL: https://ifr.org/img/worldrobotics/Executive_Summary_WR_2024-Industrial_Robots.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

12. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Geneva: ILO, 2025. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

13. OECD. OECD Employment Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-employment-outlook-2024_abc8ad82/ac8b3538-en.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

14. Panasiuk O., Kravchuk O. The impact of digitalization on strategic human resource management: Global and national context. Social and Labour Relations: Theory and Practice. 2025. Vol. 15, no. 1. P. 30—44. DOI: 10.21511/slrtp.15(1).2025.03.

15. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Average nominal salary of a full-time employee of enterprises, institutions and organizations in Ukraine in February 2026", available at: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/news.php3?lang=1&id=1855> (accessed 17 April 2026).

2. National Bank of Ukraine (2025), "Inflation Report. Jan 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf (accessed 17 April 2026).

3. Acemoglu, D. and Restrepo, P. (2020), "Robots and jobs: Evidence from US labor markets", Journal of Political Economy, Vol. 128, no. 6, pp. 2188—2244. DOI: 10.1086/705716.

4. Bonney, K., Breaux, C., Buffington, C., Dinler-soz, E., Foster, L., Goldschlag, N., Haltiwanger, J., Miranda, J. and Savage, K. (2024), "The impact of AI on the workforce: Tasks versus jobs?", Economics Letters, Vol. 244, Art. 111971. DOI: 10.1016/j.econlet.2024.111971.

5. Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L. and Zimmel, R. (2023), "The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier", McKinsey Global Institute, available at: <https://lnk.ua/LxGuHV6G1> (accessed 16 April 2026).

6. Eurostat (2025), "ICT specialists — statistics on hard-to-fill vacancies in enterprises", Statistics Explained, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_-_statistics_on_hard-to-fill_vacancies_in_enterprises (accessed 16 April 2026).

7. Eurostat (2025), "Online meetings and remote access to enterprise resources — statistics", Statistics Explained, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Online_meetings_and_remote_access_to_enterprise_resources_-_statistics (accessed 16 April 2026).

8. Froese, F. J., Blay, T., Gibson, C. B., Shaffer, M. A. and Benitez, J. (2025), "Global virtual work: A review, integrative framework, and future research opportunities",

Journal of International Business Studies, Vol. 56, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00775-1>.

9. Gmyrek, P., Berg, J. and Bescond, D. (2023), "Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality", ILO Working Paper, vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>.

10. Green, A. (2024), "Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market", OECD Artificial Intelligence Papers, vol. 14. DOI: 10.1787/88684e36-en.

11. International Federation of Robotics (2024), "World Robotics 2024: Industrial Robots. Executive Summary", available at: https://ifr.org/img/worldrobotics/Executive_Summary_WR_2024-Industrial_Robots.pdf (accessed 16 April 2026).

12. International Labour Organization (2025), "World Employment and Social Outlook: Trends 2025", available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf (accessed 16 April 2026).

13. OECD Publishing (2024), "OECD Employment Outlook 2024", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-employment-outlook-2024_abc8ad82/ac8b3538-en.pdf (accessed 16 April 2026).

14. Panasiuk, O. and Kravchuk, O. (2025), "The impact of digitalization on strategic human resource management: Global and national context", Social and Labour Relations: Theory and Practice, Vol. 15, no. 1, pp. 30—44. DOI: 10.21511/slrtp.15(1).2025.03.

15. World Economic Forum (2025), "The Future of Jobs Report 2025", available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (accessed 16 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процеженовано / Revised: 09. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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

*T. Kolesnyk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Administrative Management Department and Alternative
Energy Sources, Director of the Technological and Industrial Vocational College
of Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia National Agrarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-3184>*

*P. Drozd,
PhD in Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Administrative Management and International
Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1939-2967>*

*A. Sheptukha,
Executive Director of Jacob & Co. Geneve LLC, New York, USA
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8836-570X>*

*S. Yurchenko,
Senior Lecturer of the Department of Industrial and Civil Engineering,
Cherkasy State Technological University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1740-8080>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.312

FORMATION OF AN INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT SYSTEM BASED ON ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS AND INFORMATION TECHNOLOGIES OF THE SMART ECONOMY

*Т. В. Колесник,
к. е. н, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії,
директор ВСП "Технологічно-промисловий фаховий коледж
Вінницького національного аграрного університету", Вінницький національний аграрний університет*

*П. Ю. Дрозд,
кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*А. М. Шептуха,
виконавчий директор Jacob & Co. Geneve LLC, New York, США*

*С. В. Юрченко,
старший викладач кафедри промислового та цивільного будівництва, Черкаський державний технологічний університет*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ

The article presents a comprehensive study of the theoretical and methodological principles of the formation of a management system for innovative entrepreneurship in the context of the emergence of a smart economy, based on the integration of organizational and economic mechanisms and modern information technologies.

It is substantiated that innovative entrepreneurship is a system-forming factor of economic growth and competitiveness of enterprises, and its effectiveness directly depends on the level of digital transformation of management processes, the adaptability of organizational structures and the ability to integrate digital technologies into all functional areas of the enterprise.

It is proven that organizational and economic mechanisms provide the basic architecture of innovative activity management, covering the processes of planning, motivation, organization and control, while information technologies of the smart economy perform the function of a digital toolkit that provides automation of management processes, analytical support for decision-making and the formation of a single information space of the enterprise.

A conceptual model of the formation of an integrated innovative entrepreneurship management system is proposed, which is based on a synergistic combination of organizational and economic mechanisms and digital technologies, which ensures increased efficiency of management decisions, acceleration of innovation processes and reduction of uncertainty in the business environment. An economic and mathematical toolkit for assessing the effectiveness of the system has been developed, which includes an integral efficiency indicator, an innovation activity coefficient, a digital maturity index and an indicator of synergistic effect. It has been established that the key principles of the functioning of a modern innovative entrepreneurship management system are adaptability, integration, innovation, digital orientation and synergy. The practical significance of the results lies in the possibility of their use for developing strategies for digital transformation of enterprises, improving management systems and increasing their competitiveness in the conditions of a global smart economy.

У статті здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних засад формування системи управління інноваційним підприємництвом в умовах становлення смарт-економіки, що базується на інтеграції організаційно-економічних механізмів та сучасних інформаційних технологій.

Обґрунтовано, що інноваційне підприємництво виступає системоутворюючим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності підприємств, а його ефективність безпосередньо залежить від рівня цифрової трансформації управлінських процесів, адаптивності організаційних структур і здатності до інтеграції цифрових технологій у всі функціональні сфери діяльності підприємства

Доведено, що організаційно-економічні механізми забезпечують базову архітектуру управління інноваційною діяльністю, охоплюючи процеси планування, мотивації, організації та контролю, тоді як інформаційні технології смарт-економіки виконують функцію цифрового інструментарію, який забезпечує автоматизацію управлінських процесів, аналітичну підтримку прийняття рішень та формування єдиного інформаційного простору підприємства.

Запропоновано концептуальну модель формування інтегрованої системи управління інноваційним підприємництвом, яка ґрунтується на синергетичному поєднанні організаційно-економічних механізмів та цифрових технологій, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, прискорення інноваційних процесів та зниження рівня невизначеності в бізнес-середовищі. Розроблено економіко-математичний інструментарій оцінювання ефективності системи, що включає інтегральний показник ефективності, коефіцієнт інноваційної активності, індекс цифрової зрілості та показник синергетичного ефекту.

Встановлено, що ключовими принципами функціонування сучасної системи управління інноваційним підприємництвом є адаптивність, інтегрованість, інноваційність, цифрова орієнтованість та синергетичність. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для розроблення стратегій цифрової трансформації підприємств, удосконалення управлінських систем та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах глобальної смарт-економіки.

Key words: innovative entrepreneurship, smart economy, organizational and economic mechanisms, digital technologies, management, competitiveness.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, смарт-економіка, організаційно-економічні механізми, цифрові технології, управління, конкурентоспроможність.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The current stage of economic development is characterized by the formation of a smart economy, in which information technologies, innovations and knowledge play a key role. Enterprises operate in a highly dynamic environment, where the speed of change exceeds the capabilities of traditional management systems. Innovative entrepreneurship is becoming one of the key factors of economic growth, ensuring the creation of new products, technologies and business models. At the same time, its effective development requires the formation of a modern management system that takes into account the features of the digital environment, ensures flexibility of management decisions and the integration of information technologies into business processes. The problem of

combining organizational and economic management mechanisms with digital tools of the smart economy, which allows to increase the efficiency of management of innovative activities and ensure sustainable development of enterprises, is of particular relevance.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

In modern scientific literature, considerable attention is paid to the problems of developing innovative entrepreneurship, digitalization of the economy and trans-

formation of enterprise management systems [1—20]. The first group of studies focuses on the study of organizational and economic mechanisms of enterprise management. These works consider the issues of forming effective systems of planning, motivation, control and regulation of enterprise activities in a market economy [1-7]. The second group of scientists studies the development of the smart economy and the impact of digital technologies on entrepreneurial activity. Particular attention is paid to the use of information systems, data analytics, process automation and digital platforms [8—15]. The third direction is related to the study of innovative entrepreneurship as a complex system that includes the interaction of economic, organizational and technological factors. These works substantiate the need to form integrated approaches to managing innovative activities [16—20]. At the same time, the issue of a comprehensive combination of organizational and economic mechanisms and information technologies in the innovative entrepreneurship management system requires further research.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical approaches to the formation of an innovative entrepreneurship management system based on organizational and economic mechanisms and information technologies of the smart economy. To achieve the set goal, the following tasks were identified and solved in the study. First of all, a theoretical generalization of the essence of innovative entrepreneurship in the conditions of the smart economy was carried out and its role in ensuring the competitiveness of enterprises was clarified. The next step was to study the content and structure of the innovative entrepreneurship management system as a multi-component dynamic model. An important task is the identification and systematization of organizational and economic management mechanisms that ensure the effective functioning of the enterprise's innovative activity. In parallel, an analysis of modern information technologies of the smart economy was carried out and their impact on the transformation of management processes was determined. Special attention was paid to the justification of the relationship between organizational and economic mechanisms and digital tools in the context of the formation of an integrated management system. The research also formed a structural and functional model of the innovative entrepreneurship management system, which reflects the interaction of its key components. In addition, an economic and mathematical toolkit for assessing the effectiveness of the management system was developed, which allows for quantitative diagnostics of its condition. The final task was to identify the main areas for improving the effectiveness of innovative entrepreneurship management and to formulate practical recommendations for its improvement in the context of the digital transformation of the economy.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

The innovative entrepreneurship management system is a complex multi-level structure that includes a set of interconnected elements aimed at ensuring the effective functioning and development of an enterprise in the digital economy. In the context of a smart economy, innovative entrepreneurship management acquires new characteristics, among which the key ones are the digitalization of management processes, the use of data analytics, automation of decision-making and the integration of enterprises into digital ecosystems. Organizational and economic mechanisms serve as the basic basis for the formation of a management system, since they determine the management structure, the system for stimulating innovative activity, the distribution of resources and mechanisms for coordinating the activities of the enterprise. Information technologies of the smart economy, in turn, provide digital support for management processes, increase the speed of information processing, and allow for forecasting and optimization of business processes (Table 1).

The formed organizational and economic mechanisms reflect the basic logic of innovative entrepreneurship management, which combines classical management functions with modern flexible management tools. Their effectiveness largely depends on the ability of the enterprise to adapt these mechanisms to the conditions of the digital environment and integrate them with information technologies. The formation of an innovative entrepreneurship management system in a smart economy requires a transition from linear management models to integrated digitally-oriented systems. In such a system, the synergy between organizational and economic mechanisms and information technologies plays a key role, which not only provides support for management processes, but also forms a new quality of decision-making [2—6; 8; 10—14; 19]. In this context, information technologies act not as an auxiliary, but as a system-forming element of management. They provide continuous collection, processing and analysis of data, which allows enterprises to switch to a data-based management model. This, in turn, significantly increases the validity of strategic decisions and reduces the level of uncertainty. Of particular importance is the use of smart economy technologies, which form the digital infrastructure of innovative entrepreneurship and

Table 1. Organizational and economic mechanisms for managing innovative entrepreneurship

Mechanism	Content	Implementation tools	Effect
Planning	formation of innovative development strategies	strategic planning, foresight analysis	long-term sustainability
Motivation	stimulation of innovative activity	bonuses, KPIs, innovation funds	increased productivity
Organization	construction of flexible structures	project teams, agile	speed of innovation
Control	performance assessment	audit, digital monitoring	increased efficiency

Source: proposed by the authors.

create the prerequisites for the development of intelligent business systems (Table 2).

The conclusions of the table 2 indicate that the integrated management system of innovative entrepreneurship within the smart economy is formed as a multi-level, structurally coordinated model, in which each component performs not an isolated, but a complementary function. The strategic level provides long-term orientation of the enterprise's development and forms the vector of innovation policy, while the operational component transforms these guidelines into specific business processes, ensuring their effective implementation through digital management systems. The innovative component acts as the core of the system, since it is it that generates new value in the form of products, technologies and business models, which allows the enterprise to maintain competitive positions in a dynamic market [1; 9; 15—18]. At the same time, the investment block creates a financial basis for the implementation of innovative solutions, ensuring the continuity of the innovation process and its scaling. The communication component plays an important role in the formation of an open innovation ecosystem, contributing to the establishment of interaction with stakeholders and expanding the market opportunities of the enterprise. The intellectual component, in turn, ensures the accumulation, transformation and effective use of knowledge, which is a key factor in long-term development in the knowledge economy. In general, it can be stated that the effectiveness of the presented system is determined not only by the functioning of its individual elements, but primarily by the level of their integration and coherence. The synergistic effect resulting from the interaction of components is manifested in increasing the adaptability of the enterprise, accelerating innovation processes, optimizing the use of resources and forming sustainable competitive advantages in the digital environment of the smart economy. The further development of the innovative entrepreneurship management system in the smart economy should be considered through the prism of its dynamic adaptation to changes in the external environment [16-20]. This means that the system is not a static structure, but is constantly transformed under the influence of technological innovations, market challenges and institutional changes. In this context, the coordination of strategic, operational and innovative solutions with the digital capabilities of the enterprise is of particular importance. It is this consistency that ensures the formation of an effective management architecture that can quickly respond to changes and generate new competitive advantages.

An important aspect is also the balance between technological modernization and human capital develop-

Table 2. Information technologies of smart economy in the innovative entrepreneurship management system

System component	Organizational and economic content	Digital tools	Management functions	Result	Synergistic effect
Strategic	formation of innovation policy and development strategies	analytical platforms	planning, forecasting	increased competitiveness	coherence of strategic decisions
Operational	management of current business processes	ERP, CRM systems	organization, coordination	optimization of activities	increasing the efficiency of processes
Innovative	development and implementation of new products	digital platforms, R&D systems	generation of innovations	acceleration of the innovation cycle	development of innovative potential
Investment	providing financing for innovations	fintech solutions, blockchain	resource management	increase in investment activity	financial sustainability
Communication	interaction with internal and external stakeholders	digital channels, social platforms	communication, feedback	market expansion	strengthening partnerships
Intellectual	management of knowledge and competencies	LMS, knowledge systems	training, development	improvement of skills	knowledge expansion

Source: proposed by the authors.

ment. Excessive focus only on digital tools without developing personnel competencies can reduce management efficiency. Therefore, a modern innovative entrepreneurship management system should combine technological solutions with the intellectual development of the organization. In order to generalize the relationships between the key characteristics of the system, it is advisable to highlight the basic principles of its functioning. The key principles of forming an innovative entrepreneurship management system in a smart economy are shown in Fig. 1.

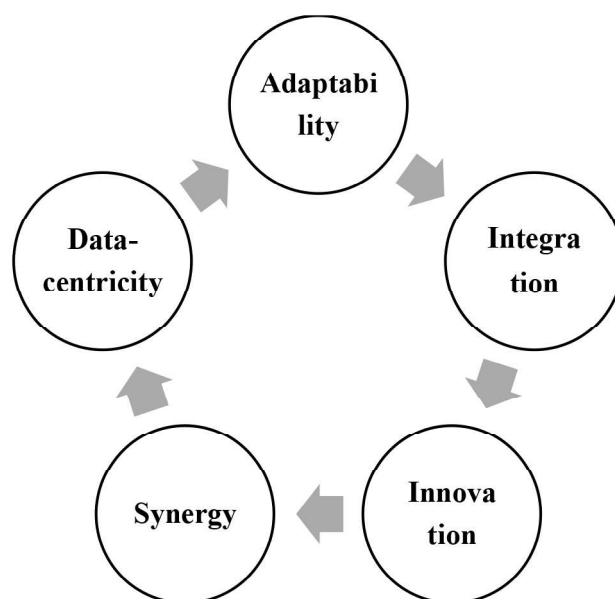


Fig. 1. Key principles for forming an innovative entrepreneurship management system in a smart economy

Source: proposed by the authors.

The generalization of the above principles allows us to state that the modern innovative entrepreneurship management system is formed on the basis of flexibility, technologicality and integration. It is focused not only on achieving short-term results, but also on forming long-term competitive advantages. Thus, within the framework of the smart economy, traditional approaches to management are being transformed towards the creation of intelligent, digitally integrated systems capable of ensuring the effective development of enterprises in a complex and dynamic environment [2; 4—6; 8; 11—14]. To deepen the scientific argumentation, it is advisable to formalize the process of forming an innovative entrepreneurship management system based on organizational and economic mechanisms and information technologies of the smart economy using a system of generalizing indicators. First of all, it is advisable to determine the integral level of effectiveness of the innovative entrepreneurship management system as a function of the key components of the system:

$$Isip = \alpha S + \beta O + \gamma In + \delta Dig + \lambda Int \quad (1),$$

Where *Isip* — integral indicator of the effectiveness of the innovative entrepreneurship management system;

S — strategic component;

O — operational component;

In — innovative component;

Dig — level of use of digital technologies;

Int — intellectual and competence component;

$\alpha \beta \gamma \delta \lambda$ — weighting coefficients of significance of the corresponding components.

This formula allows us to present the innovative entrepreneurship management system as a complex multi-component model, in which each structural element has a separate impact on the overall effectiveness of the enterprise. The practical value of this approach lies in the possibility of quantitatively assessing the strength of the influence of each component on the overall state of the system. To assess the innovative activity of the enterprise, it is advisable to use the following dependence:

$$Ain = Nip + Nnp + Nit/R \quad (2),$$

where *Ain* — coefficient of innovation activity of the enterprise;

Nip — number of innovative projects;

Nnp — number of new products;

Nit — number of implemented information technologies;

R — total amount of resources directed towards enterprise development.

The proposed formula (2) allows us to assess the intensity of innovative development through the ratio of the obtained innovative results to the resources used. Its application is appropriate for determining the effectiveness of the innovation policy of the enterprise, as well as for comparing the effectiveness of different models of innovative entrepreneurship management. The level of digital maturity of the innovative entrepreneurship management system can be determined by the formula:

$$Dsm = Terp + Tcrm + Tbi + Tai + Tcl/5 \quad (3),$$

Where *Dsm* — level of digital maturity of the management system;

Terp — level of use of ERP systems;

Tcrm — level of use of CRM systems;

Tbi — level of use of BI analytics;

Tai — level of use of artificial intelligence technologies;

Tcl — level of use of cloud technologies.

This formula reflects the average level of integration of key digital tools into the enterprise management system. Its use allows to identify the degree of digital adaptation of the organization and to substantiate the directions of further digital modernization in the conditions of the smart economy. The synergistic effect of the combination of organizational and economic mechanisms and information technologies is expediently determined as follows:

$$Sy = (Eo + Ed + Ei) - Eb \quad (4),$$

Where *Sy* — synergistic effect of the management system;

Eo — effect of organizational and economic mechanisms;

Ed — effect of digital technologies;

Ei — effect of innovative management decisions;

Eb — the basic effect of the system functioning without the integration of the specified components.

The content of this formula is that the total result of the integrated action of various elements of the management system can exceed the simple sum of their individual effects. It is this synergistic approach that is decisive for the smart economy, where competitive advantages are formed not only at the expense of resources, but primarily due to the quality of their combination and the effectiveness of management.

Thus, the proposed economic and mathematical tools allow formalizing the process of managing innovative entrepreneurship and transferring it from a purely descriptive level to the plane of quantitative analysis. The use of an integral indicator of the system's efficiency, the coefficient of innovative activity, the digital maturity index and the indicator of the synergistic effect creates a basis for a more objective assessment of the state and prospects for the development of the enterprise. The practical significance of the above formulas is that they can be used as a basis for building the author's methodology for diagnosing the effectiveness of innovative entrepreneurship management in the smart economy. Their application contributes to increasing the validity of strategic decisions, the accuracy of assessing managerial changes and the effectiveness of the enterprise's digital transformation.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

As a result of the research, a holistic view of the features of the formation of the innovative entrepreneurship management system in modern conditions of smart economy development was formed. It was established that transformation processes associated with digitalization, the development of information technologies and the intellectualization of economic relations necessitate a rethinking of traditional approaches to business management. Innovative entrepreneurship in such conditions acts not only as a tool for economic growth, but also as a key factor in the formation of a

new model of competitiveness. It is substantiated that an effective innovative entrepreneurship management system should be formed on the basis of the integration of organizational and economic mechanisms and information technologies, which ensures its adaptability, flexibility and ability to self-development. It is proven that it is the combination of strategic, operational, innovative, investment, communication and intellectual components that allows you to form a multi-level management system that can function effectively in conditions of high uncertainty and dynamism of the market environment. It is determined that organizational and economic management mechanisms play a fundamental role in structuring management processes, forming incentives for innovative activity, ensuring effective resource allocation and coordination of enterprise activities. At the same time, information technologies of the smart economy act as a catalyst for the transformation of these mechanisms, providing their digital support, increasing the speed of information processing and the accuracy of management decisions. It is proven that the introduction of modern digital technologies, such as artificial intelligence, the Internet of Things, cloud services and blockchain, allows enterprises to move to a new management model based on data, which significantly increases the level of validity of management decisions, reduces risks and contributes to the optimization of business processes. As a result, a digitally integrated management system is formed, capable of promptly responding to changes in the external environment. Particular attention is paid to the synergistic effect that arises as a result of the interaction of organizational and economic mechanisms and information technologies. It is established that the integration of these elements creates additional value that exceeds the sum of the effects of their separate use. Synergy is the key factor in increasing the efficiency of the innovative entrepreneurship management system in the smart economy. An economic and mathematical toolkit for assessing the efficiency of the management system is proposed, which includes an integral indicator, an innovation activity coefficient, a digital maturity index, and an indicator of synergistic effect. The use of these indicators allows for a comprehensive diagnosis of the state of the enterprise, to assess the effectiveness of management decisions, and to determine directions for further development. It is substantiated that the key principles of forming an effective innovative entrepreneurship management system are adaptability, integration, innovation, data-orientation, and synergy. Their observance ensures the formation of a flexible management system capable of rapid transformation and effective functioning in the digital economy. It is established that an important prerequisite for effective management is the development of human capital and digital competencies of personnel. The intellectual component of the management system determines the ability of an enterprise to introduce innovations, adapt to technological changes, and form new knowledge, which is critically important in the modern knowledge economy. Summarizing the results of the study, it can be stated that the formation of a management system for innovative entrepreneurship in a smart economy is a complex multi-component process that requires a comprehensive approach based on the integration of economic, organizational and technological factors. Such a system allows enterprises to increase their efficiency, ensure sustainable development and form long-term competitive advantages.

The prospects for further research should be directed towards deepening methodological approaches to assessing the effectiveness of digitally integrated management systems, developing models for predicting the development of innovative entrepreneurship, as well as studying the impact of new technologies, in particular artificial intelligence and automated management systems, on the transformation of management processes in the business environment.

Література:

1. Олексенко, Г., Гарбар, Г., & Андриякитене, Р. (2024). Філософія розумної економіки: інтеграція творчості, креативності та інновацій у глобалізованому цифровому світі. *Humanities studies.*, 97 (20), 9—20.
2. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємництво як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та кластеризації економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*, (1 (296)), 10—15.
3. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*, 5 (4), 222—229.
4. Проданова, Л., Билик, О., & Недошовенко, Ю. (2024). Інноваційні підходи в управлінні персоналом як каталізатор розвитку смарт-економіки. *Економічні горизонти*, (4 (29)), 153—169.
5. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, (3), 57—63.
6. Каленюк, І. С., & Унінець, І. М. (2021). Екосистема смарт-економіки у глобальній середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*, 49, 5—20.
7. Гнатенко, І. А. (2025). Соціально-економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства в контексті розвитку торговельних кластерів. *Формування ринкових відносин в Україні*, (12 (295)), 264—268.
8. Зось-Кіор, М. В., & Мірошніченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. *Агросвіт*, (5), 3—10.
9. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, (13), 247—250.
10. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (5), 103—109.
11. Гнатенко, І. А., Железнякова, Е. Ю., & Лазуренко, Ю. М. (2025). Вдосконалення організаційно-економічної політики щодо зменшення майнової нерівності в умовах діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*, (12 (295)), 195—202.
12. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси"*, (1), 52—57.
13. Кирпа, Б. С., & Гнатенко, І. А. (2025, November). Екологічні стартапи: поєднання бізнесу та сталого розвитку в умовах війни. *Інноватика в освіті, науці та*

бізнесі: виклики та можливості. Київський національний університет технологій та дизайну.

14. Проданова, Л., Білик, О., & Недошовенко, Ю. (2024). Інноваційні підходи в управлінні персоналом як каталізатор розвитку смарт-економіки. Економічні горизонти, (4 (29)), 153—169.

15. Діденко, Л. В., & Кондрашова-Діденко, В. І. (2016). Культурооснови СМАРТ-економіки. Культурологічний альманах. -Вінниця: ТОВ Нілан-ЛТД, 10—13.

16. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 54—59.

17. Гнатенко, І. А., & Гончаренко, І. М. (2025, October). Інноваційні стратегії в управлінні багаторівневими інтегрованими структурами. In Інноваційна екосистема для відбудови України. Київський національний університет технологій та дизайну.

18. Каленюк, І. С., & Унінець, І. М. (2020). Диджиталізація як основа розвитку smart-економіки в глобальному просторі. Horizons, 54 (2), 153—161.

19. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107—116.

20. Гнатенко, І. А. (2025, September). Економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій. In Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ.

References:

1. Oleksenko, H., Harbar, H. and Andriukaitene, R. (2024), "Philosophy of smart economy: integration of creativity, innovation and ingenuity in the global digital world". Humanities studies, vol. 97 (20), pp. 9—20.

2. Hnatenko, I. A. (2026), "Innovative entrepreneurship as a determinant of transformation of business models of economic entities in trade under digitalization and clustering of Ukraine's economy". Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 1 (296), pp. 10—15.

3. Vdovenko, N. M., Fedirets, O. V., Zos-Kior, M. V. and Hnatenko, I. A. (2020), "The role of the energy market in resource-saving and resource efficiency management of competitive agri-food enterprises". Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 5 (4), pp. 222—229.

4. Prodanova, L., Bilyk, O. and Nedoshovenko, Yu. (2024), "Innovative approaches to personnel management as a catalyst for smart economy development". Ekonomichni horyzonty, vol. 4 (29), pp. 153—169.

5. Zos-Kior, M. V. (2020), "Personnel evaluation in the system of corporate time management". Ekonomichniy forum, vol. 3, pp. 57—63.

6. Kaleniuk, I. S. and Uninets, I. M. (2021), "Ecosystem of smart economy in the global environment". Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, vol. 49, pp. 5—20.

7. Hnatenko, I. A. (2025), "Socio-economic aspects of urbanization of the digital society in the context of trade

cluster development". Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 12 (295), pp. 264—268.

8. Zos-Kior, M. V. and Miroshnichenko, O. O. (2020), "Development of innovative potential of agricultural business entities". Ahrosvit, vol. 5, pp. 3—10.

9. Zos-Kior, M. V. and Radochyn, Yu. H. (2015), "Management of information logistics flows at the enterprise". Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya Ekonomika i menedzhment, vol. 13, pp. 247—250.

10. Zos-Kior, M. V., Diachkov, D. V. and Pavlyk, R. V. (2019), "Enterprise economic security system: concept, principles, essence". Derzhava ta rehiony. Seriya Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 5, pp. 103—109.

11. Hnatenko, I. A., Zhelezniakova, E. Yu. and Lazurenko, Yu. M. (2025), "Improvement of organizational and economic policy for reducing property inequality under digitalization and sustainable development". Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 12 (295), pp. 195—202.

12. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of the management system of a higher education institution to changes in the educational environment and society". Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahroarohoho universytetu. Seriya Ekonomika, upravlinnia ta finansy, vol. 1, pp. 52—57.

13. Kyrpa, B. S. and Hnatenko, I. A. (2025), "Environmental startups: combining business and sustainable development in wartime". In: Innovatyka v osviti, nautsi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti, Kyivskyi natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu.

14. Prodanova, L., Bilyk, O. and Nedoshovenko, Yu. (2024), "Innovative approaches to personnel management as a catalyst for smart economy development". Ekonomichni horyzonty, vol. 4 (29), pp. 153—169.

15. Didenko, L. V. and Kondrashova-Didenko, V. I. (2016), "Cultural foundations of smart economy". Kulturolohichniy almanakh, pp. 10—13.

16. Markina, I. A., Zos-Kior, M. V. and Somych, M. I. (2020), "Resource-saving management in the agri-food sector: innovation of production, ecologization of land use, sustainable rural development". Derzhava ta rehiony. Seriya Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 4, pp. 54—59.

17. Hnatenko, I. A. and Honcharenko, I. M. (2025), "Innovative strategies in management of multilevel integrated structures". In: Innovatsiina ekosystema dlia vidbudovy Ukrainy, Kyivskyi natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu.

18. Kaleniuk, I. S. and Uninets, I. M. (2020), "Digitalization as a basis for smart economy development in the global space". Horizons, vol. 54 (2), pp. 153—161.

19. Sharyi, V. I., Zos-Kior, M. V. and Kyrlyuk, I. M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine". Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 107—116.

20. Hnatenko, I. A. (2025), "Economic assessment of biodiversity and natural landscape destruction during wartime". In: Stratehichniy menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy III Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii, Poltava: PDAU.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.04.26

Процеженовано / Revised: 29.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

T. Kulinich,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

O. Ruban,
PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-8354>

N. Kampov,
Senior Lecturer of the Department of Management, Management of Economic
Processes and Tourism, Mukachev State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3661-3899>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.319

ETHICAL ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THEIR IMPACT ON CORPORATE REPUTATION

T. B. Кулініч,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

О. О. Рубан,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
 Національний університет біоресурсів і природокористування України

Н. С. Кампов,
 ст. викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА РЕПУТАЦІЮ КОМПАНІЙ

Мета наукової статті полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі етичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та у виявленні їхнього впливу на репутацію компаній в сучасному бізнес-середовищі. За результатами дослідження встановлено, що наукова цінність роботи полягає в систематизації теоретичних підходів до трактування КСВ та поглибленні розуміння ролі її етичної складової у формуванні репутації компаній. Автори дійшли висновку, що корпоративна соціальна відповідальність є комплексною, багатовимірною категорією, яка поєднує економічні, соціальні, екологічні та етичні аспекти бізнесу. Аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдиного універсального трактування цієї категорії внаслідок її міждисциплінарного характеру та висхідної ролі у сучасній економіці сталого розвитку. Згідно з результатами дослідження, етичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності є ключовими у формуванні відповідальної бізнес-поведінки, оскільки визначають моральні принципи взаємодії компанії зі стейкхолдерами та забезпечують баланс між економічною ефективністю й соціальною відповідальністю. Їх інституціоналізація (через положення кодексу етики, корпоративні політики та ESG-стратегії) забезпечує довгострокову узгодженість бізнес-цілей із суспільними інтересами. Системне узагальнення отриманих результатів засвідчило, що етична складова корпоративної соціальної відповідальності виконує низку функцій у діяльності компаній,

зокрема: формування довіри до бізнесу, зміцнення бренду, регулювання внутрішньоорганізаційної поведінки, зниження репутаційних ризиків, посилення взаємодії зі стейкхолдерами та підвищення загального рівня соціальної відповідальності підприємства. Дослідження доводить, що саме етичні аспекти КСВ мають визначальний вплив на репутацію компаній, яка формується як узагальнене суспільне уявлення про рівень чесності, прозорості та відповідальності бізнесу. Доведено, що етична поведінка сприяє формуванню довіри, а її порушення призводить до репутаційних втрат, зниження лояльності споживачів, бойкотів та погіршення ринкових позицій компаній. При цьому подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз впливу етичних стандартів КСВ на фінансові результати компаній.

This article aims to provide a theoretical justification for the role of ethical aspects of corporate social responsibility (CSR) and to identify their impact on the company's reputation in the modern business environment. The results of the study indicate that the scientific value of the work lies in the systematization of theoretical approaches to interpreting CSR and in deepening understanding of the role of its ethical component in shaping corporate reputation. In particular, the authors concluded that corporate social responsibility is a complex, multidimensional category that combines economic, social, environmental, and ethical aspects of business. At the same time, the analysis of scientific approaches revealed the absence of a single universal interpretation of this category due to its interdisciplinary nature and its growing role in the modern economy of sustainable development. According to the study's findings, the ethical aspects of corporate social responsibility are key to the development of responsible business behavior, as they define the moral principles of a company's interactions with stakeholders and regulate the balance between economic efficiency and social responsibility. Their institutionalization (through codes of ethics, corporate policies, and ESG strategies) ensures the long-term alignment of business goals with societal interests. A systematic generalization of the obtained results determined that the ethical component of corporate social responsibility performs multiple functions in company activities, including: building trust in business, strengthening the brand, regulating internal organizational behavior, reducing reputational risks, enhancing stakeholder engagement, and increasing the overall level of corporate social responsibility. The study demonstrates that it is precisely the ethical aspects of CSR that have a decisive impact on corporate reputation, which is formed as a generalized public perception of the honesty level, transparency, and responsibility of a business. It is proven that ethical behavior contributes to building trust, while its violation leads to reputational losses, decreased consumer loyalty, boycotts, and deterioration of companies' market positions. At the same time, further research should be directed toward a more in-depth analysis of the impact of CSR ethical standards on companies' financial performance.

Key words: ethical component; social responsibility; building trust in business; brand strengthening; reputational risks; stakeholder engagement.

Ключові слова: етична складова; соціальна відповідальність; формування довіри до бізнесу; зміцнення бренду; репутаційні ризики; взаємодії зі стейкхолдерами.

PROBLEM STATEMENT

Considering the active integration of countries into a unified and interdependent economic system, and the resulting increase in demands for transparency in the business environment, corporate social responsibility (hereinafter referred to as CSR) is gaining increasing importance as a strategic management tool for companies. Modern legal entities or associations of entrepreneurs (companies) are no longer limited solely to economic objectives. They are increasingly integrating social, environmental, and ethical principles into their activities.

The ethical aspects of social responsibility play a particularly important role in this process, as they build trust among stakeholders, influence long-term compe-

titiveness, and ultimately determine companies' reputational capital.

Accordingly, the relevance of the outlined study is driven by the growing attention of society, investors, and consumers to the ethical behavior of businesses that generate profits from the production of goods, the provision of services, or trade activities. It should be noted that in the era of digitalization and rapid information dissemination, any violations of ethical standards can instantly become public and cause significant damage to a company's reputation.

In particular, the Volkswagen scandal, known as Dieselgate, serves as a striking example. In 2015, it was revealed that the company had installed special software

in diesel vehicles to manipulate the actual levels of nitrogen oxide (NOx) emissions during laboratory tests conducted by governmental or accredited environmental agencies. Following the disclosure of this information, the company suffered substantial reputational losses, including a sharp decline in consumer trust and billions in financial losses due to fines and compensation payments.

Meanwhile, adherence to ethical principles in CSR contributes to increased trust, brand strengthening, and a positive corporate image. In this context, the experience of Patagonia is particularly noteworthy. Since 1973, when its founder Yvon Chouinard embedded the idea of minimizing environmental harm into the company's business model, Patagonia has consistently implemented principles of environmental and social responsibility in its operations. Thanks to this ethical stance, Patagonia has built a high level of trust among consumers and has become one of the most prominent examples of a brand for which social responsibility is an integral part of its business model rather than merely a marketing tool.

For companies in Ukrainian, this issue is particularly important in the context of European integration processes, where social responsibility is an essential component of compliance with international business standards.

ACTUAL SCIENTIFIC RESEARCHES AND ISSUES ANALYSIS

The issues of corporate social responsibility of companies are thoroughly addressed in the scientific works of Vasyutkina N., Babich B., Klymenko I. M., Lingur L., and Kamyshnykova E. V.

Vasyutkina N. and Babich B. [1] study corporate social responsibility as a factor in enterprise development within an innovative economy. They analyze how social responsibility influences strategic management and the adaptive support of business development.

Klymenko I. M. [4] focuses on examining the main approaches to interpreting the concept of corporate social responsibility and the trends in the development of CSR in global business practice, as well as on revealing the role of CSR and identifying the factors that determine its impact as a social institution on the socio-economic development of organizations under contemporary conditions.

Lingur L. [7] investigates the role of CSR in shaping enterprise development strategies, particularly its impact on long-term planning, competitiveness, and the sustainability of business structures.

Kamyshnykova E. V. [5] analyzes the influence of CSR on enterprise performance, demonstrating that socially responsible practices contribute to increased efficiency, productivity, creating long-term competitive advantages.

Thus, collectively, these scholars explore the essence and evolution of CSR; its role in the strategic development of enterprises; its impact on economic performance and competitiveness; and its significance for sustainable development and stakeholder interaction.

Concurrently, a comprehensive study of the ethical aspects of corporate social responsibility and their impact on corporate reputation remains insufficiently explored creates a range of scientific and practical challenges. In

particular, this leads to the absence of clear approaches to assessing the ethical component of CSR, complicates the integration of ethical principles into enterprise strategic management systems, and limits the possibilities for effective corporate reputation management.

RESEARCH AIM

This article aims provide a theoretical justification of the role of ethical aspects of corporate social responsibility and to identify their impact on the reputation of companies in the modern business environment.

MAIN FINDINGS OF THE RESEARCH

Within the framework of the outlined study, it has been established that the phenomenon of corporate social responsibility (CSR) is characterized by a multifaceted interpretation in scientific literature. In particular, Lingur L. M. [7] defines CSR as a socially formed strategic direction of enterprise development aimed at achieving economic, social, and environmental effects, taking into account the influence of the macroenvironment.

In turn, Vasyutkina N. and Babich [1] consider CSR as a strategic business tool that contributes to building trust among customers and partners, increasing employee loyalty, creating additional competitive advantages, and ensuring the long-term stability of enterprise operations.

Klymenko I. M. [4] interprets CSR as a component of the general system of social interaction, as well as a mechanism for ensuring and regulating social relations established between actors and supported by appropriate instruments to guarantee human rights. In this context, CSR is viewed as an expression of societal culture, the realization of public interests, and a system regulated by social norms and supported by mechanisms of social control and sanctions.

In light of the above approaches, CSR should be regarded as a complex management concept of a legal entity or association of entrepreneurs, within which social, environmental, and ethical principles are voluntarily integrated into the processes of goods production, service provision, or trade activities, as well as into interactions with stakeholders (employees, customers, partners, society, and the state). In essence, this is an approach in which a company assumes responsibility not only for profit but also for its impact on society and the environment.

As noted in [6], CSR implementation practices are characteristic of many international and national companies that integrate it into their business strategies.

In particular, Microsoft implements an approach focused on sustainable development and environmental neutrality, including investments in green technologies and a carbon-negative program.

Google (Alphabet) concentrates on the use of renewable energy sources and the development of innovations that reduce the environmental footprint of digital infrastructure [3].

Unilever applies a comprehensive sustainable development model that involves reducing plastic use, ensuring responsible sourcing of raw materials, and improving social conditions within supply chains. Similarly, IKEA emphasizes eco-friendly product design, the use of renewable materials, and energy efficiency in production processes.

Table 1. Characteristics of key corporate social responsibility practices

CSR practice	General characteristics of CSR	Examples of implementation of CSR
Fair and transparent business practices	Ensure transparency in financial reporting, fair competition, and absence of corruption and manipulation	Publication of non-financial reports; open tenders; zero-tolerance anti-corruption policies
Care for employees and safe working conditions	Provide decent working conditions, occupational health and safety, staff development, and social guarantees	Employee health insurance; training programs; compliance with occupational safety standards (ISO 45001)
Environmental responsibility	Focus on reducing negative environmental impact, rational use of resources, and emission reduction	Use of renewable energy; waste recycling; reduction of plastic packaging
Participation in social initiatives and community development	Support education, culture, healthcare, and local communities through charity or partnerships	Funding schools and hospitals; student scholarships; support for volunteer projects
Adherence to ethical standards in business conduct	Ensure compliance with moral principles in relations with customers, partners, and society	Non-discrimination policies; honest advertising without manipulation; protection of customer personal data

Source: created by the author based on [1; 4; 8; 10].

Overall, the approach of these companies is based on the strategic integration of CSR into the business model rather than the mere formal implementation of social initiatives. They view responsibility as a tool for long-term competitiveness, risk mitigation, and the formation of a positive reputation in the global market.

Moreover, based on the analysis of the experience of the outlined companies, CSR typically encompasses (see Table 1): fair and transparent business practices; care for employees and safe working conditions; environmental responsibility; participation in social initiatives and community development; and adherence to ethical standards in business conduct.

In view of the above characteristics of key corporate social responsibility (CSR) practices, it is evident that the

role of ethical aspects of CSR lies in shaping the moral foundations of a company's activities, which determine its interaction with stakeholders and influence long-term business sustainability.

Indeed, the following key roles of CSR ethical aspects can be identified (see Fig. 1):

- (1) building trust in the company;
- (2) increasing brand recognition;
- (3) regulating internal organizational behavior;
- (4) reducing reputational risks;
- (5) strengthening stakeholder engagement;
- (6) enhancing the overall social responsibility of the business.

Collectively, these roles form the moral framework of corporate activity.



Figure 1. The role of ethical aspects of corporate social responsibility in company activities

Source: created by the author based on [1; 5–6].

Table 2. Institutionalization of CSR ethical aspects as a "balancer" between profit and responsibility

Area of CSR institutionalization	Features of embedding CSR ethical aspects in practice	Features of balancing economic and social objectives
Company code of ethics	Establishes rules of fair conduct, prohibition of corruption, discrimination, and customer deception	Limits "quick" profit obtained through unethical actions and builds trust
CSR policies	Define approaches to environmental protection, social responsibility, and stakeholder engagement	Guide business decisions toward long-term sustainability
Employee conduct standards	Regulate behavior toward customers and colleagues and ensure compliance with labor standards	Ensure fair working conditions even when they involve additional costs for the company
Strategic documents (business strategy, ESG strategy)	Integrate environmental and social goals alongside financial indicators	Balance profitability with societal and environmental impact

Source: created by the author based on [1; 4–5; 7].

If a company's economic goals are to generate profit, expand business, and improve efficiency, then responsibility toward society is reflected in honest behavior, safe working conditions, environmental protection, and respect for customers and employees.

Therefore, the ethical aspects of CSR are embedded in internal corporate documents (codes of ethics, CSR policies, employee conduct standards), as well as in the company's strategic documents, and act as a "balancing mechanism" between these two dimensions.

The features of institutionalizing CSR ethical aspects as a "balancer" between profit and responsibility are presented in Table 2.

Hence, while economic objectives are focused on generating profit, business expansion, and improving efficiency, the ethical component of CSR restricts the use of dishonest or harmful practices, such as consumer deception, violations of workers' rights, or neglect of environmental consequences (see Table 3).

The ethical component of corporate social responsibility performs a regulatory function, under which a company can remain profitable while acting responsibly: it makes fair decisions even when they are

less advantageous in the short term [4]. This ensures long-term trust, stability, and a positive impact on society.

In reality, it is precisely the ethical aspects of corporate social responsibility that have a significant impact on corporate reputation, which is understood as a generalized perception of a company formed in the minds of customers, partners, employees, investors, and society based on its real activities, behavior, and experience of interaction with it. It should be noted that these aspects shape public perceptions of how honest, reliable, and responsible a particular business is. This occurs for several reasons.

First and foremost, ethical behavior builds trust in a company. If a company adheres to the principles of honesty (absence of deception of consumers and partners, truthfulness in advertising and fulfillment of obligations [6]), transparency (openness of financial and non-financial reporting, clear business rules [6]), and respect for customers and employees (observance of human rights, fair treatment, safe working conditions [6]), a positive perception among stakeholders is formed.

Table 3. Use of the ethical component of CSR to limit unethical business practices

Type of potentially unethical practice	Characteristics in the absence of CSR	Mechanism of influence of the CSR ethical component	Consequences for the company
Consumer misinformation	Use of inaccurate or incomplete information about product characteristics; manipulative marketing communications	Implementation of principles of transparency and reliability in marketing and communication activities	Reduced short-term profitability alongside increased trust and reputational capital
Violation of labor rights	Non-compliance with basic occupational safety standards, low compensation levels, excessive work intensity	Institutionalization of occupational safety standards, fair remuneration, and non-discriminatory HR policies	Increased operational costs with reduced staff turnover and improved organizational stability
Environmental irresponsibility	Ignoring environmental impacts of production activities; cost minimization at the expense of the environment	Implementation of environmental standards, sustainable development principles, and resource-efficient technologies	Higher short-term costs with reduced regulatory risks and improved ESG positioning

Source: created by the author based on [1; 5–7].

Table 4. Impact of ethical and unethical corporate behavior on company reputation

Type of corporate behavior	Example of corporate behavior	Characteristics of corporate behavior	Impact on company reputation
Ethical behavior	A company publicly declares environmental responsibility and fair production and genuinely adheres to these principles across all business processes	Honesty in stakeholder relations; transparency of operations; respect for labor rights; responsible environmental conduct; consistency between declared principles and actual practice	Increased trust from customers and partners; strengthened reputation; higher loyalty; long-term business stability
Unethical behavior	A company declares environmental responsibility and fair production but uses cheap labor with violations of labor rights or conceals actual production conditions	Inconsistency between declarations and actions; information concealment; labor rights violations; use of reputational "green/social washing"; lack of transparency	Loss of stakeholder trust; reputational damage; decline in sales; possible termination of partnerships; increased reputational risks

Source: created by the authors.

Notably, trust is the foundation of reputation, and without it a company loses the loyalty of consumers and partners, which is clearly evidenced by the data in Table 4.

Society always reacts quickly to ethical violations. This is due to the fact that in the digital environment information spreads very rapidly, so cases of fraud, corruption, or violation of workers' rights become public almost instantly. For example, if it becomes known that a company conceals actual working conditions in production or violates employees' labor rights, this information quickly spreads through social media, the mass media, and public organizations.

Accordingly, consumers may begin to boycott the company's products, while partners may reconsider or terminate cooperation.

In particular, the H&M brand has been criticized for working conditions at subcontractor factories and for the "fast fashion" model, which harms the environment. Specifically, from 2022 to 2023, this led to localized boycotts in Germany, the United States, France, the Netherlands, and Sweden, as well as a decline in trust among a segment of consumers.

The Starbucks chain has, over the years, faced boycotts, strikes, and union campaigns primarily related to wages, working schedules, and working conditions of employees in various countries. A particularly notable wave of protests and union activity occurred in the United States in 2025, when workers in 40 cities launched an indefinite strike on the company's highest-sales day—"Red Cup Day" [9]. This led to the temporary closure or reduced operating hours of more than 65 coffee shops, affecting customer service. In 2025, similar boycotts and strikes also took place in Australia, Brazil, Canada, Italy, the Netherlands, Germany, Switzerland, and Turkey [2]. In these countries, Starbucks employees and trade unions organized solidarity actions in support of American baristas. Such events periodically had a negative impact on Starbucks' reputation, as they were widely covered in the media and social networks, shaping public discourse around issues of corporate social responsibility.

Ethical practices can significantly enhance a company's competitiveness. Businesses that adhere to the principles of social responsibility, transparency, and fair treatment of employees consistently maintain a positive market image. As an illustration, Ben & Jerry's Homemade Holdings, Inc., through its premium ice cream, sorbet, and frozen yogurt brand Ben & Jerry's, supports social justice, human rights, climate initiatives, and fair trade. In particular, the company's management publicly supports equality movements (including racial and gender equality), funds community initiatives and campaigns, and invests in programs aimed at reducing CO₂ emissions.

The company follows the Fair Trade initiative, purchasing key ingredients (such as cocoa, sugar, and vanilla [8]) from farmers through certified fair trade programs, which ensures stable prices and better working conditions for producers. This, in turn, strengthens consumer trust, as customers

increasingly consider not only price and product quality but also how the company conducts its business [8].

Ethics directly influence a company's long-term reputation, as it shapes trust and sustainable relationships with all stakeholders—customers, employees, investors, partners, and society as a whole. If a company consistently adheres to ethical principles, it builds a reputation as a reliable and stable market player. Such a reputation does not emerge instantly but becomes an important competitive advantage over time, as it is difficult to quickly replicate or "purchase" through advertising.

In the long term, this is reflected in: higher customer loyalty and trust in the brand; stronger cooperation with partners; easier access to investors; mitigated reputational risks during crises.

Thus, the ethical aspects of CSR directly affect corporate reputation, as they determine the level of trust, public perception, and the sustainability of a company's market position.

CONCLUSIONS

Based on the results of the outlined study, it has been established that the scientific value of the work lies in the systematization of theoretical approaches to the interpretation of CSR and in deepening the understanding of the role of its ethical component in shaping corporate reputation.

In particular, the authors concluded that corporate social responsibility is a complex, multidimensional category that combines economic, social, environmental, and ethical aspects of business. At the same time, the analysis of scientific approaches revealed the absence of a single universal interpretation of this category due to its interdisciplinary nature and its growing role in the modern economy of sustainable development.

Based on the main provisions of the study, it has been demonstrated that the ethical aspects of corporate social responsibility are key to the formation of responsible business

behavior, as they define the moral principles of a company's interaction with stakeholders and regulate the balance between economic efficiency and social responsibility. Their institutionalization (through codes of ethics, corporate policies, and ESG strategies) ensures the long-term alignment of business objectives with societal interests.

A systematic generalization of the obtained results indicates that the ethical component of corporate social responsibility performs a range of functions in company activities, including: building trust in business, strengthening the brand, regulating internal organizational behavior, reducing reputational risks, enhancing stakeholder engagement, and increasing the overall level of corporate social responsibility.

It has been substantiated that it is precisely the ethical aspects of CSR that have a decisive impact on corporate reputation, which is formed as a generalized public perception of a business's level of honesty, transparency, and responsibility. It has been proven that ethical behavior contributes to building trust, while its violation leads to reputational losses, reduced consumer loyalty, boycotts, and deterioration of companies' market positions.

Further research should be directed toward a more in-depth analysis of the impact of CSR ethical standards on companies' financial performance.

Література:

- Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>
- Денисенко Т. Страйк бариста світової мережі кав'ярень поширився на 10 країн після США. *Food*. 2025. URL: <https://nv.ua/ukr/food/restaurants/starbucks-globalni-protesti-pracivnikiv-i-strayki-u-mistah-svitu-50567403.html> (дата звернення: 22.04.2026).
- Google повністю перейшла на відновлювані джерела енергії. *Економічна правда*. 2018. URL: <https://epravda.com.ua/news/2018/04/05/635732/> (дата звернення: 22.04.2026).
- Клименко І.М. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті цілей сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292> (дата звернення: 22.04.2026).
- Камишнікова Е.В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.59
- Козуб Р.О. Теоретичні основи еволюції корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.178
- Лінгур Л. (2023). Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
- Матвійчук Т., Церклевич В. Психологія споживачів кави і компетентність баристи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2019. № 58. URL: <http://www.journals-lute.lviv.> (дата звернення: 22.04.2026).
- Тарасовський Ю.. Працівники Starbucks оголосили безстроковий страйк у 40 містах США на "Red Cup Day". *Forbes*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/pratsivniki-starbucks-ogolosili-bezstrokoviy-strayk-u-40-mistakh-ssha-na-red-cup-day-13112025-34094> (дата звернення: 22.04.2026).
- Церклевич В., Діль А., Петришена К. Розвиток бренду ресторану в умовах війни: маркетингові дослідження, "local food", туристичні можливості. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 11. С. 52—64.

References:

- Vasyutkina, N., and Babich, B. (2025), "Corporate social responsibility as a factor of adaptive support for enterprise development in the context of business innovation", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>
- Denisenko, T. (2025), "The barista strike of the global coffee shop chain has spread to 10 countries after the USA", *Food*, available at: <https://nv.ua/ukr/food/restaurants/starbucks-globalni-protesti-pracivnikiv-i-strayki-u-mistah-svitu-50567403.html> (Accessed: 22.04.2026).
- Ekonomichna pravda* (2018), "Google has completely switched to renewable energy sources", available at: <https://epravda.com.ua/news/2018/04/05/635732/> (Accessed: 22.04.2026).
- Klymenko, I.M. (2018), "Corporate social responsibility in the context of sustainable development goals", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 8. available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292> (Accessed: 22.04.2026).
- Kamishnikova, E.V. (2020), "Development of the concept of corporate social responsibility: evolution and current trends", *Efektivna ekonomika*, vol. 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.59
- Kozub, R.O. (2024), "Theoretical foundations of the evolution of corporate social responsibility in the enterprise management system", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 15. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.178
- Lingur, L. (2023), "The role of corporate social responsibility in shaping the development strategy of an enterprise: a modern approach", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
- Matviychuk, T., and Tserklevych, V. (2019), "Psychology of coffee consumers and barista competence", *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, vol. 58, available at: <http://www.journals-lute.lviv.> (Accessed: 22.04.2026).
- Tarasovsky, Y. (2025), "Starbucks workers declared an indefinite strike in 40 US cities on "Red Cup Day"", *Forbes*, available at: <https://forbes.ua/news/pratsivniki-starbucks-ogolosili-bezstrokoviy-strayk-u-40-mistakh-ssha-na-red-cup-day-13112025-34094> (Accessed: 22.04.2026).
- Tserklevych, V., Dil, A., and Petryshena, K. (2024), "Restaurant brand development in wartime: marketing research, "local food", tourism opportunities", *Industriya turizmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, vol. 11, pp. 52—64.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Процеженовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

Б. О. Шевченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,
Полтавський національний педагогічний Університет імені В.Г. Короленка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3952-5205>

Д. С. Дашевська,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності "Економіка",
факультет комп'ютерних наук, математики, фізики та економіки,
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5100-2427>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.326

ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

B. Shevchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Political Economy, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University
D. Dashevska,
Master's degree student, Faculty of Computer Science, Mathematics,
Physics and Economics, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

TECHNOLOGIES AND ENERGY EFFICIENCY IN THE FRAMEWORK OF ECONOMIC SECURITY: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS

У статті досліджено взаємозв'язок технологічного розвитку та енергоефективності у системі забезпечення економічної безпеки держави в умовах глобальних трансформацій. Актуальність теми зумовлена посиленням енергетичних дисбалансів, зростанням геоекономічної нестабільності та необхідністю підвищення стійкості національних економік, особливо в умовах воєнних викликів і структурних диспропорцій, характерних для України. Енергоефективність розглядається як системоутворюючий чинник макроекономічної стабільності, що впливає на конкурентоспроможність, платіжний баланс, рівень енергетичної залежності та економічний суверенітет держави.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі енергоефективності та технологічного розвитку у забезпеченні економічної безпеки держави, а також визначення напрямів мінімізації ризиків технологічної залежності. У роботі узагальнено наукові підходи до трактування економічної безпеки, енергоефективності та технологічного розвитку, а також обґрунтовано їх взаємозв'язок у межах системного підходу. Встановлено, що технологічний розвиток виступає ключовим драйвером підвищення енергоефективності через цифровізацію, автоматизацію та впровадження інноваційних рішень, зокрема інтелектуальних систем управління ресурсами.

Особливу увагу приділено аналізу сучасного стану економіки України, яка характеризується високою енергоємністю, залежністю від імпортних енергоносіїв та обмеженим рівнем впровадження інновацій. Обґрунтовано, що підвищення енергоефективності має мультиплікативний ефект, сприяючи модернізації економіки, розвитку інновацій та зміцненню економічної безпеки. Водночас визначено, що технологічний розвиток має подвійний характер, оскільки поряд із новими можливостями формує ризики технологічної залежності, концентрації інноваційних ресурсів та кіберзагроз.

У статті доведено необхідність формування комплексної державної політики, спрямованої на розвиток національного технологічного потенціалу, диверсифікацію джерел енергії та технологій, а також забезпечення технологічного суверенітету. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до кількісної оцінки впливу енергоефективності на економічну безпеку та аналізом ефективності державної політики у сфері енергетичної і технологічної трансформації економіки.

The article examines the interrelation between technological development and energy efficiency within the system of ensuring the economic security of the state under conditions of global transformations. The relevance of the study is driven by increasing energy imbalances, growing geo-economic instability, and the need to enhance the resilience of national economies, particularly in the context of wartime challenges and structural imbalances characteristic of Ukraine. Energy efficiency is considered as a system-forming factor of macroeconomic stability that affects competitiveness, the balance of payments, the level of energy dependence, and the economic sovereignty of the state.

The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the role of energy efficiency and technological development in ensuring economic security, as well as to identify key directions for minimizing the risks of technological dependence. The study systematizes scientific approaches to the interpretation of economic security, energy efficiency, and technological development, and substantiates their interconnection within a systemic framework. It is determined that technological development acts as a key driver of increasing energy efficiency through digitalization, automation, and the implementation of innovative solutions, including intelligent resource management systems.

Particular attention is paid to the analysis of the current state of Ukraine's economy, which is characterized by high energy intensity, dependence on imported energy resources, and a limited level of innovation implementation. It is substantiated that improving energy efficiency has a multiplicative effect, contributing to economic modernization, innovation development, and strengthening economic security. At the same time, it is emphasized that technological development has a dual nature, as it simultaneously creates new opportunities and generates risks related to technological dependence, concentration of innovation resources, and cybersecurity threats.

The article proves the necessity of forming a comprehensive state policy aimed at developing national technological potential, diversifying energy and technology sources, and ensuring technological sovereignty. Prospects for further research are associated with the development of methodological approaches for quantitative assessment of the impact of energy efficiency on economic security, as well as the evaluation of the effectiveness of public policy in the field of energy and technological transformation of the economy.

Ключові слова: економічна безпека; енергоефективність; технологічний розвиток; макроекономічна стабільність; енергетична безпека; цифровізація; інновації; технологічна залежність; технологічний суверенітет; економіка України.

Key words: economic security; energy efficiency; technological development; macroeconomic stability; energy security; digitalization; innovation; technological dependence; technological sovereignty; economy of Ukraine.

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

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції, зрос-

танням енергетичних дисбалансів, технологічною трансформацією виробничих систем та підвищенням рівня геоекономічної нестабільності. За таких умов забезпечення економічної безпеки держави набуває стратегічного значення, оскільки визначає здатність національної економіки до стійкого функціонування, протидії

внутрішнім і зовнішнім загрозам та підтримання довгострокового розвитку.

Одним із ключових чинників зміцнення економічної безпеки в сучасних умовах виступає енергоефективність, яка трансформується з вузько галузевої характеристики у системоутворюючий елемент макроекономічної стабільності. Раціоналізація енергоспоживання, зниження енергоємності виробництва та оптимізація ресурсного використання безпосередньо впливають на конкурентоспроможність національної економіки, стан платіжного балансу, рівень енергетичної залежності та екологічну збалансованість розвитку.

У цьому контексті визначального значення набуває технологічний фактор, який забезпечує якісні зміни у структурі виробництва, управлінні ресурсами та функціонуванні економічних систем. Впровадження цифрових технологій, автоматизації, інтелектуальних систем управління енергоспоживанням та інноваційних енергетичних рішень формує передумови для підвищення продуктивності, адаптивності та стійкості економіки до зовнішніх шоків.

Особливої актуальності досліджувана проблематика набуває для України, економіка якої характеризується підвищеною енергоємністю, структурними диспропорціями та значною залежністю від імпорту енергоресурсів. У таких умовах енергоефективність слід розглядати не лише як інструмент ресурсозбереження, а як стратегічний компонент системи економічної безпеки, що визначає рівень економічного суверенітету держави.

Водночас розвиток технологій має подвійний характер: поряд із розширенням можливостей для підвищення ефективності та стійкості економіки, він формує нові загрози, пов'язані з технологічною залежністю, концентрацією критичних інновацій, кіберризиками та асиметричною взаємозалежністю національних економік. Це зумовлює необхідність комплексного наукового аналізу взаємозв'язку енергоефективності, технологічного розвитку та економічної безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика економічної безпеки, енергоефективності та технологічного розвитку є предметом активного наукового дослідження у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі. У наукових працях економічна безпека переважно трактується як інтегральна характеристика стану національної економіки, що відображає її здатність до стабільного функціонування, відтворення та захисту від дестабілізуючих чинників [1].

У структурі економічної безпеки значна увага приділяється енергетичній складовій, яка визначає рівень забезпеченості економіки енергоресурсами, ступінь їх доступності та ефективність використання. У цьому контексті енергоефективність розглядається як важливий інструмент зниження ресурсної залежності, підвищення ефективності виробництва та забезпечення екологічної стійкості [2]. Водночас у більшості наукових досліджень вона аналізується переважно в межах енергетичної політики або техніко-економічних

аспектів функціонування окремих галузей, що обмежує комплексне розуміння її ролі в системі економічної безпеки.

Окремий напрям досліджень присвячений впливу технологічного розвитку на стійкість економічних систем. У цих працях обґрунтовується, що цифровізація, автоматизація виробництва, розвиток фінансових технологій, впровадження систем обробки великих даних та інтелектуальних платформ управління ресурсами сприяють підвищенню продуктивності, гнучкості економіки та її здатності до адаптації в умовах кризових явищ [3; 4]. Водночас сучасні дослідження акцентують увагу на формуванні нових системних ризиків, пов'язаних із концентрацією технологічних ресурсів, нерівномірним доступом до інновацій, залежністю від глобальних технологічних платформ та вразливістю цифрової інфраструктури [5; 6].

Значний внесок у розробку теоретичних засад стійкості економічних систем здійснено у працях, присвячених дослідженню взаємозв'язку між економічною стійкістю, людським розвитком та інституційними чинниками. У цих дослідженнях стійкість розглядається як здатність економічної системи зберігати функціональну цілісність, адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів та забезпечувати відтворення ресурсного потенціалу в довгостроковій перспективі. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для розгляду енергоефективності як одного з ключових елементів економічної безпеки [7; 8].

Разом із тим проведений аналіз наукових джерел свідчить про наявність низки невирішених аспектів досліджуваної проблематики. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються питання системної інтеграції енергоефективності у механізми забезпечення економічної безпеки, оцінки її впливу на макроекономічну стабільність, а також визначення ролі технологічного фактора у формуванні як можливостей, так і загроз для економічного розвитку.

Крім того, потребують подальшого наукового обґрунтування питання формування ефективної державної політики у сфері енергоефективності, розвитку національних інноваційних систем, мінімізації ризиків технологічної залежності та забезпечення технологічного суверенітету держави.

Таким чином, незважаючи на значний науковий доробок у сфері економічної безпеки, енергетики та технологічного розвитку, залишається потреба у формуванні комплексного підходу до дослідження енергоефективності як стратегічного чинника зміцнення економічної безпеки держави, що й визначає актуальність та спрямованість подальших наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі енергоефективності та технологічного розвитку у системі забезпечення економічної безпеки держави, а також визначення ключових напрямів мінімізації ризиків технологічної залежності в умовах сучасних трансформаційних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економічній теорії економічна безпека держави розглядається як складна багаторівнева категорія, що відображає здатність національної економіки до самовідтворення, стійкого функціонування та протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам в умовах невизначеності та глобальних трансформацій. У структурному вимірі економічна безпека включає взаємопов'язані підсистеми, серед яких енергетична, технологічна та інноваційна складові набувають ключового значення [9].

Енергетична складова економічної безпеки визначається рівнем забезпеченості економіки енергоресурсами, диверсифікацією джерел постачання, стабільністю енергетичної інфраструктури та ефективністю використання енергії. У цьому контексті енергоефективність виступає не лише техніко-економічним показником, а системною характеристикою функціонування економіки, що відображає ступінь оптимізації використання ресурсного потенціалу та здатність до зниження енергетичних витрат без втрати виробничої результативності [10].

Теоретичне осмислення енергоефективності у межах концепції економічної безпеки дозволяє розглядати її як інтегральний чинник, що впливає на макроекономічну стабільність, конкурентоспроможність та рівень економічного суверенітету держави. Зниження енергоємності валового внутрішнього продукту забезпечує зменшення залежності від імпорту енергоносіїв, покращення стану платіжного балансу, зниження інфляційного тиску та підвищення стійкості економіки до зовнішніх шоків [11].

Водночас енергоефективність не може розглядатися ізольовано від технологічного розвитку, оскільки саме технології виступають визначальним фактором підвищення ефективності використання ресурсів [12]. У сучасних умовах технологічний фактор набуває системоутворюючого значення, трансформуючи як структуру виробництва, так і механізми функціонування економічних систем. Впровадження цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту, інтернету речей та інтелектуальних енергетичних систем забезпечує можливість переходу від екстенсивних до інтенсивних моделей економічного розвитку.

З позицій неокласичної та інституціональної економічної теорії технологічний розвиток розглядається як ключовий драйвер зростання сукупної факторної продуктивності [13]. У свою чергу, у межах концепції сталого розвитку технології виступають інструментом досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями [14]. Такий підхід дозволяє інтегрувати енергоефективність у ширший контекст "зеленої" трансформації економіки.

Суттєвим аспектом є також взаємозв'язок між енергоефективністю та інноваційною спроможністю економіки. Високий рівень інноваційної активності сприяє впровадженню енергоощадних технологій, модернізації виробничих процесів та розвитку нових секторів економіки, пов'язаних із відновлюваною енергетикою та цифровими рішеннями [15]. Водночас низький рівень

технологічного розвитку обмежує можливості підвищення енергоефективності та посилює залежність від зовнішніх джерел енергії та технологій.

Разом із позитивними ефектами технологічний розвиток формує і нові виклики для економічної безпеки. Зокрема, концентрація критично важливих технологій у межах обмеженої кількості країн або транснаціональних корпорацій призводить до формування так званих "технологічних вузьких місць", що підвищує вразливість національних економік до зовнішнього впливу. Асиметрична взаємозалежність у сфері технологій створює передумови для посилення економічного тиску, обмеження доступу до інновацій та зниження рівня економічного суверенітету.

Крім того, цифровізація економіки супроводжується зростанням кіберризиків, які можуть впливати на функціонування енергетичної інфраструктури, фінансових систем та критично важливих секторів економіки. У цьому контексті енергоефективність набуває додаткового виміру, пов'язаного з надійністю та безпечністю функціонування енергетичних систем.

Таким чином, у теоретичному аспекті енергоефективність, технологічний розвиток та економічна безпека формують взаємопов'язану систему, у межах якої технології виступають інструментом підвищення ефективності та стійкості, а енергоефективність — результатом і водночас умовою забезпечення економічної безпеки. Комплексний підхід до дослідження цих взаємозв'язків дозволяє розглядати енергоефективність як стратегічний ресурс розвитку економіки, що визначає її здатність до адаптації, самозабезпечення та протидії сучасним викликам.

У сучасних умовах технологічний розвиток виступає ключовим фактором трансформації економічних систем, визначаючи не лише темпи економічного зростання, але й рівень енергоефективності та економічної безпеки держави. Взаємозв'язок між технологіями та енергоефективністю має комплексний характер і реалізується через низку економічних, організаційних та інституційних механізмів.

Передусім, впровадження інноваційних технологій сприяє зниженню енергоємності виробництва, що є одним із ключових індикаторів ефективності економіки. Сучасні виробничі системи, засновані на автоматизації, цифровому управлінні та використанні інтелектуальних алгоритмів, дозволяють оптимізувати споживання енергоресурсів, мінімізувати втрати та підвищити загальну продуктивність [15]. Це забезпечує не лише економію ресурсів, але й зменшення витрат виробництва, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність національної економіки.

Важливу роль у підвищенні енергоефективності відіграє цифровізація економіки, яка забезпечує перехід до нових моделей управління ресурсами. Використання технологій Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє здійснювати моніторинг енергоспоживання у режимі реального часу, прогнозувати потреби у ресурсах та оптимізувати енергетичні потоки. У результаті формується так звана "інтелектуальна енергетика", що підвищує ефективність функціонування як окремих підприємств, так і економіки в цілому [16].

Крім того, технологічний розвиток забезпечує диверсифікацію джерел енергії за рахунок впровадження відновлюваних енергетичних технологій. Розвиток сонячної, вітрової, біоенергетики та водневої енергетики сприяє зниженню залежності від традиційних енергоносіїв, що є важливим аспектом зміцнення енергетичної та економічної безпеки [2]. У цьому контексті енергоефективність виступає не лише як інструмент економії ресурсів, але і як складова структурної модернізації економіки.

Суттєвим напрямом впливу технологій є також підвищення гнучкості економічних систем. Завдяки цифровим платформам, автоматизованим логістичним рішенням та аналітичним системам забезпечується ефективне управління ланцюгами постачання, що дозволяє знизувати ризики перебоїв у забезпеченні ресурсами та підвищувати стійкість економіки до зовнішніх шоків [6].

Разом із тим, технологічний розвиток створює і нові виклики для економічної безпеки. Зокрема, зростає залежність національних економік від імпорту високотехнологічного обладнання, програмного забезпечення та цифрової інфраструктури. Така залежність може призводити до формування структурних дисбалансів, підвищення трансакційних витрат та зниження рівня економічного суверенітету [1].

Окрему загрозу становить концентрація технологічних ресурсів у межах обмеженої кількості країн та транснаціональних корпорацій, що формує так звані "технологічні вузькі місця" у глобальній економіці. У разі виникнення політичних чи економічних конфліктів це може призводити до обмеження доступу до критичних технологій, що негативно впливає на енергоефективність та стійкість національної економіки [5].

Таким чином, технологічний розвиток має подвійний вплив на економічну безпеку: з одного боку, він створює можливості для підвищення енергоефективності, продуктивності та адаптивності економіки, а з іншого — формує нові ризики, пов'язані з технологічною залежністю та вразливістю цифрової інфраструктури. Це зумовлює необхідність формування збалансованої державної політики, спрямованої на розвиток власного технологічного потенціалу, підтримку інновацій та забезпечення енергетичної незалежності.

У сучасних умовах трансформації національної економіки України енергоефективність виступає одним із ключових чинників зміцнення економічної безпеки, оскільки безпосередньо впливає на макроекономічну стабільність, конкурентоспроможність та рівень енергетичної незалежності держави. Висока енергоємність економіки, історично зумовлена структурними особливостями промисловості, залишається однією з ключових проблем, що підвищує вразливість України до зовнішніх економічних і геополітичних ризиків.

За оцінками міжнародних та національних аналітичних організацій, енергоємність валового внутрішнього продукту України суттєво перевищує аналогічні показники країн Європейського Союзу, що свідчить про значний потенціал підвищення ефективності використання енергоресурсів [16]. Така ситуація обумовлює підвищені витрати виробництва, знижує конкурентоспроможність продукції та посилює залежність від імпортних енергоносіїв.

Енергоефективність має безпосередній вплив на макроекономічну стабільність держави. Зниження енергоємності економіки сприяє скороченню витрат на імпорт енергоресурсів, що позитивно впливає на стан платіжного балансу та валютну стабільність. Крім того, оптимізація енергоспоживання дозволяє зменшити інфляційний тиск, оскільки енергетичні витрати є вагомою складовою собівартості продукції та послуг [11].

Важливим аспектом є вплив енергоефективності на конкурентоспроможність національної економіки. Зменшення енерговитрат у промисловості та інших секторах економіки дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити її якість та адаптивність до вимог міжнародних ринків. У свою чергу, це створює передумови для розширення експорту та зміцнення позицій України у глобальній економіці [15].

Особливого значення енергоефективність набуває в умовах воєнних викликів та руйнування енергетичної інфраструктури. Пошкодження об'єктів енергетики, порушення логістичних ланцюгів та нестабільність енергопостачання підвищують потребу у впровадженні енергоощадних технологій та децентралізації енергетичних систем. У цьому контексті розвиток локальних джерел енергії, підвищення ефективності споживання та впровадження цифрових технологій управління енергетикою виступають ключовими інструментами забезпечення стійкості економіки [6].

Водночас, незважаючи на наявний потенціал, рівень впровадження енергоефективних технологій в Україні залишається недостатнім. Серед основних стримуючих факторів слід виділити: обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень інноваційної активності, недосконалість інституційного середовища та залежність від імпортних технологій. Це обмежує можливості швидкої модернізації економіки та підвищує ризики технологічної залежності.

Аналіз сучасного стану свідчить, що підвищення енергоефективності в Україні має значний мультиплікативний ефект. Воно сприяє не лише зниженню енергоспоживання, але й стимулює розвиток інновацій, створення нових робочих місць, модернізацію інфраструктури та зростання інвестиційної привабливості економіки. У довгостроковій перспективі це формує основу для переходу до моделі сталого розвитку та підвищення рівня економічної безпеки держави.

Таким чином, енергоефективність є одним із ключових інструментів зміцнення економічної безпеки України, оскільки вона забезпечує зниження ресурсної залежності, підвищення конкурентоспроможності та стійкості економіки до зовнішніх і внутрішніх викликів. Реалізація потенціалу енергоефективності потребує комплексної державної політики, спрямованої на розвиток інновацій, модернізацію економіки та інтеграцію у європейський енергетичний простір.

У сучасних умовах глобалізації та прискореного технологічного розвитку поряд із позитивними ефектами цифровізації та інноваційної модернізації економіки посилюється вплив факторів, що формують нові загрози економічній безпеці. Однією з ключових таких загроз є технологічна залежність, яка виникає внаслідок

нерівномірного розподілу інноваційних ресурсів, концентрації критичних технологій та асиметричної взаємозалежності національних економік.

Технологічна залежність проявляється у критичній залежності держави від імпорту технологій, обладнання, програмного забезпечення та інфраструктурних рішень, що створює додаткові ризики для стабільності економічної системи. У контексті енергоефективності ця проблема набуває особливої актуальності, оскільки значна частина сучасних енергоощадних технологій, цифрових систем управління енергоспоживанням та відновлюваних джерел енергії виробляється обмеженим колом країн та транснаціональних корпорацій.

Одним із ключових проявів технологічної залежності є формування так званих "технологічних вузьких місць" (technological bottlenecks), коли доступ до критично важливих технологій контролюється обмеженою кількістю постачальників. Це підвищує такі ризики:

- обмеження доступу до інноваційних рішень;
- зростання вартості технологій;
- порушення стабільності виробничих процесів;
- посилення зовнішньоекономічного тиску.

У глобальному вимірі така ситуація сприяє формуванню асиметричної економічної взаємозалежності, за якої країни-реципієнти технологій стають більш вразливими до зовнішніх впливів. Це може проявлятися у вигляді технологічних санкцій, обмеження експорту критичних компонентів або доступу до цифрових платформ, що безпосередньо впливає на функціонування національної економіки [1].

Особливої уваги заслуговують ризики, пов'язані із цифровізацією економіки. З одного боку, цифрові технології забезпечують підвищення ефективності управління ресурсами та сприяють розвитку енергоефективності, з іншого — вони формують нові вразливості, зокрема кіберризик. Атаки на енергетичну інфраструктуру, витоки даних, збої у функціонуванні інформаційних систем можуть мати системні наслідки для економіки та створювати загрози економічній безпеці держави.

Для України проблема технологічної залежності є особливо актуальною в умовах обмеженого внутрішнього технологічного потенціалу та значної залежності від імпорту обладнання і технологій. Це стосується, зокрема, енергетичного сектору, де впровадження сучасних енергоефективних рішень часто пов'язане із використанням імпортованих технологій. Така ситуація знижує рівень технологічного суверенітету та обмежує можливість самостійного розвитку національної економіки [5].

Важливим аспектом є також ризик фрагментації світового економічного простору, який виникає внаслідок формування технологічних блоків і стандартів. У таких умовах країни можуть опинитися перед необхідністю вибору між різними технологічними платформами, що ускладнює інтеграційні процеси та підвищує транзакційні витрати.

Разом із тим, технологічна залежність не є виключно негативним явищем. У певних умовах вона може виступати стимулом для розвитку власного інноваційного потенціалу, модернізації економіки та інтеграції у глобальні технологічні ланцюги. Однак реалізація такого потенціалу потребує активної державної політики, спря-

мованої на підтримку національних виробників, розвиток науково-дослідної бази та стимулювання інноваційної діяльності.

Таким чином, ризики технологічної залежності є невід'ємною складовою сучасної економічної безпеки. Їх мінімізація передбачає формування комплексної стратегії, що включає розвиток власного технологічного потенціалу, диверсифікацію джерел технологій, підвищення рівня кібербезпеки та інтеграцію у міжнародні інноваційні мережі. У цьому контексті енергоефективність виступає не лише як економічна категорія, але і як елемент технологічного суверенітету держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що енергоефективність та технологічний розвиток виступають взаємопов'язаними системоутворюючими чинниками забезпечення економічної безпеки держави в умовах сучасних глобальних трансформацій. Їх інтеграція формує підґрунтя для підвищення стійкості економічних систем, зниження ресурсної залежності та забезпечення довгострокового розвитку.

Встановлено, що енергоефективність у сучасних умовах трансформується з інструменту оптимізації енергоспоживання у стратегічний фактор макроекономічної стабільності. Зниження енергоємності економіки сприяє покращенню платіжного балансу, зменшенню інфляційного тиску, підвищенню конкурентоспроможності національного виробництва та зміцненню енергетичної незалежності держави.

Доведено, що технологічний розвиток є ключовим драйвером підвищення енергоефективності, оскільки забезпечує модернізацію виробничих процесів, впровадження інтелектуальних систем управління ресурсами, розвиток відновлюваної енергетики та формування нових моделей економічної організації. Водночас технології виступають не лише фактором зростання ефективності, але й інструментом підвищення адаптивності економіки до зовнішніх шоків.

На основі аналізу сучасного стану економіки України встановлено, що високий рівень енергоємності, структурні диспропорції та залежність від імпортованих енергоносіїв залишаються ключовими загрозами економічній безпеці. У цих умовах підвищення енергоефективності набуває стратегічного значення та виступає одним із пріоритетних напрямів державної економічної політики.

Водночас виявлено, що розвиток технологій супроводжується формуванням нових ризиків, пов'язаних із технологічною залежністю, концентрацією інноваційних ресурсів, кіберзагрозами та асиметричною взаємозалежністю національних економік. Це зумовлює необхідність переходу до концепції технологічного суверенітету як складової економічної безпеки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до кількісної оцінки впливу енергоефективності на економічну безпеку, а також з аналізом ефективності державної політики у сфері енергетичної та технологічної трансформації економіки.

Література:

1. Булатова О.В., Захарова О.В., Карпенко О.І., Федоров Е.В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформації: виклики, загрози, ризики/за загальною редакцією д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7365/1/bul_zah_ekon_bez_mon_2024.pdf
2. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. (n.d.). Енергоефективність. URL: <https://saee.gov.ua/diialnist/enerhoefektyvnist/enerhoefektyvnist>
3. Кух С. П. Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності цифровізації та цифрової трансформації публічної служби у сучасному науковому дискурсі. Efficiency of Public Administration. 2023. № 74/75. С. 52—56. DOI: <https://doi.org/10.36930/507409>
4. Морозова О. О. Формування стратегії розвитку підприємств на основі цифрової трансформації. У кн.: Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації: колективна монографія / за заг. ред. В. І. Чобіток. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 451 с. С. 389—406. URL: <http://surl.li/ralhb>
5. Левицький В. В. Підприємництво України в умовах сучасних викликів // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: колективна монографія. Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 235—253. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46648/2/CoIMon_2024_Levytskyi_V-Entrepreneurship_of_Ukraine_235-253.pdf
6. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentariekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viynyzhovten-2023>
7. Національна стійкість в умовах мінливого безпечного середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience2022_02.pdf
8. Захист національної економіки та управління її розвитком: кол. монограф. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 376 с. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10857/5/макет_EKON_Монографія%202022-2.pdf
9. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування: монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х.: Право, 2009. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2010/Shevchenko_2009.pdf
10. Лещишин, І. (2024). Сутність, принципи, особливості та результати розвитку систем енергоефективності за кризових умов. Економіка та суспільство, (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-157>
11. Неустроєв Ю. Г. Інноваційний розвиток в дотриманні економічної безпеки галузевих та територіальних господарських систем та комплексів: дис. д-ра філософії: 051 "Економіка" / Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2025. 441 с. URL: https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2025/disser-Neustroev_YG.pdf
12. Степаненко, С., Непокупна, Т., Сакало, О., Шевченко, Б., & Дєдов, О. Інноваційний розвиток соціально-економічних систем: стратегічні підходи та класифікація. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2025. 20 (40). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/761>
13. Імперативи розвитку міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів: колективна монографія / кол. авт.; за ред. О. А. Довгаль. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 528 с. URL: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/6a9f33a07ff9a208743ba17bc6709d07.pdf>
14. Роль зеленої економіки у досягненні цілей сталого розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 18. С. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/325/297>
15. Буркинський Б. В., Коваленко В. В. Енергоефективність як чинник забезпечення економічної безпеки держави. Економіка та суспільство. 2017. № 7. С. 192—198. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/106.pdf
16. International Energy Agency. Energy Efficiency 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2023>

References:

1. Bulatova, O.V. Zakharova, O.V. Karpenko, O.I. and Fedorov, E.V. (2024), Ekonomichna bezpeka krain v umovakh suchasnykh hlobal'nykh transformatsii: vyklyky, zahrozy, ryzyky [Economic security of countries in the context of modern global transformations: challenges, threats, risks], MDU, Kyiv, Ukraine, available at: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7365/1/bul_zah_ekon_bez_mon_2024.pdf (Accessed 10 April 2026).
2. State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (2026), "Energy Efficiency" available at: <https://saee.gov.ua/diialnist/enerhoefektyvnist/enerhoefektyvnist> (Accessed 10 April 2026).
3. Kukh, S. P. (2023), "Theoretical and methodological approaches to interpreting the essence of digitalization and digital transformation of public service in modern scientific discourse", Efficiency of Public Administration, vol. 74/75, pp. 52—56. DOI: <https://doi.org/10.36930/507409>
4. Morozova, O. O. (2024), "Formation of enterprise development strategy based on digital transformation", Kontseptual'na intensyvnysh' transformatsijnykh protsesiv sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku sub'iektiv hospodariuvannia v umovakh tsyfrovizatsii [Conceptual intensity of transformation processes of socio-economic development of business entities in the conditions of digitalization], Vydavnytstvo Ivanchenko I. S., Kharkiv, Ukraine, pp. 389—406, available at: <http://surl.li/ralhb> (Accessed 10 April 2026).
5. Levyts'kyj, V. V. (2024), "Entrepreneurship in Ukraine in the conditions of modern challenges", Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Socio-economic problems of the modern

period of Ukraine], TNTU, Ternopil', Ukraine, pp. 235—253, available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46648/2/ColMon_2024_Levytskyi_V-Entrepreneurship_of_Ukraine_235-253.pdf (Accessed 10 April 2026).

6. National Institute for Strategic Studies. (2023), "Digital transformation of Ukraine's economy under wartime conditions", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentariekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viynyzhovten-2023> (Accessed 10 April 2026).

7. Reznikova, O. O. (2022), Natsional'na stiykist' v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyscha: monohrafiya, [National stability in the conditions of a changing security environment: monograph], NISD, Kyiv: Ukraine, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience-2022_02.pdf (Accessed 10 April 2026).

8. DDUVS (2023), Zakhyst natsional'noi ekonomiky ta upravlinnia ii rozvytkom [Protection of the national economy and management of its development], Dniprop. derzh. un-t vnur. sprav, Dnipro, Ukraine, available at: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10857/5/maket_EKON_Monohrafiia%202022-2.pdf (Accessed 10 April 2026).

9. Shevchenko L. S., Hrytsenko O. A., and Makukha S. M. (2009), Ekonomichna bezpeka derzhavy: sutnist ta napriamy formuvannya [Economic security of the state: essence and directions of formation], Pravo, Kharkiv, Ukraine, available at: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2010/Shevchenko_-2009.pdf (Accessed 10 April 2026).

10. Leschyshyn, I. (2024), "Essence, principles, features and results of the development of energy efficiency systems in crisis conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, (70), available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-157> (Accessed 10 April 2026).

11. Neustroiev, Yu. H. (2025), "Innovative development in compliance with the economic security of sectoral and territorial economic systems and complexes", Ph.D. Thesis, Economy, Odes'kyj natsional'nyj tekhnolohichnyj universytet, Odesa, Ukraine, available at: https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2025/disser-Neustroiev_YG.pdf (Accessed 10 April 2026).

12. Stepanenko, S., Nepokupna, T., Sakalo, O., Shevchenko, B., & Diedov, O. (2025), "Innovative development of socio-economic systems: strategic approaches and classification", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, vol. 20(40), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/761> (Accessed 10 April 2026).

13. Dovhal, O. A. (2022), Imperatyvy rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Imperatives of the Development of International Economic Relations in the Context of Global Challenges], KhNU imeni V. N. Karazina, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/6a9f33a07ff9a208743ba17bc6709d07.pdf> (Accessed 10 April 2026).

14. Horbach, L. Dochynets, N. and Havrylets, O. (2025), "The role of the green economy in achieving sustainable

development goals", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 18, pp, available at: <https://econp-com.ua/index.php/journal/article/download/325/297> (Accessed 10 April 2026).

15. Burkyns'kyj, B. V. and Kovalenko, V. V. (2017), "Energy efficiency as a factor in ensuring the economic security of the state", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 7, pp. 192—198, available at: https://economyand-society.in.ua/journals/7_ukr/106.pdf (Accessed 10 April 2026).

16. International Energy Agency (2023), "Energy Efficiency" available at: <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2023> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

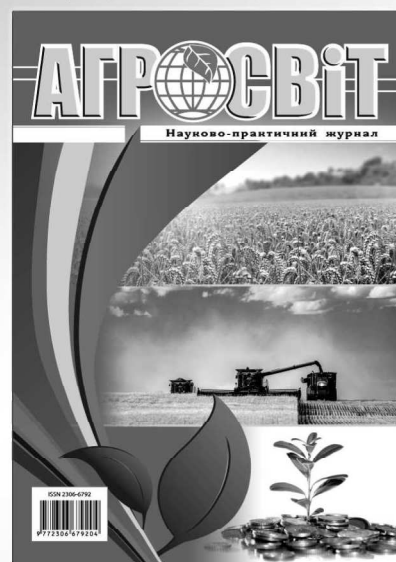
Прорецензовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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

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>
В. П. Безкровний,
здобувач вищої освіти третього (наукового) рівня,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8069-4925>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.334

ІНВЕСТИЦІЙНО-ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ, ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ

O. Zharikova,
PhD., Associate Professor of the Department of Banking and Insurance,
National University of Life and Environmental Science of Ukraine, Kyiv, Ukraine
V. Bezkrivnyi,
Third-level (scientific) higher education student,
National University of Life and Environmental Science of Ukraine, Kyiv, Ukraine

INVESTMENT AND FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ENERGY
SECTOR AS A STRATEGIC BASIS FOR ECONOMIC TRANSFORMATION, ENERGY SECURITY,
AND SUSTAINABLE POST-WAR RECOVERY OF THE STATE

У статті досліджено інвестиційно-фінансове забезпечення розвитку енергетичного сектору України як ключового елементу економічної трансформації, енергетичної безпеки та післявоєнного відновлення держави. Обґрунтовано стратегічну роль енергетики як базової інфраструктури функціонування економіки та національної безпеки. Проаналізовано сучасний стан інвестиційного забезпечення галузі, масштаби руйнувань енергетичної інфраструктури та зростання потреб у фінансуванні відновлення. Встановлено, що наявні обсяги міжнародної фінансової підтримки залишаються недостатніми для покриття зростаючих потреб сектору, що формує значний інвестиційний дефіцит. Визначено основні обмеження інвестиційної активності, зокрема воєнні ризики, регуляторну нестабільність та обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів. Досліджено вплив інвестиційно-фінансових ресурсів на процеси відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури. Обґрунтовано необхідність переходу до довгострокової інвестиційної моделі розвитку енергетики з акцентом на інновації та децентралізацію генерації. Визначено роль міжнародних фінансових інституцій, зокрема Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Європейський інвестиційний банк, у фінансуванні енергетичних проєктів. Запропоновано напрями удосконалення фінансових інструментів, включаючи страхування воєнних ризиків, зелені облігації та державно-приватне партнерство. Доведено, що ефективна інтеграція державного, приватного та міжнародного капіталу є основою стійкого відновлення енергетичного сектору. Зроблено висновок, що інвестиційно-фінансове забезпечення є визначальним фактором енергетичної безпеки та довгострокового розвитку України.

The article examines the theoretical and applied foundations of investment and financial support for the development of Ukraine's energy sector under conditions of wartime challenges, structural economic transformation, and post-war national recovery. It is substantiated that the energy sector serves as a strategic basis for economic growth, energy security, the functioning of critical infrastructure, and the ensuring of national resilience. The current state of investment provision in the sector is analyzed, including the scale of damage to energy infrastructure, the dynamics of financing needs, and the role of international financial support in energy recovery. It is established that, as a result of the full-scale war, the need for financing of generation, transmission, and distribution of electricity, as well as gas transmission systems and heating facilities, has significantly increased. It is determined that the existing volume of international financing does not cover the actual needs of the sector, creating a substantial investment gap and increasing dependence on external sources of funding. The main problems of investment provision are identified, including high war-related risks, regulatory instability, limited domestic financial resources, tariff imbalances, and low investment attractiveness of the sector. Special attention is paid to analyzing the impact of investment and financial resources on the processes of energy infrastructure recovery, decentralization of generation, and strengthening of energy system resilience. The necessity of transitioning from an emergency financing model to a long-term investment model for energy modernization is substantiated. The prospects for developing renewable energy sources, energy storage systems, smart grid technologies, and distributed generation are defined as the foundation of a new energy security architecture.

Modern theoretical approaches to the formation of financial mechanisms for energy sector development are generalized, including state regulation, green financing, ESG investment, and instruments of international financial institutions, in particular the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, and the European Investment Bank. Directions for improving financial instruments are proposed, including the development of war-risk insurance mechanisms, issuance of green bonds, portfolio guarantees, corporate power purchase agreements (PPAs), specialized recovery funds, and tax incentives for investors. The need to enhance public-private partnership as a key mechanism for implementing large-scale energy infrastructure projects is separately justified. It is demonstrated that the effective combination of state regulation, international support, and private capital forms the basis for sustainable post-war recovery of the energy sector. It is concluded that investment and financial support for the energy sector should be considered not only as a recovery tool but also as a strategic factor of economic transformation, enhancement of national competitiveness, and strengthening of Ukraine's energy independence.

Ключові слова: інвестиційно-фінансове забезпечення, енергетичний сектор, енергетична безпека, після-воєнне відновлення, енергетична інфраструктура, інвестиції, фінансові механізми, державно-приватне партнерство, відновлювана енергетика, міжнародні фінансові інституції, зелена трансформація, сталий розвиток.

Key words: investment and financial support, energy sector, energy security, post-war recovery, energy infrastructure, investments, financial mechanisms, public-private partnership, renewable energy, international financial institutions, green transition, sustainable development.

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

В умовах масштабних трансформацій української економіки, викликаних воєнними діями, енергетичною нестабільністю та необхідністю інтеграції до європейського економічного простору, особливої актуальності на-

буває питання інвестиційно-фінансового забезпечення розвитку енергетичного сектору. Енергетика є базовою складовою національної економіки, що визначає рівень економічної безпеки, конкурентоспроможності та стійкості держави до зовнішніх і внутрішніх шоків. Проблема полягає у недостатності внутрішніх фінансових ресурсів, високих інвестиційних ризиках, руйнуванні енергетичної інфраструктури внаслідок війни, а також

обмеженості доступу до довгострокового капіталу. Це ускладнює реалізацію модернізаційних та відновлювальних проєктів у енергетичному секторі та гальмує процес економічної трансформації України [1—4; 5; 7—9; 10].

З наукової точки зору дана проблема потребує подальшого дослідження щодо удосконалення механізмів залучення інвестицій, формування ефективних фінансових інструментів, розвитку державно-приватного партнерства та інтеграції міжнародної фінансової підтримки. З практичної точки зору її вирішення є критично важливим для забезпечення енергетичної безпеки, відновлення інфраструктури та сталого післявоєнного розвитку держави. Дослідження інвестиційно-фінансового забезпечення енергетичного сектору України має як стратегічне, так і прикладне значення, оскільки безпосередньо впливає на темпи економічного відновлення та довгострокову стійкість національної економіки [1; 5; 9; 10].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інвестиційно-фінансового забезпечення розвитку енергетичного сектору та його ролі в економічній трансформації України є одним із пріоритетних напрямів сучасних економічних досліджень і широко представлена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні засади формування інвестиційних механізмів у енергетиці, а також взаємозв'язок між фінансовими ресурсами та енергетичною безпекою держави розглядаються у роботах міжнародних організацій, зокрема OECD, Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку, де наголошується на ключовій ролі інвестицій у модернізацію енергетичної інфраструктури та забезпечення сталого розвитку. Важливий внесок у дослідження інвестиційних процесів в енергетичному секторі зробили такі зарубіжні науковці, як J. Stern, A. Goldthau та D. Victor, які аналізують особливості глобальних енергетичних ринків, механізми залучення приватного капіталу та вплив державного регулювання на інвестиційну активність у сфері енергетики. Їхні роботи підкреслюють, що ефективне поєднання державних і приватних фінансових ресурсів є ключовою умовою енергетичної трансформації [2; 3; 6].

Серед вітчизняних науковців значну увагу питанням фінансового забезпечення енергетичного сектору приділяють В. Осєцький, О. Жилінська, С. Фірсова, які досліджують інструменти проєктного фінансування та механізми мінімізації інвестиційних ризиків в умовах нестабільності [4]. У працях Т. Затонацької та М. Іваницького розкривається роль державного регулювання у формуванні інвестиційної привабливості енергетичної галузі та забезпеченні її сталого розвитку [7]. Окремий науковий інтерес становлять дослідження А. Розмарини, С. Колонтай та К. Тюлькіної, які аналізують інвестиційний потенціал відновлюваної енергетики України в контексті енергетичної безпеки та євроінтеграційних процесів [8]. У їхніх роботах акцентується увага на необхідності розвитку "зелених" фінансових інструментів та залучення міжнародної технічної допомоги. Водночас аналітичні матеріали Energy Community Secretariat

та міжнародних фінансових інституцій дозволяють оцінити сучасний стан фінансування енергетичного сектору України, масштаби руйнувань інфраструктури та обсяги необхідних інвестицій для післявоєнного відновлення [2-3]. Отже, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань і практичних досліджень, питання комплексного інвестиційно-фінансового забезпечення енергетичного сектору України як стратегічної основи економічної трансформації та післявоєнного відновлення залишається недостатньо систематизованим і потребує подальшого поглибленого дослідження [1; 5; 9; 10].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є комплексне обґрунтування інвестиційно-фінансового забезпечення розвитку енергетичного сектору України як стратегічної основи економічної трансформації, зміцнення енергетичної безпеки та забезпечення сталого післявоєнного відновлення держави.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається реалізація таких цілей та завдань: визначення ролі енергетичного сектору в забезпеченні економічного розвитку та національної безпеки України; розкриття економічної сутності інвестиційно-фінансового забезпечення енергетичної галузі та його значення для модернізації національної економіки; узагальнення теоретичних підходів до формування фінансових та інвестиційних механізмів розвитку енергетики; аналіз сучасного стану інвестиційного забезпечення енергетичного сектору України, його проблем і обмежень; дослідження впливу інвестиційно-фінансових ресурсів на процеси відновлення, трансформації та підвищення енергетичної безпеки держави; обґрунтування напрямів удосконалення фінансових інструментів, залучення інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства в енергетичному секторі України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Енергетичний сектор України є базовою складовою національної економіки, що визначає рівень її стійкості, конкурентоспроможності та безпеки. У сучасних умовах його роль суттєво посилюється через необхідність післявоєнного відновлення, модернізації інфраструктури та переходу до більш децентралізованої й екологічно орієнтованої енергетичної системи. Водночас галузь характеризується високим рівнем зношеності основних фондів, значними втратами внаслідок військових дій та обмеженістю внутрішніх інвестиційних ресурсів, що актуалізує питання ефективного інвестиційно-фінансового забезпечення її розвитку [1; 3; 5; 9; 10].

Ключовим джерелом фінансування енергетичного сектору в Україні виступають державний бюджет, кошти державних енергетичних компаній, приватні інвестиції, а також міжнародна фінансова допомога. Особливого значення набувають кошти міжнародних фінансових організацій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк та інші інституції, які спрямовують ресурси на відновлення пошкодженої інфраструктури та розвиток відновлюваної енергетики. Водночас рівень інвестицій залишається недостатнім

для повноцінної модернізації галузі, що зумовлено високими ризиками, нестабільністю регуляторного середовища та наслідками воєнної агресії. Важливою складовою інвестиційно-фінансового забезпечення є розвиток механізмів державно-приватного партнерства, яке дозволяє залучати приватний капітал до реалізації масштабних енергетичних проєктів. Крім того, дедалі більшого значення набувають "зелені" фінансові інструменти, зокрема зелені облігації та інвестиційні фонди сталого розвитку, які сприяють переходу до низьковуглецевої економіки та інтеграції України в європейський енергетичний простір [1; 2; 5; 9; 10].

Теоретичні підходи до фінансування розвитку енергетики базуються на поєднанні класичних положень інвестиційної теорії, концепції сталого розвитку, теорії державного регулювання та сучасних моделей "зеленої" економіки. Серед сучасних підходів важливе місце займає інвестиційно-інноваційна модель розвитку, що передбачає спрямування фінансових ресурсів на впровадження енергоефективних технологій, цифровізацію енергетичних систем, розвиток відновлюваних джерел енергії та декарбонізацію виробництва. У цьому контексті значного поширення набувають механізми "зеленого" фінансування: зелені облігації, кліматичні фонди, ESG-інвестування, міжнародні грантові програми та інструменти міжнародних фінансових організацій, зокрема Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Європейський інвестиційний банк.

Енергетичний сектор України в умовах повномасштабної війни став не лише основою економічної стабільності, а й ключовим елементом національної безпеки. Системні руйнування генерації, магістральних мереж, об'єктів розподілу електроенергії та газової інфраструктури значно підвищили потребу у масштабному інвестиційному забезпеченні відновлення галузі. Водночас сучасна модель фінансування енергетики характеризується високою залежністю від міжнародної фінансової допомоги, дефіцитом приватного капіталу та суттєвими інституційними ризиками [1; 5; 9; 10].

За даними спільної оцінки Світовий банк, Європейська Комісія та Організація Об'єднаних Націй (RDNA4), станом на кінець 2024 р. загальна потреба України у відновленні становила 524 млрд дол. США, з яких енергетичний та видобувний сектор потребував майже 68 млрд дол. США, що зробило його однією з найбільш капіталомістких сфер реконструкції. При цьому лише у 2024 р. пошкодження енергетичних активів

зросли на 70% порівняно з попередньою оцінкою, включаючи генерацію, передачу, розподіл та системи централізованого теплопостачання [2; 3].

У 2026 р. оновлена оцінка RDNA5 зафіксувала подальше зростання загальної вартості відновлення до майже 588 млрд дол. США, а в енергетичному секторі кількість пошкоджених або зруйнованих активів зросла ще на 21%, що свідчить про постійне погіршення інвестиційного середовища та збільшення фінансового навантаження на державу. Особливо значних втрат зазнали об'єкти теплової генерації, магістральні електромережі, підстанції та системи централізованого теплопостачання, відновлення яких потребує значних капіталовкладень і тривалого часу. За таких умов суттєво зростає роль міжнародної фінансової підтримки, механізмів страхування воєнних ризиків та залучення приватного капіталу для забезпечення стабільного функціонування енергетичної системи країни (Табл. 1).

Особливу роль у фінансуванні відновлення відіграє Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), який у 2025 р. направив в Україну 2,9 млрд євро, з яких значна частина була спрямована саме на енергетичну безпеку, критичну інфраструктуру та підтримку державних енергетичних компаній. Зокрема, найбільшим проєктом став пакет фінансування для НАК "Нафтогаз України" у розмірі 770 млн євро, включаючи кредит на 500 млн євро для поповнення газових резервів перед зимовим сезоном. Сукупне фінансування Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) в умовах війни досягло 7,6 млрд євро, а середньорічний план інвестицій банку становить 1,5-2 млрд євро, що підтверджує стратегічну роль міжнародних фінансових інституцій у підтримці енергетичної стійкості України [1; 2; 4; 6; 8; 10].

Особливу увагу варто приділити динаміці зростання фінансових потреб енергетичного сектору України впродовж 2023—2026 рр., а також співвідношенню між реальними потребами та фактичними обсягами міжнародного фінансування. Це дає можливість виявити ключові проблеми інвестиційного дефіциту, оцінити рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування та визначити стратегічні напрями підвищення енергетичної безпеки держави. З метою поглибленого дослідження сучасного стану інвестиційного забезпечення енергетичного сектору України доцільно розглянути узагальнені показники потреб у відновленні, прямих збитків та об-

Таблиця 1. Динаміка потреб у фінансуванні енергетичного сектору України, 2024—2026 рр.

Показник	2024 р.	2025–2026 рр.
Загальна потреба у відновленні України, млрд дол. США	524	588
Потреби енергетичного сектору, млрд дол. США	68	зростання +21%
Прямі збитки України, млрд дол. США	176	195
Частка пошкоджених енергетичних активів	+70% до RDNA3	+21% до RDNA4
Обсяг фінансового розриву на відновлення	9,96 млрд дол. США	понад 15 млрд дол. США

Джерело: складено за даними Світовий банк та RDNA4-RDNA5.

сягів міжнародної фінансової підтримки, що наведено у таблиці 2 [1; 2; 4; 6; 8].

Проведені розрахунки табл. 2, свідчать про суттєве погіршення фінансового стану енергетичного сектору України впродовж 2023—2026 рр. Загальні потреби у відновленні країни зросли на 177 млрд дол. США, або на 43,1%, що відображає масштаб руйнувань критичної інфраструктури та необхідність довгострокової реконструкції. Найбільш динамічне зростання спостерігається у сфері міжнародного фінансування енергетики — на 5,2 млрд дол. США, або на 162,5%. Проте навіть за таких темпів зростання обсяги зовнішньої підтримки залишаються недостатніми порівняно з реальними потребами сектору. Особливо критичним є подвоєння прямих збитків енергетичної інфраструктури — з 18 до 36 млрд дол. США, що свідчить про системний характер руйнувань та необхідність не лише аварійного ремонту, а й повної модернізації генерації, передачі та розподілу енергії. Потреби самого енергетичного сектору зросли на 35 млрд дол. США, або на 74,5%, що значно перевищує середні темпи зростання загальних потреб економіки. Це підтверджує пріоритетність енергетики у структурі післявоєнного відновлення України. Зростання частки енергетики у загальних потребах відновлення на 2,5 відсоткових пункти свідчить про посилення стратегічної ролі галузі в системі національної безпеки та економічної стабільності держави.

Сучасний стан енергетичного сектору України свідчить про необхідність переходу від моделі переважно аварійного фінансування до системної інвестиційної моделі довгострокового відновлення та модернізації. Масштабні руйнування генерації, мереж передачі, газової інфраструктури та теплопостачання формують потребу у значному розширенні фінансових механізмів залучення капіталу. За оцінками Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), лише у 2025 р. на енергетичну безпеку України було спрямовано понад 1,2 млрд євро, а загальне фінансування України банком досягло рекордних 2,9 млрд євро, причому понад 57% інвестицій було спрямовано у приватний сектор. Це підтверджує необхідність посилення саме приватно-інвестиційної складової розвитку енергетики (Табл. 3).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Одним із найбільш результативних інструментів у 2025—2026 рр. стали механізми гарантування інвестицій. Зокрема, новий механізм Ukraine Renewable Energy Risk Mitigation Mechanism (URMM), який реалізується за участі ЄБРР, Європейської Комісії та міжнародних партнерів, потенційно може мобілізувати до 1,5 млрд євро інвестицій для створення 1 ГВт нових потужностей відновлюваної енергетики. Це демонструє високу ефективність моделей, де держава не фінансує проєкт повністю, а знижує ризики для приватного капіталу.

Таблиця 2. Аналіз інвестиційного забезпечення енергетичного сектору України 2023—2026 рр.

Показник	2023	2024	2025	2026	Відхилення 2026/2023	Темп зростання, %
Загальні потреби у відновленні України, млрд дол. США	411	524	588	588	+177	143,1
Потреби енергетичного сектору, млрд дол. США	47	68	78	82	+35	174,5
Прямі збитки енергетики, млрд дол. США	18	25	30	36	+18	200,0
Обсяг міжнародного фінансування енергетики, млрд дол. США	3,2	5,8	7,6	8,4	+5,2	262,5
Частка енергетики у загальних потребах, %	11,4	13,0	13,3	13,9	+2,5 в.п.	121,9

Джерело: складено за матеріалами Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, RDNA4-RDNA5.

Таблиця 3. Напрями удосконалення фінансових інструментів розвитку енергетичного сектору України

Напрямок удосконалення	Сутність механізму	Очікуваний результат
Розвиток механізмів страхування воєнних ризиків	державні гарантії, міжнародне страхування, гарантійні фонди	зниження ризиків для приватних інвесторів
Випуск зелених облігацій	залучення коштів для ВДЕ, smart-grid, накопичувачів енергії	довгострокове фінансування модернізації
Розширення програм портфельних гарантій	кредитні гарантії для банків та бізнесу	активізація кредитування енергетичних проєктів
Розвиток корпоративних РРА-контрактів	довгострокові договори купівлі електроенергії	стабільність доходів інвесторів
Посилення державно-приватного партнерства (ДПП)	спільне фінансування держави та бізнесу	реалізація великих інфраструктурних проєктів
Створення фондів відновлення енергетики	спеціалізовані інвестиційні платформи	концентрація ресурсів для реконструкції

Джерело: складено автором на основі аналітики Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Reuters.

Окремо слід відзначити розвиток портфельних гарантій. У 2025 р. Європейський банк реконструкції та розвитку надав 504 млн євро ризик-шеринг інструментів, що дозволило розблокувати до 1,6 млрд євро нового кредитування для українського бізнесу, включаючи енергетичні проєкти. Подібні інструменти значно ефективніші за пряме бюджетне фінансування, оскільки забезпечують мультиплікативний ефект. Прикладом успішного приватного інвестування є проєкт компанії Kernel у 2026 р., де Європейський банк реконструкції та розвитку надав 45 млн дол. США кредиту на будівництво сонячної електростанції потужністю 106 МВт із системою накопичення енергії. Очікувана генерація становить 141 ГВт·год на рік, а скорочення викидів CO₂ — понад 82 тис. тонн щорічно (це приклад переходу від централізованої моделі до децентралізованої енергетики).

Державно-приватне партнерство є одним із найбільш перспективних механізмів післявоєнної реконструкції енергетики, оскільки дозволяє поєднати стратегічні функції держави з фінансовими можливостями приватного бізнесу. Особливо ефективним ДПП є у сферах модернізації теплової генерації, будівництва маневрових потужностей, розвитку газосховищ, систем резервного живлення та локальної генерації. За аналітичними даними Reuters, уряд України оцінює потребу у близько 5 млрд дол. США страхового капіталу щорічно, з яких май-

же 40% припадає саме на енергетичний сектор. Саме тому держава має виступати не лише регулятором, а й гарантом інвестиційної безпеки через механізми компенсацій, страхування та довгострокових контрактів.

Перспективним інструментом також є Україно-американський Reconstruction Investment Fund, який у 2026 р. почав фінансування стратегічних секторів, включаючи енергетику, та розглядається як механізм de-risking для великих інституційних інвесторів.

Отже, удосконалення фінансових інструментів розвитку енергетичного сектору України повинно базуватися на переході від прямого бюджетного фінансування до моделей інвестиційного мультиплікатора: гарантій, страхування ризиків, зелених облігацій, корпоративних РРА, спеціалізованих фондів відновлення та державно-приватного партнерства. Саме така модель дозволяє не лише ліквідувати наслідки руйнувань, а й сформувати нову архітектуру енергетичної безпеки держави на засадах стійкості, децентралізації та інноваційного розвитку.

Література:

1. Дуб А., Сусак О. Сучасні важелі залучення інвестицій у розвиток енергетичного сектору України. Фінансовий простір. 2025. № 1 (55). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(55\).2025.139148149](https://doi.org/10.30970/fp.1(55).2025.139148149)
2. Європейський банк реконструкції та розвитку. EBRD надасть 1 млрд євро енергетичному сектору України, що постраждав від війни у 2025 році. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ebd-provide-1-billion-euros-ukraines-war-ravaged-energy-sector-2025-2025-04-02/>
3. Секретаріат Енергетичного Співтовариства. Фонд підтримки енергетики України та міжнародна фінансова підтримка відновлення енергетичного сектору України. 2024—2025. URL: <https://www.energy-community.org/ukraine>
4. Осецький В., Олійник Ю., Жилінська О., Фірсова С. Архітектура проєктного фінансування в енергетичному секторі: інструменти залучення капіталу та мінімізації інвестиційних ризиків. Фінанси України. 2025. № 9. С. 48—70. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.09.048>
5. Осипенко С., Воловець Т. Мезонінне фінансування енергетичної інфраструктури України в період післявоєнного відновлення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2026. № 228 (1). DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/9>
6. Коваленко І., Шевченко Д. Фінансові механізми залучення зелених інвестицій у сектор відновлюваної енергетики України: європейський інтеграційний контекст. Економічний часопис-XXI. 2025. № 3—4. С. 52—58. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V195-08>
7. Затонацька Т., Іваницький М. Державне регулювання енергетичного сектору з урахуванням його інвестиційних потреб. Фінанси України. 2025. № 1. С. 95—112. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.01.095>
8. Розмарина А. Л., Колонтай С. М., Тюлькіна К. О. Інвестиційний потенціал розвитку відновлюваної енергетики в Україні: державне управління та стратегія енергетичної безпеки. Український економічний часопис. 2025. № 9. С. 120—126. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-20>
9. Ткачук Л., Підгородецький М. Державне регулювання як інструмент мінімізації інвестиційних ризиків у

секторі відновлюваної енергетики України: виклики та перспективи. Економічний простір. 2025. № 200. С. 249—255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.249-255>

10. Швець В. Я., Бойко А. В. Фінансові механізми забезпечення енергетичної безпеки України в умовах післявоєнного відновлення. Економіка та держава. 2024. № 12. С. 45—51. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2024.12.45>

References:

1. Dub, A. and Susak, O. (2025), "Modern mechanisms for attracting investments into the development of Ukraine's energy sector", *Financial Space*, vol. 1 (55). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(55\).2025.139148149](https://doi.org/10.30970/fp.1(55).2025.139148149)
2. Reuters. (2025), "European Bank for Reconstruction and Development. EBRD to provide 1 billion euros to Ukraine's war-ravaged energy sector in 2025", available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ebd-provide-1-billion-euros-ukraines-war-ravaged-energy-sector-2025-2025-04-02/> (Accessed 15 April 2026).
3. Energy Community Secretariat (2025), "Ukraine Energy Support Fund and International Financial Support for the Restoration of Ukraine's Energy Sector. 2024-2025", available at: <https://www.energy-community.org/ukraine> (Accessed 15 April 2026).
4. Osetskyi, V., Oliinyk, Y., Zhylynska, O. and Firsova, S. (2025), "Architecture of project financing in the energy sector: tools for capital attraction and investment risk minimization", *Finance of Ukraine*, vol. 9, pp. 48—70. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.09.048>
5. Osypenko, S. and Volovets, T. (2026), "Mezzanine financing of Ukraine's energy infrastructure during post-war recovery", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 228 (1). DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/9>
6. Tkachuk, L. and Pidhorodetskyi, M. (2025), "State regulation as a tool for minimizing investment risks in the renewable energy sector of Ukraine: challenges and prospects", *Economic Space*, vol. 200, pp. 249—255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.249-255>
7. Zatonatska, T. and Ivanytskyi, M. (2025), "State regulation of the energy sector considering its investment needs", *Finance of Ukraine*, vol. 1, pp. 95—112. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.01.095>
8. Rozmaryna, A. L., Kolontai, S. M. and Tiulkina, K. O. (2025), "Investment potential for the development of renewable energy in Ukraine: public administration and energy security strategy", *Ukrainian Economic Journal*, vol. 9, pp. 120—126. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-20>
9. Tkachuk, L. and Pidhorodetskyi, M. (2025), "State regulation as a tool for minimizing investment risks in the renewable energy sector of Ukraine: challenges and prospects", *Economic Space*, vol. 200, pp. 249—255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.249-255>
10. Shvets, V. Ya. and Boiko, A. V. (2024), "Financial mechanisms for ensuring Ukraine's energy security under post-war recovery conditions", *Economy and State*, vol. 12, pp. 45—51. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2024.12.45>

Отримано редакцією журналу / Received: 27.04.26

Процеженовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

О. В. Панасюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аудиту,

Державний податковий університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3510-9981>

А. С. Чевжик,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Державний податковий університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2141-5706>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.340

АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

O. Panasyuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, State Tax University

A. Chevzyk,

Candidate of educational degree "bachelor", State Tax University

FINANCIAL STATEMENT AUDITING AS A TOOL FOR ENHANCING A COMPANY'S INVESTMENT ATTRACTIVENESS

У статті досліджено роль аудиту фінансової звітності як інструменту підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Обґрунтовано, що в умовах конкуренції за капітал незалежний аудит мінімізує інформаційну асиметрію, підвищує довіру інвесторів та знижує ризики прийняття рішень. Розкрито сутність інвестиційної привабливості та визначено роль аудиторського висновку у підтвердженні достовірності фінансових показників. Особливу увагу приділено впливу якості аудиту на формування позитивного іміджу компанії.

Окреслено напрями підвищення ефективності перевірок: впровадження ризик-орієнтованого підходу, використання ІТ-технологій, гармонізація з МСА та розвиток внутрішнього аудиту. Доведено, що якісний аудит є дієвим механізмом зміцнення прозорості бізнесу та важливим чинником забезпечення його стійкого розвитку й конкурентоспроможності.

This article provides a comprehensive examination of the role of financial statement auditing as a key tool for enhancing a company's investment attractiveness in the context of the current transformation of the economic environment. It is argued that increased competition for investment resources, globalisation processes and growing demands for business transparency and accountability necessitate ensuring a high level of reliability, completeness and relevance of financial information. It is demonstrated that independent auditing acts as a key mechanism for reducing information asymmetry between the enterprise and external users, helps to increase trust on the part of investors, creditors and other stakeholders, and minimises the risks of making unfounded management and investment decisions.

The economic essence of an enterprise's investment attractiveness as an integral characteristic of its financial position, operational performance and development prospects is examined. It is established that financial statements are the primary source of information for assessing investment attractiveness, as they reflect the results of economic activity, the structure of assets and capital, and the level of the enterprise's financial stability. The significance of the auditor's report as a tool for confirming the reliability of financial indicators is analysed, which enhances their analytical value and ensures the soundness of users' economic decisions.

Particular attention has been paid to examining the impact of the quality of audit procedures on the formation of a positive investment image for a company. It has been established that compliance with international auditing standards, the proper assessment of audit risks, the application of analytical procedures, and the obtaining of sufficient and appropriate audit evidence ensure a high level of audit quality and enhance confidence in financial statements. The relationship between audit quality and the key financial indicators of a company, which are used by investors when assessing the effectiveness of capital investment, has been outlined.

Ключові слова: аудит фінансової звітності, інвестиційна привабливість, фінансова звітність, незалежний аудит, аудиторський висновок, інвестори, фінансова прозорість.

Key words: audit of financial statements, investment attractiveness, financial statements, independent audit, auditor's report, investors, financial transparency.

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

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції за інвестиційні ресурси особливо значення набуває забезпечення прозорості та достовірності фінансової інформації підприємств. Інвестори, приймаючи рішення щодо вкладення капіталу, орієнтуються насамперед на показники фінансової звітності, які характеризують фінансовий стан, результати діяльності та перспективи розвитку суб'єкта господарювання.

Водночас на практиці існує проблема недостатнього рівня довіри до фінансової інформації, що обумовлено можливими викривленнями, недоліками облікової політики та обмеженістю розкриття інформації. У таких умовах аудит фінансової звітності виступає ключовим інструментом підтвердження її достовірності та підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Проте існуючі підходи до організації

аудиту не завжди повною мірою відповідають сучасним викликам, що зумовлює необхідність їх подальшого вдосконалення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження свідчать про зростання уваги до проблематики аудиту фінансової звітності та його впливу на інвестиційну привабливість підприємств. Зокрема, у праці Джерелейка С. Д. обґрунтовано підхід до оцінки інвестиційної привабливості підприємств на основі концепції загального управління якістю (TQM), що дозволяє розглядати інвестиційну привабливість не лише через фінансові показники, але й через якість управлінських процесів та організаційної ефективності [2].

Гривківська О. та Томецький В. акцентують увагу на ролі фінансової трансформації підприємств як інструменту підвищення їх конкурентоспроможності та привабливості на міжнародних ринках капіталу [1]. Автори

підкреслюють, що прозорість фінансової звітності та її відповідність міжнародним стандартам є ключовими передумовами залучення іноземних інвестицій. У дослідженні Качмар Т. І. та Максимця Ю. В. розкрито значення фінансового аудиту як важливого елементу системи управління підприємством [4]. Автори доводять, що якісний аудит сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпечує достовірність фінансової інформації та зміцнює довіру з боку зовнішніх користувачів. Зінченко О. В. та Момот Г. М. досліджують проблемні аспекти аудиту капітальних інвестицій, звертаючи увагу на складність їх обліку та необхідність удосконалення методичних підходів до аудиторської перевірки, особливо на підприємствах комунальної власності [3].

Таким чином, аналіз наукових джерел підтверджує, що аудит фінансової звітності відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості діяльності підприємств, підвищенні якості фінансової інформації та формуванні їх інвестиційної привабливості, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування ролі аудиту фінансової звітності як інструменту підвищення інвестиційної привабливості підприємства та визначення напрямів його вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні передбачається комплексне вирішення низки взаємопов'язаних завдань. Зокрема, увага зосереджується на дослідженні економічної сутності інвестиційної привабливості підприємства та визначенні ключових факторів її формування. Важливим аспектом є з'ясування значення фінансової звітності у процесі прийняття інвестиційних рішень, а також розкриття ролі аудиту у забезпеченні достовірності та надійності фінансової інформації.

Окрім цього, у роботі здійснюється аналіз сучасних підходів до організації аудиту фінансової звітності та обґрунтовуються напрями підвищення його ефективності з метою зміцнення довіри з боку інвесторів. Дослідження спрямоване на поглиблення як теоретичних, так і практичних засад використання аудиту як важливого інструменту забезпечення інвестиційної привабливості підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аудит фінансової звітності є важливим елементом системи фінансового контролю, що спрямований на перевірку достовірності, повноти та відповідності фінансової інформації встановленим стандартам. У загальному розумінні аудит являє собою незалежну перевірку фінансової звітності підприємства з метою формування обґрунтованої думки щодо її достовірності. Функціональне призначення аудиту проявляється у забезпеченні об'єктивної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, виявленні можливих помилок або порушень, а також підвищенні рівня фінансової дисципліни. Аудит виконує не лише контрольну, а й інформацій-

ну та превентивну функції, сприяючи підвищенню прозорості діяльності підприємства.

Особливе значення аудит має у забезпеченні достовірності фінансової інформації, яка є основою для прийняття управлінських і інвестиційних рішень. Наявність незалежного аудиторського висновку підвищує рівень довіри до фінансової звітності з боку зовнішніх користувачів, зокрема інвесторів, кредиторів та партнерів.

Інвестиційна привабливість підприємства відображає сукупність характеристик його діяльності, які формують зацікавленість потенційних інвесторів у вкладенні капіталу. Вона визначається рівнем фінансової стійкості, прибутковості, платоспроможності та перспективами розвитку підприємства. Сутність інвестиційної привабливості полягає у здатності підприємства забезпечити ефективне використання залучених ресурсів і гарантувати прийнятний рівень доходності за допустимого рівня ризику. Вона є інтегральним показником, що враховує як внутрішні характеристики діяльності підприємства, так і зовнішні умови функціонування [1; 2].

До основних факторів формування інвестиційної привабливості належать фінансові результати діяльності, структура капіталу, рівень ліквідності, якість управління, ділова репутація, а також прозорість і достовірність фінансової інформації. Важливу роль відіграє стабільність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3].

Аудит фінансової звітності та інвестиційна привабливість підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки якість фінансової інформації безпосередньо впливає на рішення інвесторів. Проведення незалежного аудиту сприяє підвищенню достовірності звітності, що формує позитивне сприйняття підприємства на ринку капіталу.

Якість аудиту має визначальний вплив на рівень довіри інвесторів, адже підтверджена аудитором інформація розглядається як більш надійна та об'єктивна. Це знижує інформаційну асиметрію між підприємством і потенційними інвесторами та сприяє прийняттю обґрунтованих інвестиційних рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє аудиторський висновок, який є офіційним підтвердженням достовірності фінансової звітності. Його наявність підвищує інвестиційну привабливість підприємства, полегшує доступ до фінансових ресурсів і зміцнює ділову репутацію. Таким чином, аудит виступає не лише інструментом контролю, а й важливим фактором формування інвестиційної довіри [10].

Фінансова звітність виступає основним джерелом інформації про результати діяльності підприємства, його фінансовий стан і перспективи розвитку. Саме на її основі інвестори оцінюють доцільність вкладення капіталу, рівень ризику та очікувану доходність. Тому якість інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на обґрунтованість інвестиційних рішень.

Важливою умовою ефективного використання фінансової звітності є її прозорість, повнота та відповідність встановленим стандартам. Прозора звітність забезпечує зрозумілість і доступність інформації для користувачів, тоді як повнота передбачає відображення всіх суттєвих аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває також своєчасність подання звітності та її відповідність міжнародним стандартам, що підвищує довіру іноземних інвесторів [4].

Таблиця 1. Вплив аудиту фінансової звітності на інвестиційну привабливість підприємства

Напрямок впливу аудиту	Зміст впливу	Результат для підприємства	Значення для інвестора
Підтвердження достовірності звітності	Незалежна перевірка правильності відображення фінансових показників	Підвищення прозорості діяльності	Формування довіри до фінансової інформації
Зменшення інформаційної асиметрії	Усунення розбіжностей між внутрішньою та зовнішньою інформацією	Відкритість і зрозумілість фінансових даних	Можливість прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень
Виявлення помилок і порушень	Ідентифікація викривлень, шахрайства та недоліків обліку	Підвищення якості фінансового управління	Зниження ризику втрати інвестицій
Оцінка системи внутрішнього контролю	Аналіз ефективності внутрішніх процедур контролю	Зміцнення фінансової дисципліни	Впевненість у стабільності діяльності підприємства
Зниження аудиторських та інвестиційних ризиків	Застосування ризик-орієнтованого підходу до перевірки	Підвищення надійності звітності	Мінімізація невизначеності при інвестуванні
Відповідність міжнародним стандартам	Дотримання вимог міжнародних стандартів аудиту та звітності	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Зростання привабливості для іноземних інвесторів
Формування позитивного іміджу	Наявність аудиторського висновку як підтвердження прозорості	Підвищення репутації на ринку	Підвищення готовності до інвестування
Покращення доступу до капіталу	Підвищення довіри фінансових установ і партнерів	Розширення можливостей залучення фінансових ресурсів	Спрощення процесу прийняття інвестиційного рішення

Джерело: сформовано на основі [4; 10].

Аудит фінансової звітності виступає важливим інструментом підтвердження її достовірності, що знижує інформаційну невизначеність і сприяє формуванню об'єктивного уявлення про підприємство (табл. 1). Для інвесторів це означає зменшення ризику прийняття помилкових рішень і підвищення впевненості у надійності вкладень.

Якість аудиторських процедур є визначальним чинником забезпечення достовірності фінансової звітності. Вона залежить від професійного рівня аудитора, дотримання встановлених стандартів та застосування сучасних методів перевірки. Недостатня якість аудиту може призвести до викривлення інформації та втрати довіри з боку користувачів.

Дотримання міжнародних стандартів аудиту забезпечує єдність підходів до проведення перевірок і підвищує якість аудиторських висновків. У сучасних умовах це має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечити порівнянність фінансової інформації та підвищити рівень довіри до неї з боку як національних, так і іноземних інвесторів [4; 7].

Оцінка інвестиційної привабливості підприємства здійснюється на основі системи фінансових показників, які відображають його здатність генерувати прибуток і виконувати свої зобов'язання. До ключових належать показники ліквідності, рентабельності та платоспроможності (табл. 2).

Таблиця 2. Основні фінансові показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства

Група показників	Показник	Економічна сутність	Аналітичне значення для інвестора
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	Відображає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів	Характеризує фінансову стійкість у короткостроковому у періоді
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Показує рівень покриття зобов'язань без урахування запасів	Дає більш точну оцінку платоспроможності
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Визначає частку зобов'язань, що можуть бути погашені негайно	Свідчить про рівень миттєвої платоспроможності
Рентабельність	Рентабельність активів (ROA)	Відображає ефективність використання всіх ресурсів підприємства	Дає уявлення про загальну ефективність діяльності
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Показує прибутковість вкладень власників	Визначає привабливість для акціонерів та інвесторів
	Рентабельність продажів	Характеризує частку прибутку в доході від реалізації	Оцінює ефективність операційної діяльності
Платоспроможність	Коефіцієнт автономії	Відображає частку власного капіталу у загальній структурі фінансування	Свідчить про фінансову незалежність підприємства
	Коефіцієнт фінансового левериджу	Характеризує співвідношення позикового та власного капіталу	Дає оцінку рівня фінансового ризику

Джерело: сформовано на основі [2; 3].

Узагальнюючи, слід зазначити, що комплексний аналіз показників ліквідності, рентабельності та платоспроможності дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про фінансовий стан підприємства, рівень його стабільності та ефективності функціонування. Саме ці характеристики є визначальними для інвесторів у процесі прийняття рішень щодо доцільності вкладення капіталу.

Наявність фінансової звітності, підтвердженої незалежним аудитором, істотно підвищує її аналітичну цінність для інвесторів і інших зацікавлених сторін. Аудиторський висновок знижує рівень невизначеності щодо достовірності фінансових показників і розрахованих коефіцієнтів, що дає можливість використовувати їх як надійну інформаційну базу для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. У результаті підприємство отримує додаткові конкурентні переваги у процесі залучення капіталу та посилює свої позиції на ринку [3; 10].

У сучасних умовах господарювання аудит фінансової звітності виконує стратегічну функцію, виступаючи важливим інструментом підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Він забезпечує достовірність, прозорість і зіставність фінансової інформації, що формує довіру з боку інвесторів, кредиторів та інших користувачів звітності. Саме тому вдосконалення підходів до організації та проведення аудиту відповідно до сучасних вимог і міжнародних практик є необхідною передумовою підвищення ефективності фінансового управління та розширення можливостей доступу до інвестиційних ресурсів.

Передусім, вагомим напрямом є удосконалення методики аудиту фінансової звітності. Відповідно до положень Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність", аудит повинен здійснюватися із застосуванням професійного судження та на основі оцінки ризиків. Впровадження ризик-орієнтованого підходу дозволяє аудитору зосередити увагу на найбільш суттєвих ділянках обліку, де існує підвищена ймовірність викривлень, що, у свою чергу, підвищує ефективність аудиторських процедур. Не менш важливим є забезпечення належної якості аудиторських доказів, які повинні бути достатніми та прийнятними відповідно до вимог міжнародних стандартів аудиту. Це сприяє формуванню обґрунтованої аудиторської думки та підвищує рівень довіри до фінансової звітності підприємства [8].

Наступним важливим напрямом є цифровізація аудиторських процедур. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема спеціалізованого програмного забезпечення, аналітичних платформ і технологій обробки великих даних (Big Data), дозволяє значно підвищити якість та швидкість аудиту. Автоматизація аналізу фінансових даних забезпечує можливість перевірки значних обсягів інформації, виявлення аномалій та потенційних ризиків, що є особливо актуальним для великих підприємств. Відповідно до рекомендацій міжнародних професійних організацій, цифрові інструменти стають невід'ємною складовою сучасного аудиту та сприяють його трансформації [9].

Важливим аспектом підвищення ролі аудиту є його гармонізація з міжнародними стандартами. Застосування Міжнародних стандартів аудиту (ISA), затверджених Міжнародною федерацією бухгалтерів (IFAC), забезпечує

уніфікацію підходів до проведення аудиту та підвищує порівнянність фінансової інформації на міжнародному рівні. Крім того, імплементація міжнародних стандартів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств і формуванню позитивної ділової репутації. Це, у свою чергу, підвищує рівень довіри іноземних інвесторів і полегшує доступ до міжнародних ринків капіталу [5; 6].

Окремої уваги потребує розвиток внутрішнього аудиту та системи корпоративного управління. Ефективна система внутрішнього контролю, яка функціонує відповідно до рекомендацій, зокрема моделі COSO, забезпечує своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків, що позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграють аудиторські комітети, створення яких передбачено законодавством для підприємств, що становлять суспільний інтерес. Вони здійснюють нагляд за процесом підготовки фінансової звітності, взаємодіють із зовнішніми аудиторами та сприяють підвищенню якості корпоративного управління [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження узагальнено, що аудит фінансової звітності є важливим елементом сучасної системи фінансового контролю, який забезпечує підтвердження достовірності, повноти та неупередженості інформації про діяльність підприємства. Встановлено, що якісний аудит сприяє підвищенню рівня прозорості фінансової звітності, зменшенню інформаційної асиметрії між суб'єктом господарювання та користувачами фінансової інформації, а також формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Доведено, що аудит виступає ефективним інструментом підвищення інвестиційної привабливості підприємства, оскільки забезпечує довіру з боку потенційних інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Наявність незалежного аудиторського висновку знижує ризики прийняття інвестиційних рішень, підтверджує надійність фінансової інформації та свідчить про відповідність діяльності підприємства встановленим стандартам і вимогам законодавства. У сучасних умовах саме рівень прозорості та підтвердженої достовірності звітності є одним із ключових факторів залучення інвестиційних ресурсів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи аудиту фінансової звітності на підприємствах, підвищення якості інформаційного забезпечення управління та формування позитивного інвестиційного іміджу. Запропоновані підходи можуть бути застосовані як у діяльності суб'єктів господарювання, так і у процесі підготовки фінансової звітності та організації аудиторських перевірок, що сприятиме зміцненню довіри до бізнесу та його ефективній інтеграції у сучасний економічний простір.

Література:

1. Гривківська О., Томецький В. Фінансова трансформація аграрних компаній, як інструмент підвищення інвестиційної привабливості на міжнародних ринках

капіталу. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-168> (дата звернення: 17.04.2026).

2. Джерелейко С. Д. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за концепцією загального управління якістю (TQM). Трансформаційна економіка. 2025. № 2 (11). С. 42—47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-7> (дата звернення: 19.04.2026).

3. Зінченко О. В., Момот Г. М. Проблемні аспекти аудиту капітальних інвестицій на підприємствах комунальної власності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2022. № 13 (132). С. 9—15. URL: <https://test.knutd.edu.ua/handle/123456789/25002> (дата звернення: 16.04.2026).

4. Качмар Т. І., Максимець Ю. В. Значення фінансового аудиту в управлінні діяльністю підприємства. Scientific Bulletin of UNFU. 2024. № 34 (4). С. 20—25. DOI: <https://doi.org/10.36930/40340403> (дата звернення: 20.04.2026).

5. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2021 року, частина I. Міністерство фінансів України: офіційний сайт. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/(2).pdf) (дата звернення: 20.03.2026).

6. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2021 року, частина II. Міністерство фінансів України: офіційний сайт. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/(2).pdf) (дата звернення: 20.03.2026).

7. Приймак С., Клок О.-М., Писко А. Сучасні аспекти застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. "Фінансовий простір". 2024. № 3—4 (54). С. 103—112. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/986> (дата звернення: 15.04.2026).

8. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 20.04.2026).

9. Цегельник Н. І., Гладков Д. А. Big Data та штучний інтелект в обліку інвестицій: вплив на економічну безпеку підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15108352> (дата звернення: 17.04.2026).

10. Шестерняк М. Контроль і аудит в системі управління. Сталый розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 188—196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-26> (дата звернення: 18.04.2026).

References:

1. Hryvkiivska, O. and Tometskyi, V. (2025), "Financial transformation of agricultural companies as a tool for increasing investment attractiveness in international capital markets", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-168>.

2. Dzhereleiko, S.D. (2025), "Assessment of investment attractiveness of enterprises according to the concept of total quality management (TQM)", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 2, no. 11, pp. 42—47.

3. Zinchenko, O.V. and Momot, H.M. (2022), "Problematic aspects of auditing capital investments at municipal enterprises", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, [Online], vol. 13, no. 132, available at: <https://test.knutd.edu.ua/handle/123456789/25002> (Accessed 29 April 2026).

4. Kachmar, T.I. and Maksymets, Yu.V. (2024), "The importance of financial audit in enterprise management", *Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 34, no. 4, pp. 20—25.

5. Ministry of Finance of Ukraine (2021), "International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, 2021 Edition, Part I", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/(2).pdf) (Accessed 29 April 2026).

6. Ministry of Finance of Ukraine (2021), "International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, 2021 Edition, Part II", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/(2).pdf) (Accessed 29 April 2026).

7. Pryimak, S. Klok, O.-M. and Pysko, A. (2024), "Modern aspects of the application of international financial reporting standards in Ukraine", *Finansovyi prostir*, [Online], vol. 3—4, no. 54, available at: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/986> (Accessed 29 April 2026).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On the audit of financial statements and auditing activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (Accessed 29 April 2026).

9. Tsehelnik, N.I. and Hladkov, D.A. (2025), "Big Data and artificial intelligence in investment accounting: impact on the economic security of enterprises", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15108352>.

10. Shesterniak, M. (2025), "Control and audit in the management system", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4, no. 55, pp. 188—196.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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

Н. В. Параниця,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3682-4979>
М. М. Теліщук,
старший викладач кафедри економічної політики та сталого розвитку,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7950-6957>
П. Р. Перерва,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня, факультет податкової справи,
обліку та аудиту, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4501-220X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.346

ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

N. Paranytsia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Policy, Marketing and Business
Analytics, State Tax University
M. Telishchuk,
Senior lecturer of the Department of Economic Policy and Sustainable Development, State Tax University
P. Pererva,
First (Bachelor's) degree student, Faculty of Taxation, Accounting and Auditing, StateTax University

DETERMINANTS AND ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN REGIONS: CURRENT CHALLENGES OF GLOBALIZATION

У статті здійснено комплексний аналіз регіональних індексів споживчих цін як ключового індикатора інфляційних процесів на територіальному рівні. Дослідження охоплює динаміку інфляції за тривалий період (2000—2025 рр.), що дозволяє виявити основні тенденції зміни споживчих цін та визначити специфіку їх коливань у різних регіонах. Особливу увагу приділено порівнянню темпів інфляції у часовому розрізі, а також оцінці впливу макроекономічних та структурних чинників на формування регіональних відмінностей.

У роботі використано статистичні дані, що характеризують щомісячні та річні індекси споживчих цін, на основі яких проведено аналіз середньомісячних і середньорічних темпів зростання цін. Виявлено, що інфляційні процеси мають нерівномірний характер і суттєво залежать від соціально-економічного розвитку окремих територій, рівня їх інтегрованості в національну економіку, а також впливу зовнішніх шоків, зокрема фінансових криз, валютних коливань і політичної нестабільності.

Результати дослідження свідчать про наявність значної регіональної диференціації інфляції, що проявляється у різній швидкості зростання цін на товари та послуги. Встановлено, що у періоди економічних потрясінь спостерігається посилення розривів між регіонами, що негативно впливає на купівельну спроможність населення та рівень соціально-економічної рівноваги. Окремо проаналізовано роль споживчого кошика та структурних особливостей споживання у формуванні індексу споживчих цін.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації підходів до оцінки регіональних інфляційних процесів та обґрунтуванні необхідності врахування територіальних особливостей при формуванні державної цінової та соціально-економічної політики. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для прогнозування інфляції, удосконалення механізмів регулювання цін та підвищення ефективності регіонального управління.

Отримані висновки можуть бути корисними для органів державної влади, науковців і аналітиків при розробці стратегій економічного розвитку та забезпечення макроекономічної стабільності.

The article provides a comprehensive analysis of regional consumer price indices as a key indicator of inflationary processes at the territorial level. The study covers inflation dynamics over a long-term period (2000–2025), allowing for the identification of major trends in consumer price changes and the specific nature of their fluctuations across different regions. Particular attention is paid to comparing inflation rates over time, as well as assessing the impact of macroeconomic and structural factors on the formation of regional disparities.

The work utilizes statistical data characterizing monthly and annual consumer price indices, which serve as the basis for analyzing average monthly and average annual price growth rates. It was revealed that inflationary processes are uneven and significantly depend on the socio-economic development of specific territories, their level of integration into the national economy, and the impact of external shocks, including financial crises, currency fluctuations, and political instability.

The research results indicate significant regional differentiation in inflation, manifested in varying price growth rates for goods and services. It was established that during periods of economic upheaval, gaps between regions widen, negatively affecting the purchasing power of the population and the level of socio-economic equilibrium. The role of the consumer basket and structural consumption patterns in forming the consumer price index is analyzed separately.

The scientific novelty of the work lies in the systematization of approaches to assessing regional inflationary processes and the justification for the need to consider territorial characteristics when formulating state price and socio-economic policies. The practical significance of the findings lies in the possibility of their use for inflation forecasting, improving price regulation mechanisms, and increasing the efficiency of regional management.

The findings may be useful for government authorities, researchers, and analysts in developing economic development strategies and ensuring macroeconomic stability.

Ключові слова: регіональна економіка, конкурентоспроможність регіону, детермінанти розвитку, оцінка конкурентоспроможності, глобалізація, стратегічний розвиток, сталий розвиток, інвестиційна привабливість, регіони України, глобальні виклики, економічна безпека.

Key words: regional economy, regional competitiveness, determinants of development, competitiveness assessment, globalization, strategic development, sustainable development, investment attractiveness, regions of Ukraine, global challenges, economic security.

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

У сучасних умовах розвитку економіки особливої актуальності набуває дослідження регіональних відмінностей інфляційних процесів, що відображаються через індекси споживчих цін. Нерівномірність зростання цін у різних регіонах країни призводить до диференціації рівня життя населення, посилення

соціально-економічних дисбалансів та ускладнює реалізацію ефективної макроекономічної політики. В умовах економічної нестабільності, структурних трансформацій та зовнішніх викликів (зокрема інфляційного тиску, кризових явищ, воєнних факторів) проблема оцінки та аналізу регіональних індексів споживчих цін набуває особливого значення.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності вдос-

коналення методичних підходів до вимірювання інфляції на регіональному рівні, розроблення інструментів прогнозування цінних коливань та формування ефективних механізмів державного регулювання. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів органами державної влади та місцевого самоврядування для розробки заходів соціально-економічної політики, спрямованих на забезпечення цінової стабільності, підвищення добробуту населення та зменшення регіональних диспропорцій розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування та диференціації регіональних індексів споживчих цін є об'єктом активних досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У сучасній економічній літературі значна увага приділяється питанням інфляційних процесів, їх територіальної неоднорідності та впливу на соціально-економічний розвиток регіонів.

Зокрема, у вітчизняних дослідженнях акцент робиться на взаємозв'язку інфляції з рівнем доходів населення та регіональними диспропорціями. Так, у праці встановлено, що інфляційні процеси в Україні суттєво перевищують відповідні показники країн ЄС, що негативно впливає на реальні доходи населення та посилює соціально-економічну нерівність між територіями. Автори підкреслюють, що інфляція є одним із ключових чинників, які формують економічну диференціацію регіонів.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із аналізом регіональних економічних показників у контексті євроінтеграції. У роботі здійснено порівняльну оцінку прикордонних регіонів України та Польщі, де виявлено суттєві відмінності у рівнях економічного розвитку, заробітної плати та інфляції. Зокрема, зазначається, що індекс споживчих цін в Україні характеризується більшою волатильністю та залежністю від макроекономічної нестабільності, зокрема воєнних чинників, що зумовлює нерівномірність інфляційних процесів у регіональному розрізі.

Крім того, у наукових працях значна увага приділяється аналізу причин регіональної диференціації інфляції. До основних факторів відносять рівень економічного розвитку регіонів, структуру споживання населення, транспортні витрати, логістичні обмеження, а також вплив зовнішньоекономічних шоків. Особливо актуальним є дослідження впливу кризових явищ, зокрема фінансових криз та воєнних дій, які суттєво підсилюють диспропорції у динаміці цін між регіонами.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного аналізу регіональних індексів споживчих цін у довгостроковій динаміці, а також оцінки впливу сучасних викликів, зокрема воєнного стану та структурних трансформацій економіки, на територіальну диференціацію інфляції. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз регіональних індексів споживчих цін з метою виявлення територіальних відмінностей інфляційних процесів, оцінки їх динаміки у часовому розрізі та визначення основних чинників, що впливають на формування регіональної інфляції.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати динаміку індексів споживчих цін у регіонах за досліджуваний період (2000—2025 рр.);
 - здійснити порівняльну оцінку рівня інфляції між регіонами та виявити ступінь їх диференціації;
 - визначити основні фактори, що зумовлюють регіональні відмінності інфляційних процесів;
 - оцінити вплив інфляції на соціально-економічний розвиток регіонів;
 - узагальнити тенденції формування регіональної інфляції та окреслити можливі напрями її регулювання.
- Таке формулювання дозволяє логічно пов'язати емпіричні дані (таблицю індексів) із аналітичною частиною дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації регіони виступають ключовими суб'єктами економічної конкуренції. Посилення інтеграційних процесів, цифровізація економіки, зростання мобільності ресурсів і капіталу формують нові умови функціонування регіональних систем. Для України ця проблема набуває особливої актуальності в контексті воєнних викликів, трансформації економіки та євроінтеграційних процесів.

Проблематика конкурентоспроможності регіонів широко висвітлюється в наукових працях. Дослідники акцентують увагу на ролі ресурсного потенціалу, інноваційного розвитку, інституційного середовища та якості життя населення. Водночас сучасні глобалізаційні процеси потребують уточнення переліку детермінант, які визначають конкурентні позиції регіонів.

Зокрема, до основних чинників відносять інвестиційний клімат, рівень розвитку інфраструктури, ефективність управління та інтеграцію у світові економічні процеси.

Конкурентоспроможність регіону — це здатність забезпечувати стійке економічне зростання, високий рівень життя населення та ефективне використання ресурсів в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції [1].

Представлена схема (рис. 1) відображає комплексний підхід до формування конкурентоспроможності регіонів України в умовах сучасних глобалізаційних процесів. У центрі моделі знаходиться ключовий елемент — конкурентоспроможність регіону, яка формується під впливом взаємопов'язаних груп детермінант.

Зовнішні детермінанти визначають вплив міжнародного середовища на розвиток регіону. До неї віднесено глобальну економічну інтеграцію, міжнародну конкуренцію, технологічні трансформації (цифровізацію), геополітичні ризики, енергетичні та екологічні виклики,

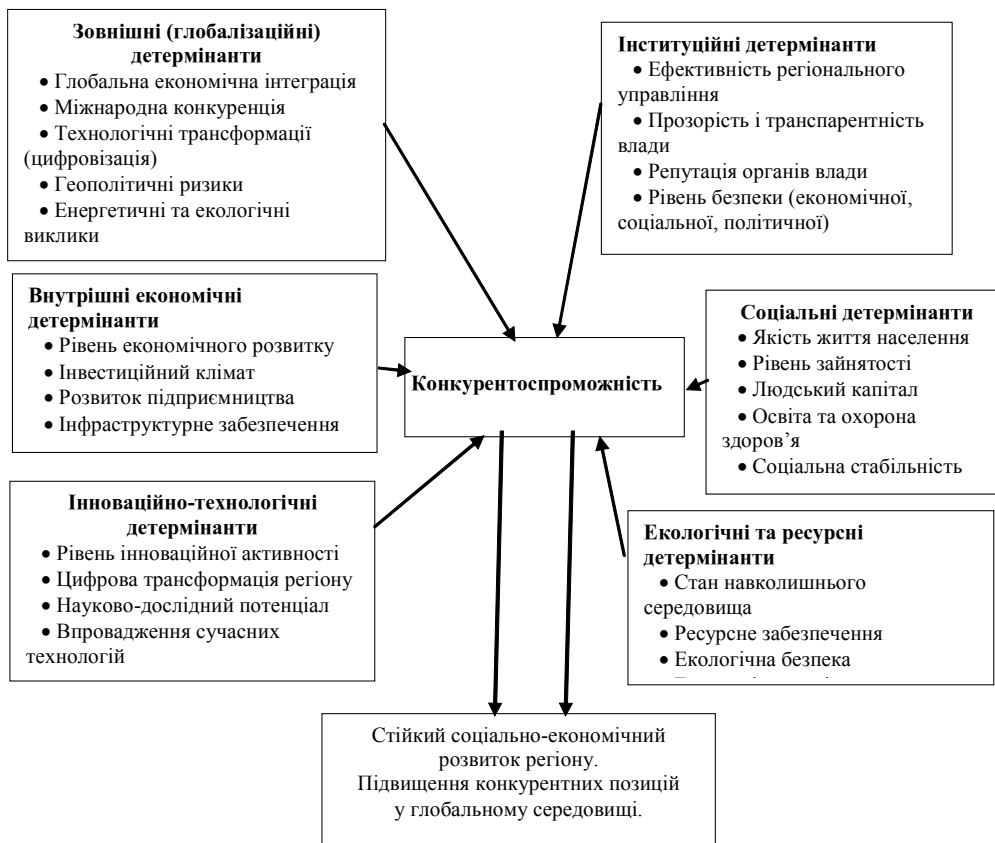


Рис. 1. Система детермінант конкурентоспроможності регіонів України в умовах глобалізації

а також міграційні процеси. Ці фактори є неконтрольованими на регіональному рівні, проте саме вони формують зовнішні умови функціонування економіки регіону та визначають необхідність адаптації до глобальних змін.

Внутрішньо-економічні детермінанти характеризують рівень розвитку регіональної економіки та її здатність до самовідтворення. До них належать рівень економічного розвитку, інвестиційний клімат, розвиток підприємництва, інфраструктурне забезпечення та продуктивність праці. Саме ця група факторів визначає базову економічну спроможність регіону конкурувати як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Інноваційно-технологічні чинники відображають здатність регіону до інноваційного розвитку. Вона включає рівень інноваційної активності, цифрову трансформацію, науково-дослідний потенціал і впровадження сучасних технологій. У сучасних умовах саме інновації стають ключовим драйвером конкурентоспроможності, забезпечуючи довгострокові переваги.

До інституційної групи належать ефективність регіонального управління, прозорість і транспарентність влади, репутація органів влади та рівень безпеки (економічної, соціальної, політичної). Інституційне середовище створює умови для ведення бізнесу, залучення інвестицій і забезпечення стабільного розвитку регіону.

Ці фактори характеризують людський потенціал регіону. Вони включають якість життя населення, рівень зайнятості, людський капітал, розвиток освіти та охорони здоров'я, а також соціальну стабільність. Соціаль-

на складова є критично важливою, оскільки саме люди є основним ресурсом економічного розвитку.

Усі показники в межах окремих компонентів (суб-індексів) було нормалізовано з урахуванням їх типу: індикатори-стимулятори, для яких вищі значення свідчать про кращий рівень врядування, та індикатори-дестимулятори, де зростання значень, навпаки, відображає погіршення якості управління.

Для практичної оцінки конкурентоспроможності регіонів України в умовах глобалізаційних викликів було використано методику інтегрального оцінювання [2—4]. На першому етапі проведено нормування вихідних статистичних показників, щоб привести їх до порівняльного вигляду (від 0 до 1).

Показники діляться на стимулятори (ріст — це добре, наприклад, ВРП) та дестимулятори (ріст — це погано, наприклад, рівень безробіття).

Формули для розрахунку (1,2):

а) стимуляторів

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)} \quad (1),$$

б) дестимуляторів

$$Z_{ij} = \frac{\max(x_i) - x_{ij}}{\max(x_i) - \min(x_i)} \quad (2),$$

де Z_{ij} — нормоване значення,

x_{ij} — фактичне значення показника для регіону [2].

Формула субіндексу (3):

$$I_n = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m Z_{ij} \quad (3),$$

де m — кількість показників у групі [2].

Таблиця 1. Кластеризація регіонів за інтегральним показником конкурентоспроможності

Кластер	Рівень	Характеристика	Типові регіони (приклади)
I «Лідери»	0,75 – 1	Висока інноваційна активність, розвинена інфраструктура, низька чутливість до інфляційних шоків.	м. Київ, Львівська, Київська обл.
II «Помірні»	0,45 – 0,74	Стабільний промисловий потенціал, але середня адаптивність до глобальних цифрових трансформацій.	Дніпропетровська, Одеська, Вінницька обл.
III «Аутсайтери»	Нижче 0,45	Висока залежність від зовнішніх шоків, депресивний стан ринку праці, низький рівень інвестицій.	Регіони в зоні активних бойових дій та прифронтові території.

На основі розрахованого інтегрального індексу конкурентоспроможності було проведено групування регіонів України на три основні кластери. Це дозволяє виявити територіальні диспропорції та визначити, які саме детермінанти потребують першочергового державного регулювання (табл. 1).

У результаті проведеного дослідження детермінант та оцінки конкурентоспроможності регіонів України в умовах глобалізації встановлено, що конкурентоспроможність регіону в сучасних умовах не обмежується лише економічними показниками. Це багаторівнева система, що залежить від шести ключових груп детермінант: економічних, інноваційних, соціальних, інституційних, екологічних та зовнішніх (глобалізаційних). Саме адаптивність цих факторів до зовнішніх шоків визначає стійкість територіальної одиниці.

Аналіз динаміки індексів споживчих цін за період 2000—2026 рр. підтвердив, що інфляція є одним із найсильніших дестимуляторів регіонального розвитку. Пікові значення інфляції (зокрема у 2015 та 2022 роках) призвели до поглиблення міжрегіональних розривів. Регіони з низьким рівнем диверсифікації економіки виявилися найбільш вразливими до цінових коливань, що негативно позначилося на їхній конкурентній позиції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Регіональні індекси споживчих цін є важливим інструментом аналізу інфляційних процесів та оцінки соціально-економічного розвитку територій. В Україні спостерігається значна диференціація інфляції між регіонами, що обумовлено економічними, соціальними та політичними чинниками.

Високий рівень інфляції, особливо у кризові періоди, негативно впливає на добробут населення та потребує ефективного державного регулювання. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку механізмів згладжування регіональних диспропорцій та забезпечення макроекономічної стабільності.

Конкурентоспроможність регіонів України формується під впливом комплексу взаємопов'язаних детермінант, серед яких ключову роль відіграють еко-

номічні, інноваційні, соціальні та інституційні фактори. Глобалізація посилює вимоги до адаптивності регіонів та їх здатності до ефективного використання ресурсів.

Урахування сучасних викликів дозволить сформувати ефективну регіональну політику, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку та зміцнення позицій України у світовому економічному просторі.

Література:

1. Щупаківський, Р. (2021). Сучасні виклики глобалізації та актуальність їх державного регулювання в системі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Економіка та суспільство, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-97>
2. Індекси споживчих цін на товари та послуги. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Показники світового розвитку: країни та економіки. World Bank Data: веб-сайт. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Індекс споживчих цін. Офіційний сайт Міністерства фінансів України: веб-сайт. URL: www.minfin.gov.ua. (дата звернення: 04.04.2026).

References:

1. Shchupakivskiy, R. (2021). "Modern challenges of globalization and the relevance of their state regulation in the system of ensuring the competitiveness of the national economy". Economy and Society. vol. 34. available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-97>
2. Consumer price indices for goods and services of Ukraine (2026), "Foreign Economic Activity", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 4 April 2026).
3. World Bank (2025), "World Development Indicators: Countries and Economies — Ukraine", available at: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (Accessed 4 April 2026).
4. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Consumer Price Index", available at: <https://www.minfin.gov.ua/> (Accessed 4 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 07. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 338.432:658.5

Т. О. Власенко,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2999-7441>
Р. С. Степаньков,
здобувач ступеня доктора філософії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1807-4879>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.351

АДАПТИВНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

T. Vlasenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Production and Investment Management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
R. Stepankov,
Postgraduate student,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ADAPTIVE MECHANISM FOR MANAGING PRODUCTION PROCESSES OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У науковій статті проведено ґрунтовне дослідження сучасного адаптивного механізму управління аграрним підприємством, зокрема його виробничими процесами з урахуванням фактору невизначеності. Актуальність обраної теми зумовлена вразливістю аграрного сектору до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що порушують логістику, інфраструктуру, трудові ресурси та фінансову стабільність сільськогосподарських підприємств. Основні завдання, які були розв'язані в ході наукових пошуків включають: вивчення наукових підходів до тлумачення поняття "адаптивний механізм управління", здійснення розмежування і класифікації факторів, які чинять безпосередній вплив на управління виробничими процесами, характеристика складових адаптивного механізму сучасного підприємства та аналіз факторів невизначеності й способів протидії їх негативному впливу.

В ході дослідження визначено, що адаптивний механізм управління на сучасному етапі розглядається як система взаємопов'язаних важелів управлінської системи, націлених на забезпечення гнучкості управління підприємством в умовах високої невизначеності, пристосування до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою нівелювання їх негативного впливу і підтримання стійкого фінансового стану. Проаналізовано динаміку основних факторів діяльності підприємств аграрного сектору, які є індикаторами, що показують наскільки швидко та ефективно галузь адаптується до мінливих зовнішніх умов. Зокрема індекси виробництва аграрної продукції рослинництва і тваринництва у аграрних підприємствах і господарствах населення показують зниження обсягів виробництва, у той же час по окремих видах продукції відбулося збільшення виробництва. Це свідчить про поступову трансформацію галузі, що потребує впровадження адаптивного механізму управління виробничими процесами з метою її прискорення. Розроблено низку управлінських підходів для мінімізації негативного впливу факторів невизначеності.

The article provides a comprehensive study of the modern adaptive management mechanism of an agricultural enterprise, with particular emphasis on its production processes, taking into account the factor of uncertainty. The relevance of the topic is due to the vulnerability of the agricultural sector to changes in both the external and internal environment, which disrupt logistics, infrastructure, labor resources, and the financial stability of agricultural enterprises. The main objectives of the study include: examining scientific approaches to interpreting the concept of an "adaptive management mechanism"; identifying and classifying factors that directly influence the management of production processes; defining and characterizing the components of the adaptive mechanism of a modern enterprise; and analyzing uncertainty factors along with ways to mitigate their negative impact.

The study finds that, at the current stage, the adaptive management mechanism is viewed as a system of interconnected managerial instruments aimed at ensuring flexibility in enterprise management under conditions of high uncertainty, enabling adaptation to changing internal and external environments, mitigating their negative effects, and maintaining financial stability. The dynamics of key performance factors in the agricultural sector were analyzed as indicators reflecting the speed and effectiveness of the industry's adaptation to changing external conditions. In particular, indices of agricultural production in crop and livestock farming across both agricultural enterprises and households indicate an overall decline in production volumes, alongside growth in certain product categories. This suggests a gradual transformation of the sector, which necessitates the implementation of an adaptive mechanism for managing production processes in order to accelerate this transformation. A set of management approaches aimed at minimizing the negative impact of uncertainty factors has been developed.

Furthermore, the proposed approaches can serve as a practical basis for improving managerial decision-making under conditions of ongoing uncertainty and structural change.

Ключові слова: адаптивний механізм управління, фактори впливу на виробничі процеси, складові адаптивного механізму, фактори невизначеності, аграрні підприємства.

Key words: adaptive management mechanism, factors influencing production processes, components of the adaptive mechanism, uncertainty factors, agricultural enterprises.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах підвищеної невизначеності, яка зумовлена як глобальними трансформаційними процесами, так і внутрішніми соціально-економічними та воєнними викликами. У таких умовах традиційні підходи до управління виробничими процесами виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність формування адаптивних механізмів управління, здатних забезпечити гнучкість, стійкість та результативність функціонування аграрних підприємств. З огляду на це, проблематика формування адаптивного механізму управління виробничими процесами аграрних підприємств є над-

звичайно актуальною і потребує подальших наукових дослідження в цьому напрямі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останніми роками увага цілого ряду науковців була прикута до специфіки діяльності в умовах невизначеності та формування адаптивного механізму управління аграрних підприємств. Ґрунтовне дослідження сутності адаптаційного механізму та морфологічну декомпозицію поняття адаптація зробила К.Б. Козак [1]. Адаптивний механізм управління розвитком ринку агротехніки здійснили Т.О. Зінчук, Р.В. Потапенко [2]. Також свій внесок у цю проблематику зробили: Ж.Л. Крисько [3] Т.І. Лепейко, К.В. Кривобок [4], О.Д. Додон, А.В. Синиченко [5], Н. М. Носач [6], О. Черних [7], О.В. Олшанський, О.В. Маслош, М.В. Касаткіна [8] та багато

інших. Разом з тим, потребують подальших наукових досліджень питання класифікації факторів впливу на управлінську діяльність підприємства, складових адаптивного механізму та його внутрішньої структури, а також напрацювання способів протидії негативному впливу факторів невизначеності саме для аграрних підприємств. Ці невирішені частини проблеми створюють необхідність у поглибленому аналізі ролі адаптивного управління виробничими процесами як ключового чинника поліпшення фінансового стану та результатів діяльності аграрних підприємств..

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на недостатнє теоретичне обґрунтування, метою статті є дослідження адаптивного механізму управління виробничими процесами аграрних підприємств в умовах невизначеності. В рамках зазначеної мети були поставлені такі завдання: вивчення наукових підходів до тлумачення поняття "адаптивний механізм управління", здійснення розмежування і класифікації факторів, які чинять безпосередній вплив на управління виробничими процесами, виявлення і характеристика складових адаптивного механізму сучасного підприємства та аналіз факторів невизначеності й способів протидії їх негативному впливу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Адаптація у соціально-економічному середовищі, за визначенням Козак К.В., являє собою "процес пристосування внутрішніх властивостей підприємства до вимог динамічного зовнішнього середовища на основі використання організаційно-економічних і соціальних регуляторів із метою забезпечення стійкості функціонування в довгостроковій перспективі." [1]. У штучних структурах, до яких можна віднести й аграрні підприємства, метою адаптації стає забезпечення сталого та стійкого функціонування, а основними чинниками можна визначити зовнішні умови та їхній різнонаправлений вплив. У той же час адаптаційні можливості визначаються чинниками внутрішнього середовища підприємства та станом його ринку [1].

Оцінка сучасного стану ринку підтвердила, що його розвиток визначається сукупністю структурних обмежень: високою імпортозалежністю, значними втратами техніки, нестабільною інвестиційною активністю, технологічним відставанням і нерівномірністю попиту. Разом ці фактори формують складні управлінські обставини, за яких необхідні не разові інструменти підтримки, а гнучкі механізми регулювання, здатні спиратися на постійно оновлювану інформацію та адаптуватися до змін середовища [2].

У науковій літературі поняття "адаптивний механізм управління" трактується неоднозначно, що пов'язано з багатовимірністю самого процесу адаптації. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити кілька ключових інтерпретацій.

По-перше, адаптивний механізм розглядається як система управлінських інструментів і методів, спрямованих на забезпечення відповідності функці-

онування підприємства змінам зовнішнього середовища. У цьому контексті акцент робиться на здатності системи швидко реагувати на зовнішні виклики [3, 4].

По-друге, адаптивний механізм визначається як процес безперервного коригування управлінських рішень на основі моніторингу та аналізу факторів впливу. В такому контексті науковці розглядають його частину — адаптивний менеджмент, який вони визначають як "методологію управління організацією, що передбачає забезпечення спроможності організації гнучко реагувати на зміни, пристосовуватись до них, саморозвиватись за умов невизначеності" [5]. Такий підхід підкреслює динамічний характер управління та необхідність постійного оновлення інформаційної бази.

По-третє, адаптивність в цілому трактується як властивість системи управління, що забезпечує її здатність до саморегуляції, самонавчання та трансформації внутрішніх структур відповідно до змін середовища [6—8].

Узагальнюючи наведені підходи, адаптивний механізм управління аграрним підприємством можна тлумачити як комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних, інформаційних та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення гнучкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності виробничих процесів.

Ефективність функціонування адаптивного механізму управління значною мірою залежить від своєчасного виявлення та адекватної оцінки факторів, які впливають на виробничі процеси аграрних підприємств. У контексті нашого дослідження варто здійснити їх класифікацію за рядом ознак (табл. 1).

Саме остання група факторів формує основу для необхідності впровадження адаптивного управління, оскільки традиційні методи планування в умовах стохастичних змін втрачають свою ефективність.

Головним фактором невизначеності та дійсно великим шоком для аграрного сектору стало повномасштабне вторгнення. Триваюча війна впливає на сільське господарство України, не лише через прямі збитки та втрати для сектору, але й через суттєве обмеження експортних можливостей. Згідно з дослідженням, опублікованим раніше KSE Agrocenter [9], станом на лютий 2024 року, загальні збитки становлять 10,3 мільярда доларів, що відображає зростання на 18% більше в порівнянні з попереднім роком. Відносно уповільнені темпи такого зростання можна обґрунтувати наступними чинниками: знищенням значної частини активів ще в перший рік повномасштабного вторгнення, після чого можна було спостерігати стабілізацію лінії фронту. Найбільшу категорію збитків складає пошкоджена техніка, загальною сумою на 5,8 мільярда доларів США. Наступною категорією, величина якої є значною за розміром втрат та збитків, є пошкоджені та зруйновані складські приміщення. Станом на лютий 2024 року збитки в цій категорії досягли 1,8 мільярда доларів США, що дорівнювало приблизно 139% від значення попереднього року [9].

Таблиця 1. Класифікація факторів впливу на виробничі процеси аграрних підприємств

Ознака класифікації	Група факторів	Характеристика
за джерелом виникнення	зовнішні	Макроекономічна нестабільність; Зміни аграрної політики та державного регулювання; Коливання цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси; Порушення логістичних ланцюгів; Кліматичні зміни та природно-кліматичні ризики; Військово-політичні загрози.
	Внутрішні	Рівень технологічного забезпечення виробництва; Ефективність використання ресурсів; Кадровий потенціал підприємства; Організаційну структуру управління; Фінансову стійкість та ліквідність.
за характером впливу	прямі	Фактори, які безпосередньо впливають на виробничі результати, наприклад, доступність ресурсів
	опосередковані	Фактори, що впливають через зміну умов функціонування, як наприклад, державна політика
за рівнем передбачуваності	детерміновані	піддаються прогнозуванню
за сферою впливу	стохастичні	характеризуються високим рівнем невизначеності
	економічні	ціни на ресурси, доступ до фінансування, валютні коливання
	політичні	воєнний стан та його особливості, регуляторні зміни
	технологічні	рівень механізації та цифровізації виробництва та управління, сучасні технології та інновації
	організаційні	структура управління, система планування та контролю
	природно-кліматичні	якість ґрунтів, меліорація, погодні умови, стихійні лиха, зміни клімату
За ступенем керованості	соціальні	кадрова стабільність, мотивація персоналу
	керовані	внутрішні процеси, організаційні рішення
	частково керовані	логістика, постачання, ринки та збут продукції
	некеровані	природно-кліматичні умови, пожежі, воєнні дії

Джерело: узагальнено та складено авторами.

Таблиця 2. Індекси сільськогосподарської продукції в 2025 р. за категоріями виробників, у % до відповідного періоду попереднього року

Господарства	Продукція сільського господарства		
	загалом	рослинництва	тваринництва
усіх категорій	93,2	92,5	95,9
у тому числі:			
підприємства	93,2	92	98,9
господарства населення	93,3	94	91,3

Джерело: [10].

У таблиці 2 представимо офіційну статистику щодо Індексу сільськогосподарської продукції в 2025 р.

Згідно з попередніми даними за 2025 р., обсяг виробництва аграрної продукції в Україні знизився на 6,8 % в порівнянні з 2024 р. У динаміці рослинництва та тваринництва є відмінності, хоча й незначні. Так, спостерігається зниження виробництва рослинництва на 7,5 %, а тваринництва на 4,1 %. За категоріями господарств також є відмінності, хоча й незначні (за винятком тваринництва). Загальне зниження обсягу продукції підприємств дорівнює 6,8 %. Хоча є відмітна різниця між рослинництвом (8 %) та тваринництвом (1,1 %). А у господарствах населення ми можемо спостерігати наступне: в загальному обсяг виробництва сільськогосподарської продукції зменшився на 6,7 %, у рослинництві — на 6 %, а тваринництві — на 8,7 % [11].

Попри надскладні умови, обсяг виробництва певних видів продукції рослинництва зростає. Так, відповідно до попередніх даних та аналітичних досліджень, зауважено, що валовий збір зернових та зернобобових культур в Україні у 2025 р. досяг 60,79 млн т, що на 7,7 % вище результату 2024 р. Урожай пшениці у 2025 році становив 23,27 млн т, що на 3,3

% вище показника 2024 р., кукурудзи — 30,68 млн т, що на 13,9 % вище показника 2024 р. Але відмічається й скорочення вирощування певних культур: так, валовий збір ячменю скоротився на 2,3 % й дорівнював 5,2 млн т. Так само відмічається зменшення виробництва більшості інших зернових культур: гречки — зменшення на 37,7 %, проса — зниження в 2,6 рази, вівса — зменшення на 14,9 %, жита — зниження на 4,7 %. Одночасно, загальне виробництво зернобобових культур зросло до 820,6 тис. т, що в процентному еквіваленті дорівнює +37,6 %. Відносно олійних культур спостерігається така динаміка у 2025 р.: валовий збір насіння соняшнику зменшився на 7,5 %, насіння ріпаку — знизилось на 11,2 %, соєвих бобів — зменшення на 25,8 % [12]. Але є позитивні зміни в овочівництві. Так, за даними Міністерства економіки, докільля та сільського господарства України, виробництво овочів у літньо-осінній період 2025 р. зросло на 20—25 % порівняно з 2024 р. Такий результат сприяв формуванню достатньої кількості запасів овочів та зменшенню імпортозалежності [13].

Всі ці дані свідчать про наявність потенціалу розвитку аграрного виробництва та наявні можливості до зростання, а розробка та впровадження адаптивного механізму управління виробничими процесами в цих умовах сприятиме розкриттю цього потенціалу та підвищенню стійкості аграрних підприємств в умовах невизначеності. Розглянемо загальну схему здійснення адаптивного управління як її описують зарубіжні науковці.

Адаптивне управління часто ілюструється круговою діаграмою, яка описує цикл зворотного зв'язку, що починається з формулювання проблеми та проходить через прийняття рішень, впровадження, оцінку та зворотний зв'язок до формулювання проблеми, як зазначено в науковому дослідженні Б. К. Уільямса та Е. Д. Браун



Рис. 1. Адаптивне управління виробничими процесами за Б. К. Уільямсом та Е. Д. Браун

Джерело: [14].

(рис. 1). За відсутності додаткової структури така структура не розрізняє технічне навчання та соціальне чи інституційне навчання в подвійній схемі.

Адаптивне управління на рис. 1, представлене як цикл, що демонструє постійне навчання та оцінку результатів з формуванням висновків та пошуком нових

напрямів адаптації в умовах невизначеності. Компонент оцінка проблеми займає чільне місце і може містити в своїй основі критерії для оцінки тих чи інших параметрів проблеми, яка наразі стоїть перед аграрним підприємством. В залежності від цих критеріїв здійснюється складання плану.

Інформаційно-аналітична складова	- збір, обробка та аналіз інформації щодо внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища - оцінка ризиків, прогнозування можливих сценаріїв розвитку та моделювання наслідків управлінських рішень
Організаційна складова	- формування гнучкої структури управління, здатної швидко реагувати на зміни - розподіл повноважень та відповідальності
Економічна складова	- система планування, бюджетування, управління витратами та доходами - створення можливостей для швидкого перерозподілу ресурсів між виробничими напрямками
Технологічна складова	впровадження сучасних технологій виробництва, автоматизації та цифровізації процесів, що підвищує їх гнучкість та керованість
Фінансова складова	формування резервів та диверсифікація джерел фінансування в умовах нестабільності
Ризик-менеджмент	ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з невизначеністю

Рис. 2. Складові адаптивного механізму управління виробничими процесами аграрного підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Компонент впровадження змін стосується впровадження розробленого процесу на основі оцінки проблеми, який потім використовується для ініціювання пошуку інших шляхів адаптації на базі сформованих висновків з попередніх кроків. За умови змін зовнішнього або внутрішнього середовища робиться коригування і нова оцінка проблеми. Цикл замкнувся.

В рамках своєї циклічної природи адаптивний механізм управління виробничими процесами аграрного підприємства має комплексну структуру і включає низку взаємопов'язаних складових (рис. 2).

У процесі розгляду адаптивного механізму та його складових варто приділити увагу тому, для чого власне він і створюється — невизначеності. Невизначеність в аграрному секторі має комплексний характер і проявляється у вигляді ризиків різного походження. До ключових факторів невизначеності належать:

- воєнні дії та пов'язані з ними ризики втрати активів;
- порушення логістичних ланцюгів;
- коливання цін на сировину та продукцію;
- зміни природно-кліматичних умов та погодні ризики;
- нестабільність ринку праці.

Кожен з цих факторів вносить свій дестабілізуючий вплив і в тій чи іншій мірі потребує заходів для мінімізації цього впливу а при можливості — й попередження ризиків виникнення. Для цього доцільно застосовувати такі управлінські підходи:

1. Диверсифікація діяльності. Хоча її можливості у сільськогосподарських підприємств досить обмежені, проте все ж можна запропонувати підприємствам пошук способів зменшення залежності від одного виду продукції або ринку збуту.

2. Гнучке планування, яке передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку. Для цього корисним буде досвід використання сценарного підходу та регулярне оновлення планів.

3. Формування резервів. Створення фінансових і матеріальних резервів, які можуть бути використані у кризових ситуаціях.

4. Цифровізація управління. Використання інформаційних систем для підвищення швидкості прийняття рішень.

5. Партнерські стратегії. Розвиток партнерських зв'язків з іншими підприємствами та інституціями, що забезпечує доступ до альтернативних каналів постачання та збуту.

Слід наголосити, що нині особливого значення набуває впровадження сценарного підходу до управління, який дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку подій та заздалегідь формувати відповідні управлінські рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, адаптивний механізм управління виробничими процесами аграрного підприємства є складною багаторівневою системою, що забезпечує ефективне функціонування в умовах невизначеності. Його формування базується на інтеграції різних підходів до уп-

равління, врахуванні широкого спектру факторів впливу та впровадженні сучасних інструментів реагування на ризики. Ключовою умовою ефективності такого механізму є його здатність до швидкої трансформації відповідно до змін середовища, що дозволяє забезпечити не лише стабільність функціонування підприємства, але й створює передумови для його довгострокового розвитку.

Література:

1. Козак К. Б. Механізми адаптації підприємств агропромислового виробництва до траєкторії сталого економічного розвитку. Економічний простір. 2020. № 162. С. 30—36. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-5>
2. Зінчук Т. О., Потапенко Р. В. Механізм адаптивного управління розвитком ринку агротехніки: європейський досвід та перспективи впровадження в Україні. Економічний простір. 2026. № 209. С. 3—10. <https://doi.org/10.30838/EP.209.3-10>
3. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 38—42.
4. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. Економічний аналіз. 2015. Т. 20. С. 245—250.
5. Додон О. Д., Синиченко А. В. Адаптивний менеджмент: особливості прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності. Економіка і організація управління. 2026. № 1. С. 40—48. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.4>
6. Носач Н. М. Методичні засади моніторингу та контролю в системі управління агропідприємством. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 407—412. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-70>
7. Черних О. Методичні підходи до адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. Journal of Innovations and Sustainability, 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>
8. Ольшанський О. В., Маслош О. В., Касаткіна М. В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 3 (289). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119>
9. Bogonos M., Chmil A., Nazarkina R., Nykolyuk O., Pyvovar P., Stolnikovych H. Agricultural Outlook Ukraine 2024-2033. Report-summary. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/UA-Outlook-2024-2033-Report-1.pdf> (дата звернення 20.04.2026).
10. Індекси сільськогосподарської продукції у 2025 році. Попередні дані. Держстат. 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/indeks-silskohospodarskoyi-produktsiyi-u-2025-rotsi-poperedni-dani-ekspres-vypusk> (дата звернення 20.04.2026).
11. Русан В., Жураковська Л. Підсумки функціонування аграрного сектора України в 2025 році. Національний інститут стратегічних досліджень. 2026. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-04/az_agropidsumki-2025_ukr_060426_0.pdf (дата звернення 20.04.2026).

12. Валовий збір зернових культур в Україні у 2025 році перевищив 60 млн т — доповнено. АПК-інформ. 2026. 26.02. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1553213> (дата звернення 20.04.2026).

13. Висоцький Т. Морози не загрожують врожаю, ситуація з озимими контрольована. Урядовий портал. 2026. 12.02. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/taras-vysotskyi-morozy-ne-zahrozhuut-vrozhaiu-sytuatsiia-z-ozymymy-kontrolovana> (дата звернення 20.04.2026).

14. Williams B. K., Brown E. D. Adaptive Management: From More Talk to Real Action. Environmental Management. 2014. Vol. 53 (2). Pp. 465—479. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00267-013-0205-7>.

References:

1. Kozak, K.B. (2020), "Mechanisms for adapting agro-industrial enterprises to the trajectory of sustainable economic development", Ekonomichnyi prostir, vol. 162, pp. 30—36. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-5>

2. Zinchuk, T. O. and Potapenko, R. V. (2026), "Mechanism of adaptive management of agricultural machinery market development: European experience and prospects for implementation in Ukraine", Ekonomichnyi prostir, vol. 209, pp.3—10. <https://doi.org/10.30838/EP.209.3-10>

3. Krysko, Zh.L. (2009), "Adaptation of the enterprise to the external environment through the restructuring mechanism", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 2, pp. 38—42.

4. Lepeiko, T.I. and Kryvobok, K.V. (2015), "Adaptive potential of an enterprise in a competitive environment", Ekonomichnyi analiz, vol. 20, pp. 245—250.

5. Dodon, O.D. and Synychenko, A.V. (2026), "Adaptive management: features of making and implementing management decisions under conditions of uncertainty", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia vol. 1, pp. 40—48. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.-2025.4.4>

6. Nosach, N.M. (2024), "Methodological principles of monitoring and controlling in the agricultural enterprise management system", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 9, no. 2, pp. 407—412. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-70>

7. Chernykh, O. (2024), "Methodological approaches to adaptive management of the development of agri-food enterprises", Journal of Innovations and Sustainability, vol. 11. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>

8. Olshanskyi, O.V., Maslosh, O.V. and Kasatkina, M.V. (2025), "Methodology for adapting management decisions for agro-industrial enterprises in times of crisis", Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, vol. 3 (289), pp. 110—119. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119>

9. Bogonos, M., Chmil, A., Nazarkina, R., Nykolyuk, O., Pyvovar, P. and Stolnikovych, H. (2024), "Agricultural Outlook Ukraine 2024 — 2033. Report-summary", available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/UA-Outlook-2024-2033-Report-1.pdf> (Accessed 20 April 2026).

10. Ukrstat (2026), "Agricultural production indices in 2025. Preliminary data", available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/index-silskohospodarskoyi-produktsiyi-u-2025-rotsi-poperednidani-ekspres-vypusk> (Accessed 20/04/2026).

11. Rusan, V. and Zhurakovska, L. (2026), "Results of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in 2025". Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-04/az_agropidsumki-2025_ukr_060426_0.pdf (Accessed 20 April 2026).

12. APK-Inform (2026), "The gross harvest of grain crops in Ukraine in 2025 exceeded 60 million tons — supplemented", available at: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1553213> (Accessed 20 April 2026).

13. Vysotskyi, T. (2026), "Frosts do not threaten the harvest, the situation with winter crops is under control", Government portal, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/taras-vysotskyi-morozy-ne-zahrozhuut-vrozhaiu-sytuatsiia-z-ozymymy-kontrolovana> (Accessed 20 April 2026).

14. Williams B.K. and Brown, E.D. (2014), "Adaptive Management: From More Talk to Real Action", Environmental Management, vol. 53 (2), pp. 465—479. <https://doi.org/10.1007/s00267-013-0205-7>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

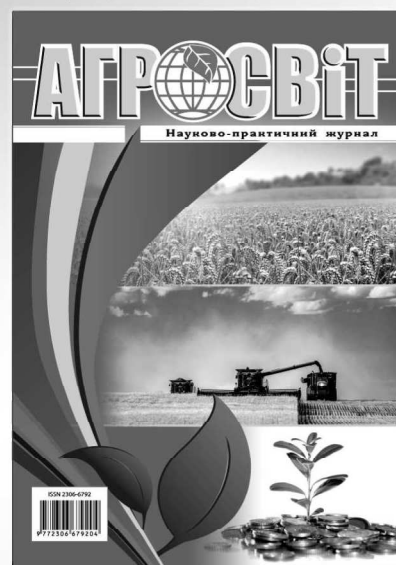
Процеженовано / Revised: 10. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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. А. Непокупна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4688-5954>

І. С. Гетало,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності "Економіка",

факультет комп'ютерних наук, математики, фізики та економіки,

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2280-0235>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.358

ФІНАНСОВА ПОВЕДІНКА ДОМОГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНТЕГРАЦІЯ ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ

Т. Непокупна,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Political Economy, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

I. Hetalo,

Master's student in Economics, Faculty of Computer Science, Mathematics, Physics and Economics,

Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

HOUSEHOLD FINANCIAL BEHAVIOR UNDER UNCERTAINTY: INTEGRATION OF THEORETICAL AND CONCEPTUAL APPROACHES

У статті досліджено теоретико-концептуальні підходи до аналізу фінансової поведінки домогосподарств в умовах невизначеності. Розкрито еволюцію наукових уявлень про фінансову поведінку від класичних і неокласичних теорій до поведінкових, інституційних та сучасних макроекономічних моделей. Проаналізовано положення кейнсіанської теорії споживання, гіпотези постійного доходу, теорії життєвого циклу, теорії очікуваної корисності, поведінкові концепції, зокрема теорії перспектив, ментального обліку та обмеженої раціональності. Окрему увагу приділено теоріям ризику і невизначеності, адаптивним моделям споживання, інституційному підходу та впливу VUCA-середовища і цифровізації на фінансові рішення домогосподарств. Обґрунтовано, що в умовах зростаючої невизначеності фінансова поведінка домогосподарств набуває адаптивного, обережного і контекстно зумовленого характеру. Запропоновано авторське групування теоретичних підходів за логікою пояснення механізмів прийняття фінансових рішень, що дозволяє інтегрувати різні концепції в єдину аналітичну рамку. Визначено, що таке поєднання раціональних, поведінкових, інституційних і адаптивних підходів забезпечує повніше розуміння фінансової поведінки домогосподарств у сучасних умовах.

The article examines theoretical and conceptual approaches to the analysis of household financial behavior under conditions of heightened uncertainty. It explores the evolution of scientific perspectives on financial decision-making from classical and neoclassical theories to behavioral, institutional, and modern macroeconomic models. The study analyzes key concepts, including Keynesian consumption theory, the permanent income hypothesis, Modigliani's life-cycle theory, expected utility theory, as well as behavioral approaches such as prospect theory, mental accounting, and bounded rationality.

Special attention is paid to theories of risk and uncertainty, adaptive consumption models (buffer-stock and precautionary savings), the institutional approach, and the impact of the VUCA environment and digitalization on household financial decisions. It is argued that under increasing uncertainty, household financial behavior acquires a more adaptive, cautious, and context-dependent character.

A central contribution of the paper is the author's original grouping of theoretical approaches according to the logic of financial decision-making mechanisms under uncertainty. Five interrelated conceptual groups are distinguished: (1) intertemporal optimization group (focusing on rational consumption smoothing), (2) cognitive-behavioral group (emphasizing psychological deviations and heuristics), (3) risk-uncertainty group (highlighting the role of ambiguity and Knightian uncertainty), (4) adaptive-dynamic group (buffer and precautionary savings models), and (5) institutional-contextual group (role of institutions, VUCA conditions, and digital transformation). This classification allows for the integration of diverse concepts into a unified analytical framework.

The findings demonstrate that only a comprehensive synthesis of these approaches provides a fuller understanding of household financial behavior in contemporary uncertain environments. The proposed framework enhances the explanatory power of economic theory and creates a basis for further empirical research and policy recommendations aimed at strengthening household financial resilience.

Ключові слова: фінансова поведінка домогосподарств, невизначеність, ризик, споживання, заощадження, поведінкова економіка, інституційний підхід, VUCA-середовище, цифровізація.

Key words: household financial behavior, uncertainty, risk, consumption, savings, behavioral economics, institutional approach, VUCA environment, digitalization.

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

Сучасні соціально-економічні трансформації, посилені енергетичними кризами, глобальними шоками, війнами, політичною та макроекономічною нестабільністю, формують середовище підвищеної невизначеності, що робить фінансову поведінку домогосподарств чутливою до змін. Фінансова поведінка домогосподарств зазнає глибоких трансформацій, які охоплюють усі сфери прийняття економічних рішень: споживання, заощадження, інвестування, боргову поведінку, управління ризиками тощо. Невизначеність майбутніх доходів, витрат, інфляції та доступу до кредитних ресурсів зумовлює необхідність коригування споживчих і заощаджувальних стратегій, структури інвестиційних рішень. Ці зміни мають як раціональний, так і поведінковий характер.

Водночас існуючі теоретичні підходи до аналізу фінансової поведінки домогосподарств не забезпечують її цілісного пояснення в умовах зростаючої невизначеності, оскільки переважно зосереджуються на окремих аспектах прийняття економічних рішень. Це зумовлює необхідність їх систематизації та інтеграції в єдину аналітичну рамку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансової поведінки домогосподарств є предметом дослідження широкого кола науковців у межах різних економічних теорій. Класичні та неокласичні теорії споживання і заощаджень, представлені у працях Дж. М. Кейнса, М. Фрідмана, Ф. Модільяні, заклали теоретичні основи аналізу фінансових рішень домогосподарств, акцентуючи увагу на ролі доходів, міжчасового вибору та раціональної оптимізації. Подальший розвиток цих підходів пов'язаний із дослід-

женнями у сфері теорії очікуваної корисності та аналізу ризику (Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн, Ф. Найт).

Водночас сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на поведінкових аспектах фінансових рішень. Значний внесок у розвиток поведінкової економіки зробили Д. Канеман, А. Тверські, Р. Талер, Г. Саймон, які обґрунтували вплив когнітивних обмежень, евристик і психологічних чинників на економічну поведінку. Питання фінансової поведінки в умовах невизначеності також розглядаються у працях, присвячених теоріям ризику та невизначеності, у сучасних макроекономічних моделях споживання, зокрема концепції превентивних і буферних заощаджень (К. Керролл, А. Дітон).

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням ролі інституційного середовища (Д. Норт, О. Вільямсон), впливу сучасних соціально-економічних трансформацій, цифровізації та VUCA-середовища на фінансову поведінку домогосподарств. Водночас, незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, питання інтеграції різних теоретичних підходів до пояснення фінансової поведінки домогосподарств в умовах невизначеності залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність нашого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення та інтеграція теоретико-концептуальних підходів до аналізу фінансової поведінки домогосподарств в умовах невизначеності та формування цілісної аналітичної рамки дослідження механізмів прийняття фінансових рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичне підґрунтя аналізу фінансової поведінки домогосподарств в умовах невизначеності формують класичні, неокласичні, поведінкові, адаптивні та інституційні підходи. Їх систематизація дозволяє перейти від

ізолюваного опису окремих концепцій до інтегрованої аналітичної рамки, що враховує як раціональні механізми оптимізації, так і реальні когнітивні, інституційні та контекстні обмеження.

Класична та неокласична парадигми акцентують увагу на раціональній міжчасовій оптимізації. Дж. М. Кейнс [1] розглядав поточний дохід як головний детермінант споживання, вводячи функцію споживання та граничну схильність до споживання. За умов невизначеності цей підхід пояснює "парадокс ощадливості": зростання превентивних заощаджень призводить до скорочення сукупного попиту. Водночас модель Кейнса є статичною і недостатньо враховує роль довгострокових очікувань у тривалих кризах.

Гіпотеза постійного доходу М. Фрідмана [2] та теорія життєвого циклу Ф. Модільяні [3] розвивають ідею згладжування споживання протягом життя за рахунок очікуваного довгострокового доходу. У невизначеному середовищі вони передбачають формування превентивних і буферних заощаджень як механізм захисту від шоків доходу, інфляції чи втрати роботи. Однак обидві теорії ґрунтуються на припущенні повної раціональності та стабільних очікувань, що суттєво обмежує їхню застосовність, коли домогосподарства не здатні точно прогнозувати майбутній дохід і часто діють за принципом "краще перестраховатися".

Теорія очікуваної корисності Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна [4] моделює раціональний вибір через максимізацію суб'єктивної корисності. Розмежування ризику (об'єктивні ймовірності) та невизначеності (суб'єктивні очікування) уточнює межі її застосування. У реальній практиці домогосподарства здебільшого стикаються саме з невизначеністю, що зумовлює підвищену обережність і перевагу ліквідних активів. Емпіричні парадокси Алле та Еллсберга [5] свідчать про систематичні відхилення від раціональної моделі в умовах неоднозначності, що обмежує застосування теорії в сучасних VUCA-середовищах.

Незважаючи на значний потенціал класичних і неокласичних теорій, вони обмежено відображають реальну поведінку домогосподарств в умовах глибокої невизначеності. Це зумовлює звернення до поведінкових, адаптивних та інституційних підходів.

Поведінкова економіка, сформована на перетині економіки і психології, пояснює реальну поведінку з урахуванням когнітивних обмежень і психологічних чинників. Теорія перспектив Д. Канемана і А. Тверські [6] показує асиметричне сприйняття втрат і вигравів та широке використання евристик. Теорія ментального обліку Р. Талера [7—8] пояснює суб'єктивну сегментацію ресурсів на умовні "рахунки", що в умовах невизначеності посилює формування "захисних" резервів і обмежує гнучкість використання коштів, але водночас підвищує відчуття фінансової безпеки та здатність адаптуватися на певний час до економічних шоків. Теорія обмеженої раціональності Г. Саймона [9—10] доводить, що економічні агенти прагнуть не максимізації, а задовільного результату (satisficing), застосовуючи спрощені стратегії та опираючись на попередній досвід. У контексті невизначеності ці підходи особливо цінні, оскільки краще пояснюють підвищену обережність і консервативні стратегії домогосподарств.

Теорії ризику та невизначеності поглиблюють розуміння процесу прийняття рішень у нестабільному середовищі. Ф. Найт [11] здійснив принципове розмежування між ризиком (кількісна оцінка ймовірностей) і невизначеністю (відсутність об'єктивних ймовірностей). Це розмежування має фундаментальне значення, оскільки саме в умовах невизначеності поведінкові реакції домогосподарств стають найбільш вираженими — зростає схильність до заощаджень, перевага надається ліквідним активам, а інвестиційна активність згортається. Подальший розвиток проблематики пов'язаний із роботою Д. Еллсберга [12], який показав, що індивіди уникають не лише ризику, а й неоднозначності (ambiguity). Ефект Еллсберга пояснює, чому домогосподарства часто віддають перевагу більш передбачуваним, хоча й менш дохідним рішенням. У сукупності ці теорії добре пояснюють обережну поведінку — зниження споживання, формування превентивних заощаджень, згортання інвестиційної активності в умовах невизначеності, проте недостатньо враховують макроекономічні та інституційні детермінанти.

Сучасні макроекономічні моделі споживання інтегрують фактори невизначеності, ризику та обмежень ліквідності. Теорія буферних заощаджень К. Керролла [13—14] розглядає накопичення "фінансового буфера" як адаптивну реакцію на ризики втрати доходу. Доповненням виступає теорія превентивних заощаджень А. Дітона [15—16], яка підкреслює, що зростання невизначеності стимулює самострахування через збільшення заощаджень. Ці моделі також враховують наявність обмежень ліквідності, що ускладнюють можливість запозичення і змушують домогосподарства більше покладатися на власні ресурси. У контексті фінансової поведінки це проявляється у підвищеній схильності до заощаджень, скороченні споживання та формуванні стабілізаційних фінансових резервів, що дозволяє домогосподарствам адаптуватися до умов нестабільного економічного середовища та знижувати вразливість до зовнішніх шоків. Обмеження цих моделей полягає у недостатній увазі до інституційних бар'єрів і поведінкових викривлень.

Інституційний підхід акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інститутів. Д. Норт [17] обґрунтував, що інститути як "правила гри" структурують взаємодію, знижують невизначеність і формують стимули до певних моделей поведінки. О. Вільямсон [18] виокремлював роль трансакційних витрат. В умовах невизначеності інституційні фактори стають визначальними: низька довіра до фінансових установ зумовлює переорієнтацію на готівку та валюту або альтернативні активи, тоді як ефективні інститути сприяють довгостроковому плануванню та інвестиційній активності.

Концепція VUCA-середовища [19] характеризує сучасний соціально-економічний простір високою мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. У таких умовах традиційні моделі раціонального планування втрачають свою здатність пояснювати логіку вибору поведінкових моделей. Фінансова поведінка домогосподарств набуває короткострокового характеру, посилюється перевага ліквідних активів, зростає роль адаптивних стратегій і психологічних чинників (страх втрат, недовіра, уникнення ризику). Це призводить до консервативних фінансових рішень і обмеження участі в складних інструментах.

Цифрова фінансова поведінка домогосподарств сформувалася під впливом *fintech* і охоплює рішення, що здійснюються за допомогою різних цифрових інструментів [20—21]. Теоретичне підґрунтя становлять модель прийняття технологій Ф. Девіса [22] та уніфікована теорія прийняття і використання технологій (UTAUT) [23]. Цифровізація знижує трансакційні витрати та розширює доступ до послуг, але водночас посилює імпульсивність, надмірну впевненість і чутливість до інформаційних шоків. В умовах невизначеності цифрові інструменти можуть виконувати як стабілізуючу, так і дестабілізуючу роль.

Узагальнення розглянутих теоретичних підходів дозволяє відійти від традиційної класифікації за приналежністю до наукових шкіл і згрупувати їх за логікою пояснення механізмів прийняття фінансових рішень домогосподарствами в умовах невизначеності. Це дає змогу не лише систематизувати різноспрямовані концепції, а й виявити їхню взаємодоповнюваність, що особливо важливо для розуміння складної, багатогранної природи фінансової поведінки домогосподарств у сучасному нестабільному середовищі.

Наше групування включає п'ять взаємопов'язаних концептуальних груп. Перша група — міжчасова оптимізаційна — об'єднує теорії, у межах яких фінансова поведінка домогосподарств трактується як результат раціонального міжчасового вибору, спрямованого на максимізацію корисності та згладжування споживання протягом життя. До неї належать кейнсіанська функція споживання, гіпотеза постійного доходу, теорія життєвого циклу та теорія очікуваної корисності. Ці підходи дозволяють формалізувати вплив поточних і очікуваних доходів, процентних ставок та інших економічних змінних на структуру споживання і заощаджень. Однак їхній пояснювальний потенціал суттєво обмежується припущенням повної раціональності та недостатнім урахуванням високої невизначеності майбутнього.

Друга група — когнітивно-поведінкова — включає підходи, що акцентують увагу на когнітивних обмеженнях і систематичних відхиленнях від раціональної моделі. Це поведінкова економіка загалом, теорія перспектив, теорія ментального обліку та концепція обмеженої раціональності. Вони пояснюють, як евристичні, асиметричне сприйняття втрат і вигадів, сегментація ресурсів та принцип задовільного результату (*satisficing*) впливають на реальні фінансові рішення. У контексті невизначеності ці теорії особливо цінні, оскільки розкривають психологічні механізми, що зумовлюють підвищену обережність і консервативні стратегії домогосподарств.

Третя група — ризико-невизначенісна — фокусується безпосередньо на ролі невизначеності як основного чинника економічної поведінки. Вона включає концепції розмежування ризику і невизначеності, а також уникнення неоднозначності. У межах цих підходів фінансова поведінка домогосподарств визначається не стільки параметрами доходу, скільки рівнем невизначеності та неоднозначності інформації, що зумовлює формування обережних стратегій, перевагу ліквідних активів і переорієнтацію на більш передбачувані фінансові рішення.

Четверта група — адаптивно-динамічна — охоплює сучасні макроекономічні моделі, зокрема теорії буферних і превентивних заощаджень. Тут фінансова поведінка розглядається як динамічний процес постійного коригування рішень у відповідь на зміну зовнішніх умов і негативні шоки. Домогосподарства формують буферні

та запобіжні резерви, оптимізують структуру активів і адаптують споживання з метою мінімізації ризиків та підтримання стабільності власного добробуту.

П'ята група — інституційно-контекстуальна — підкреслює визначальну роль зовнішнього середовища та контекстуальних факторів. До неї входять інституційні теорії, концепція VUCA-середовища та теорія цифрової фінансової поведінки. У цих рамках фінансова поведінка домогосподарств формується під впливом як формальних інститутів і правил, так і неформальних норм, а також трансформацій, пов'язаних із цифровізацією та високою мінливістю сучасного соціально-економічного простору.

Таким чином, сучасне розуміння фінансової поведінки домогосподарств в умовах зростаючої невизначеності не може бути адекватно пояснене в межах однієї теоретичної конструкції. Воно формується на перетині класичних, неокласичних, поведінкових, адаптивних та інституційних підходів. Запропоноване нами групування теоретичних концепцій за логікою механізмів прийняття рішень дозволяє систематизувати різноспрямовані ідеї в єдину аналітичну рамку. Така інтеграція суттєво розширює пояснювальний потенціал теорій, дає змогу краще відобразити масштабний і багатогранний характер фінансових стратегій домогосподарств та підвищує аналітичну цінність досліджень, особливо в контексті країн, що зазнають тривалих макроекономічних і воєнних шоків.

Слід зазначити, що отримані теоретичні узагальнення створюють підґрунтя для емпіричного аналізу фінансової поведінки домогосподарств у конкретному соціально-економічному контексті. Особливої актуальності це набуває в Україні, де в умовах перманентної полікризи — тривалої макроекономічної нестабільності, збройної агресії РФ, інфляційних коливань та інституційних трансформацій — формуються специфічні адаптивні моделі фінансової поведінки населення.

Так, на основі результатів опитування домогосподарств Полтавської області, проведеного нами на початку 2024 року [24], можна говорити про виразну адаптивну модель, яка поєднує кілька характеристик: домінування раціоналізації споживання та звуження витрат до базового рівня (особливо високою є частка витрат на харчування); переважання стратегії виживання над накопиченням (низький рівень заощаджень, недовіра до фінансових інститутів, короткостроковий горизонт планування); посилення соціально орієнтованих витрат (підтримка ЗСУ та внутрішньої переміщених осіб), що формує нетипову для класичних моделей поведінку солідарності; суттєві відмінності між міськими та сільськими домогосподарствами; а також поєднання раціональних і поведінкових факторів (песимізм, емоційні рішення та неекономічні мотиви, пов'язані з війною).

Отже, в умовах воєнної невизначеності в Полтавській області сформувалася адаптивна модель фінансової поведінки, яка характеризується раціоналізацією витрат, обмеженням споживання, низькою схильністю до заощаджень та високим рівнем соціальної солідарності. Цей приклад підтверджує практичну релевантність запропонованої інтегративної теоретичної рамки.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз теоретико-концептуальних підходів до фінансової поведінки домогосподарств в

умовах невизначеності дозволив систематизувати існуючі концепції та запропонувати авторську інтегративну рамку їх розгляду.

Класичні та неокласичні теорії (кейнсіанська функція споживання, гіпотеза постійного доходу, теорія життєвого циклу, теорія очікуваної корисності) ефективно описують раціональні механізми міжчасової оптимізації та згладжування споживання, проте їх потенціал суттєво обмежується припущенням повної раціональності та недостатнім урахуванням високої невизначеності. Поведінкові підходи (теорія перспектив, ментальний облік, обмежена раціональність) розкривають когнітивні обмеження, евристики та психологічні чинники, що посилюють обережність домогосподарств у нестабільному середовищі. Теорії ризику і невизначеності акцентують роль неоднозначності як важливого драйвера обережної поведінки, адаптивно-динамічні моделі (буферні та превентивні заощадження) пояснюють механізми постійного коригування рішень під впливом шоків, а інституційно-контекстуальні підходи підкреслюють визначальну роль зовнішнього середовища, VUCA-факторів та цифровізації.

Запропоноване нами групування теоретичних підходів за логікою механізмів прийняття фінансових рішень — міжчасова оптимізаційна, когнітивно-поведінкова, ризико-невизначенісна, адаптивно-динамічна та інституційно-контекстуальна групи — дозволяє сформувати цілісну аналітичну рамку. Така інтеграція раціональних, поведінкових, адаптивних та інституційних компонентів суттєво розширює пояснювальний потенціал теорій і дає змогу адекватніше відобразити багатогранний характер фінансової поведінки домогосподарств у сучасних умовах зростаючої невизначеності.

Отримані узагальнення створюють підґрунтя для подальших емпіричних досліджень. Особливої актуальності вони набувають для України, де тривала макроекономічна нестабільність, воєнні ризики та інституційні трансформації формують специфічні адаптивні моделі фінансової поведінки населення, що поєднують раціоналізацію споживання, обмеження витрат до базового рівня, низьку схильність до заощаджень та високий рівень соціальної солідарності (як це зафіксовано в опитуванні домогосподарств Полтавської області [24]).

Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективної державної політики підтримки фінансової стійкості домогосподарств, підвищення фінансової грамотності населення та формування інструментів пом'якшення негативного впливу невизначеності на споживачу та заощаджувальну активність. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованої інтегративної рамки в різних регіональних і соціально-економічних контекстах.

Література:

1. John Maynard Keynes. The General Theory Of Employment Interest And Money. Macmillan And Co., Limited. 1936. URL: https://archive.org/details/bmshri.generaltheoryofe0000john_f3y1 (дата звернення 18.03.2026).
2. Milton Friedman. A Theory of the Consumption Function. Published by Mohan Primalam, Oxford. 1957. URL: <https://surl.li/Isoatm> (дата звернення 20.03.2026).
3. Franco Modigliani. Nobel 1985. Life Cycle Theory of Savings: What influences our saving behavior? URL: <https://surl.li/wksfkd> (дата звернення 21.03.2026).

4. John von Neumann, Oskar Morgenstern. Game Theory and Economic Behavior. URL: <https://surl.li/qynfwf> (дата звернення 22.03.2026).

5. Isaac Levi. The Paradoxes of Allais and Ellsberg. April 1986. Economics and Philosophy. 2(01):23-53. URL: <https://surl.li/mcdvid> (дата звернення 22.03.2026).

6. Daniel Kahneman and Amos Tversky. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica. Volume 47. March 1979. Number 2. URL: <https://courses.washington.edu/pbafhall/514/514%20Readings/ProspectTheory.pdf> (дата звернення 19.03.2026).

7. Richard Thaler. Mental Accounting and Consumer Choice. URL: <https://surl.li/wwwxjur> (дата звернення 26.03.2026).

8. Richard Thaler. Mental Accounting Matters. URL: <https://people.bath.ac.uk/mnsrf/Teaching%202011/Thaler-99.pdf> (дата звернення 26.03.2026).

9. Herbert A. Simon. A Behavioral Model of Rational Choice. 1955. URL: <https://surl.li/tjpuph> (дата звернення 28.03.2026).

10. Herbert A. Simon. Models of man: social and rational. John Wiley & Sons, inc., New York. 1957. URL: <https://archive.org/details/modelsofman0000herb> (дата звернення 28.03.2026).

11. Frank H. Knight. Risk, Uncertainty and Profit. 1921. URL: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf> (дата звернення 18.03.2026).

12. Daniel Ellsberg. Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms. August 1961. URL: <https://scispace.com/pdf/risk-ambiguity-and-the-savage-axioms-4aoyk4iwdi.pdf> (дата звернення 10.03.2026).

13. Christopher D. Carroll. Buffer-Stock Saving and the Life Cycle/Permanent Income Hypothesis. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w5788/w5788.pdf (дата звернення 17.03.2026).

14. Christopher D. Carroll. The Buffer-Stock Theory of Savin: gome Macroeconomic Evidence. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/1992/06/1992b_bpea_carroll_hall_zeldes.pdf (дата звернення 17.03.2026).

15. Angus Deaton. Saving and Liquidity Constraints. URL: <https://surl.li/umwpma> (дата звернення 25.03.2026).

16. Angus Deaton. Understanding Consumption. Oxford [England]: Clarendon Press; New York: Oxford University Press. 1992. URL: <https://archive.org/details/understandingcon0000deat/page/n7/mode/2up> (дата звернення 25.03.2026).

17. Douglass C. North. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge; New York: Cambridge University Press. 1990. URL: <https://archive.org/details/institutionsinst0000nort/page/n3/mode/2up> (дата звернення 24.03.2026).

18. Oliver E. Williamson. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press; London: Collier Macmillan. 1985. URL: <https://archive.org/details/economicinstitut0000will/page/n5/mode/2up> (дата звернення 29.03.2026).

19. Q. Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? URL: <https://usawc.libanswers.com/ahc/faq/84869> (дата звернення 01.04.2026).

20. Давиденко Н. М., Лемішко О. О. Вплив цифровізації на фінансову поведінку українських домогосподарств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-31> (дата звернення 08.04.2026).

21. Шевченко, Б., & Петренко, Р. (2025). Фінансові інструменти як детермінанти конкурентних переваг у логістичних системах. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 21 (42). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-04) (дата звернення 08.04.2026).

22. Fred D. Davis. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. September 1989 MIS Quarterly 13(3):319-339. URL: <https://surl.li/fgutux> (дата звернення 03.04.2026).

23. Unified Theory 1 & 2 & extension (UTAUT). URL: <https://surl.li/hjtlwn> (дата звернення 05.04.2026).

24. Непокупна Т. А., Яковенко Л. І., Шевченко Б. О., Сакало О. Є., Сухорада В. В. Особливості споживчої поведінки домогосподарств в умовах невизначеності (емпіричне дослідження). Ефективна економіка. № 4. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3509> (дата звернення 10.04.2026).

References:

1. Keynes, J. M. (1936), The general theory of employment, interest and money, Macmillan And Co., Limited, New York, USA, Available at: https://archive.org/details/bmsjri.generaltheoryofe0000john_f3y1 (Accessed 18.03.2026).

2. Friedman, M. (1957), A Theory of the Consumption Function, Published by Mohan Primalam, Oxford, UK, available at: <https://surl.li/isoatm> (Accessed 20.03.2026).

3. Modigliani, F. (1985), "Life Cycle Theory of Savings: What influences our saving behavior?", Nobel, available at: <https://surl.li/wksfdk> (Accessed 21.03.2026).

4. von Neumann, J. and Morgenstern, O. (1944), "Game Theory and Economic Behavior", available at: <https://surl.li/qynfwf> (Accessed 22.03.2026).

5. Levi, I. (1986), "The Paradoxes of Allais and Ellsberg", Economics and Philosophy, vol. 2(01), pp. 23—53, available at: <https://surl.li/mcdvid> (Accessed 22.03.2026).

6. Kahneman, D. & Tversky, A. (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", Econometrica, Econometric Society, vol. 47 (2), pp. 263—291, available at: <https://courses.washington.edu/pbafhall/514/514%20Readings/ProspectTheory.pdf> (Accessed 19.03.2026).

7. Thaler, R. (1985), "Mental Accounting and Consumer Choice", available at: <https://surl.li/wwxjur> (Accessed 26.03.2026).

8. Thaler, R.H. (1999), "Mental accounting matters", available at: <https://people.bath.ac.uk/mnsrf/Teaching%202011/Thaler-99.pdf> (Accessed 26.03.2026).

9. Simon, H.A. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice", available at: <https://surl.li/tjpuph> (Accessed 28.03.2026).

10. Simon, H.A. (1957), Models of man: social and rational, John Wiley & Sons, inc., New York, USA, available at: <https://archive.org/details/modelsofman0000herb> (Accessed 28.03.2026).

11. Knight, F. H. (1921), "Risk, Uncertainty and Profit", available at: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/>

publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf (Accessed 18.03.2026).

12. Ellsberg, D. (1961), "Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms", available at: <https://scispace.com/pdf/risk-ambiguity-and-the-savage-axioms-4aoyk4-iwdi.pdf> (Accessed 10.03.2026).

13. Carroll, C. D. (1996), "Buffer-Stock Saving and the Life Cycle/Permanent Income Hypothesis", available at: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w5788/w5788.pdf (Accessed 17.03.2026).

14. Carroll, C. D. (1992), "The Buffer-Stock Theory of Savin: gome Macroeconomic Evidence", available at: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/1992/06/1992b_bpea_carroll_hall_zeldes.pdf (Accessed 17.03.2026).

15. Deaton, A. (1991), "Saving and Liquidity Constraints", available at: <https://surl.li/umwpma> (Accessed 25.03.2026).

16. Deaton, A. (1992), Understanding Consumption, Oxford University Press, Oxford, Clarendon Press, New York, available at: <https://archive.org/details/understandingcon0000deat/page/n7/mode/2up> (Accessed 25.03.2026).

17. North, D. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, UK, available at: <https://archive.org/details/institutionsinst0000nort/page/n3/mode/2up> (Accessed 24.03.2026).

18. Williamson, O. E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, Free Press, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/economicinstitut0000will/page/n5/mode/2up> (Accessed 29.03.2026).

19. USAWC (2021), "Q. Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?", available at: <https://usawc.libanswers.com/ahec/faq/84869> (Accessed 01.04.2026).

20. Davydenko N. M., Lemishko O. O. (2025), "The impact of digitalization on the financial behavior of Ukrainian households", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 3 (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-31>

21. Shevchenko, B., & Petrenko, R. (2025), "Financial instruments as determinants of competitive advantages in logistics systems", Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika, vol. 21 (42). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-04)

22. Davis, F. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", MIS Quarterly, vol. 13, pp. 319—340, available at: <https://surl.li/fgutux> (Accessed 03.04.2026).

23. Venkatesh (2003), "Unified Theory 1 & 2 & extension (UTAUT)", available at: <https://surl.li/hjtlwn> (Accessed 05.04.2026).

24. Nepokupna, T. A., Yakovenko, L. I., Shevchenko, B. O., Sakalo, O. Ye., Sukhorada, V. V. (2024), "Characteristics of household consumer behaviour under uncertainty (empirical study)", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3509> (Accessed 10.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 21.04.26

Прорецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

R. Berezovskyi,
PhD student, Odesa National Maritime University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9379-3845>
V. Pashchenko,
PhD student, Odesa National Maritime University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3188-8865>
D. Velunskiy,
PhD student, Odesa National Maritime University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2382-1457>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.364

CIRCULAR INNOVATIONS IN SUPPLY CHAINS AS A DRIVER OF ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT

Р. Ю. Березовський,
здобувач вищої освіти рівня PhD, Одеський національний морський університет
В. А. Пащенко,
здобувач вищої освіти рівня PhD, Одеський національний морський університет
Д. А. Велюньський,
здобувач вищої освіти рівня PhD, Одеський національний морський університет

ЦИРКУЛЯРНІ ІННОВАЦІЇ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАЇ ЯК ДРАЙВЕР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

In the context of intensifying competition and expanding environmental challenges, enterprises are rethinking supply chain management models. This study aims to examine the role of circular innovations in supply chains as a driver of enterprise strategic development, as well as to identify the key factors for their effective implementation in modern economic conditions. The study finds that circular innovations represent a complex set of technological, organizational, managerial, and business solutions aimed at implementing circular economy principles within supply chains. Unlike traditional innovations, they are not focused on linear production growth but on the formation of closed-loop material and energy flows, which ensures resource reuse, waste reduction, and improved resource efficiency. Results show that within supply chain management systems, circular innovations serve as a key instrument for the structural transformation of supply chain models into integrated systems of forward and reverse flows. This transformation ensures effective coordination of forward and reverse material, information, and financial flows, as well as the integration of collection, sorting, recycling, and reintroduction of resources into the production cycle. It becomes evident that circular innovations in supply chains acquire the status of a driver of enterprise strategic development only when they are integrated into the business model and the strategic management system. They ensure reduced dependence on primary raw materials, cost reduction, effective functioning of new business models, as well as increased competitiveness and resilience of the enterprise. The practical value of the results lies in their applicability for enterprises in developing efficient circular supply chains and implementing reverse logistics and remanufacturing systems. Further research should focus on developing quantitative models for assessing the effectiveness of circular innovations in supply chains.

В умовах посилення конкуренції та розширення екологічних викликів, підприємства переосмислюють моделі управління ланцюгами постачань. Метою даної наукової статті є дослідження ролі циркулярних інновацій у ланцюгах постачань як драйвера стратегічного розвитку підприємства, а також визначення ключових факторів їх ефективного впровадження в сучасних умовах господарювання. У результаті проведеного дослідження встановлено, що циркулярні інновації є комплексною сукупністю технологічних, організаційних, управлінських та бізнес-рішень, спрямованих на реалізацію принципів циркулярної економіки у межах ланцюгів постачань. На відміну від традиційних інновацій, вони орієнтовані не на лінійне

зростання виробництва, а й на формування замкнених матеріальних і енергетичних потоків, що забезпечують повторне використання ресурсів, зменшення відходів і підвищення ресурсної ефективності. Доведено, що саме в системі управління ланцюгами постачань циркулярні інновації є ключовим інструментом трансформації ланцюгів постачань в інтегровані системи прямих та зворотних потоків. Ця трансформація забезпечує якісну координацію прямих і зворотних матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, а також інтеграцію процесів збирання, сортування, переробки та повторного введення ресурсів у виробничий цикл. Встановлено, що циркулярні інновації в ланцюгах постачань набувають статусу драйвера стратегічного розвитку підприємства лише за умови їх інтеграції у бізнес-модель і систему стратегічного управління. Вони забезпечують зниження залежності від первинної сировини, скорочення витрат, ефективне функціонування нових бізнес-моделей, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для: формування ефективних циркулярних ланцюгів постачань та впровадження систем зворотної логістики та ремануфактурингу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних моделей оцінювання ефективності циркулярних інновацій у ланцюгах постачань.

Key words: production cycle; instrument of structural transformation; supply chains; systems of forward and reverse flows; linear production growth.

Ключові слова: виробничий цикл; інструмент структурної трансформації; ланцюги постачань; системи прямих та зворотних потоків; лінійне зростання виробництва.

PROBLEM STATEMENT

In the context of intensifying competition and expanding environmental challenges, enterprises are rethinking supply chain management models. In particular, the linear economic model, based on the principle of "extract-produce-consume-dispose," is increasingly demonstrating limited effectiveness due to resource depletion, rising resource costs, and growing regulatory pressure regarding sustainable development. In this context, the development of the circular economy is gaining special priority as an innovative paradigm aimed at maximizing resource efficiency, minimizing waste, and extending product life cycles. Circular innovations in supply chains are increasingly regarded by management as a key tool for transforming business processes, ensuring the integration of reuse, recycling, recovery, and shared consumption principles at all stages of value creation.

Moreover, the study of the impact of circular innovations in supply chains on the strategic development of modern enterprises is of particular importance, since in contemporary practice—such as at "Obolon," "Myronivsky Hliboproduct (MHP)," "Interpipe," and "Epicentr K"—they not only contribute to improving operational efficiency but also create long-term competitive advantages, in particular by strengthening overall business resilience to external shocks and expanding new market opportunities. However, the implementation of such innovations is accompanied by a number of challenges related to the need for technological modernization, restructuring of partnership relations within supply chains, and changes in organizational culture.

ACTUAL SCIENTIFIC RESEARCHES AND ISSUES ANALYSIS

Issues of circular economy and supply chain innovations have been systematically examined in the works of Horbali N. I., Plish I. V. [1], Vasylieva O. O., Domashen-

ko S. V., Hil L. A. [2], and Kukurudz N.R. [3]. These scholars have explored the theoretical and methodological foundations of circular transformation of business models, as well as key tools for the practical implementation of circular economy principles at the enterprise level. Concurrently, the specific properties of forming circular innovations in supply chains and the conditions under which they become a driver of enterprise strategic development have not been sufficiently addressed in the academic literature.

Hence, the mechanisms by which supply chains are transformed under circular innovations, as well as the resulting structural changes, remain insufficiently understood.

There are also general concepts of the circular economy; however, their integration into the operational and managerial mechanisms of SCM (Supply Chain Management) remains insufficiently explored.

RESEARCH AIM

This study aims to examine the role of circular innovations in supply chains as a driver of enterprise strategic development, as well as to identify the key factors for their effective implementation in modern economic conditions.

MAIN FINDINGS OF THE RESEARCH

Modern approaches to the general concept of circular innovations allow them to be defined as:

— a range of new technological, organizational, managerial, and business solutions aimed at implementing the principles of the circular economy [1; 4];

— a set of new technological, organizational, managerial, and business solutions for the transition to sustainable development and a "green" economy [7].

Simultaneously, Vasylieva O. O., Domashenko S. V., and Hil L. A. [2] demonstrate in their research that such innovations are effective only under the conditions of minimizing the use of primary resources, reducing waste

generation, reusing materials, repairing, restoring, recycling products, and extending their life cycle. Consequently, it is evident that, unlike traditional innovations (which are often oriented toward linear growth in production and consumption [7]), circular innovations focus on creating closed-loop material, energy, and other flows.

Considering the above specificity, it is within the context of supply chain management that circular innovations play a key role in transforming supply chain structure—namely, the transition from a linear model to an integrated system of forward and reverse logistics flows. In this case, supply chain management goes beyond the traditional coordination of forward flows and involves comprehensive management of both forward and reverse material, information, and financial flows.

Such an approach entails the inclusion of the following processes within the management system [5; 7]:

- collection of used products, their sorting, and recycling (forward processes);
- processes of reintegrating resources into the production cycle (reverse processes).

This is implemented through the organization of reverse logistics systems, the introduction of component remanufacturing, the reuse of packaging materials, as well as the recycling of production waste into secondary raw materials [7]. The managerial aspect of these changes is reflected in improved coordination and interaction among all participants in both forward and reverse supply chains, the development of partnership relationships, the integration of information systems, and the optimization of resource flows at all stages of their life cycle [3; 7]. In

this context, the supply chain acquires the characteristics of a closed, self-regulating system, where the waste of one participant becomes a resource for another.

A crucial point is that the role of circular innovations in supply chains cannot be overestimated. When interpreted as a driver of enterprise strategic development, they ensure the formation of manageable, long-term competitive advantages and enhance business resilience. Namely, such innovations include:

1. contribute to reducing raw material and disposal costs through more efficient resource utilization;
2. stimulate the development of innovative business models, such as Product-as-a-Service, remanufacturing, and shared consumption;
3. enhance enterprises' environmental and social responsibility, thereby strengthening their reputation and investment attractiveness.

We endorse the view of Podra O. P. and Horoshko Yu. V. [3] that circular approaches integrated into supply chains enable enterprises to develop adaptability to resource constraints and regulatory changes. These approaches secure sustainable strategic development in the long-term perspective (see Table 1).

Such development is defined as a process of sustainable, purposeful, and continuous enterprise growth that ensures its competitiveness, adaptability, and efficiency in the future (over a horizon of 3 years or more) [1]. In practice, this implies enterprise development within the following algorithm:

$$S_1 \rightarrow S_2 \rightarrow S_3 \rightarrow S_4 \rightarrow S_5 \quad (1);$$

where: S_1 — resilience to changes; S_2 — formation of competitive advantages; S_3 — long-term economic efficiency; S_4 — innovative development; S_5 — compliance with sustainable development principles.

To ensure sustainable, purposeful, and continuous enterprise growth, circular innovations in supply chains must go beyond isolated initiatives. They should become an integrated part of the business model—specifically, the component that ensures the creation, movement, and delivery of a product or service from the supplier to the end consumer.

In general, the main conditions that transform circular innovations in supply chains into a strategic driver of development include: (1) integration into the business model; (2) effective supply chain management; (3) cost reduction and improved resource efficiency; (4) formation of competitive advantages; (5) compliance with regulatory requirements and ESG strategies.

From a broader perspective, it becomes evident that circular approaches (remanufacturing, reverse logistics, recycling) should be embedded in the core logic of value creation and adjustment, as well as in the management of interactions among supply chain participants (including personnel activities [6]). For example, when a company shifts from selling products to a "product-as-a-service" model [7].

Table 1. Examples of circular approaches in supply chains and their characteristics

Circular approach	Content (brief description)	Implementation features	Strategic effect for the enterprise
Reverse logistics (movement of goods, materials, or products from the end consumer back to the manufacturer or other supply chain participants)	Organization of product returns from consumers to the manufacturer	Requires a developed system for collection, transportation, and sorting	Reduction of raw material costs, increased control over the product life cycle
Remanufacturing (restoration of used or worn products to a condition close to new)	Restoration of used products to a near-new condition	Requires technological modernization and quality control	Reduction of production costs, creation of added value
Material recycling (collection, processing, and transformation of waste into secondary raw materials)	Use of waste as secondary raw materials	Requires recycling infrastructure and partnership networks	Reduced dependence on primary resources
Reuse (a process in which products, their components, or materials are used again)	Reuse of products or components without significant processing	Requires standardization and condition monitoring	Extension of product life cycle, cost reduction
Product-as-a-Service (PaaS)	Providing access to a product instead of selling it	Requires a change in business model and financial logic	Stable long-term revenues, strengthened customer relationships

Source: created by the author based on [1; 3—5].

Moreover, for the outlined circular innovations to contribute to enterprise development, they should:

- form closed-loop supply chains, meaning that waste and used products are returned into the production cycle as secondary resources;
- enable the enterprise to differentiate itself in the market through environmental responsibility, innovation, and accountability, thereby strengthening brand value and customer loyalty;
- improve the enterprise's ability to adapt to environmental standards and international sustainability requirements, reducing risks and increasing access to investment;
- foster new business models such as resale, leasing, product refurbishment, and secondary raw material sales.

Through circular innovations in supply chains, enterprises should achieve a real reduction in dependence on primary raw materials. This, in turn, decreases procurement and disposal costs, thereby improving overall efficiency.

Thus, the conditions identified above for transforming circular innovations in supply chains into a driver of enterprise strategic development are more systematically characterized in Table 2.

Thus, the mere implementation of individual circular innovations in supply chains does not, in itself, guarantee the strategic development of an enterprise. For instance, the use of recycled raw materials or the introduction of isolated resource reuse practices may fail to deliver the expected economic effect due to their localized nature or the lack of proper coordination among supply chain participants, insufficient digital support for tracking processes, and weak alignment with the enterprise's strategic priorities.

In contrast, when implemented systematically and at a broad scale, circular innovations in supply chains can become a genuine driver of strategic development by delivering tangible efficiency gains. For example, the implementation of such innovations across the entire supply chain, which connects all company processes, ensures a reduction in raw material costs through the use of secondary materials, lower waste disposal costs (via reverse logistics [3]), as well as the creation of additional revenue streams from remanufacturing.

Circular innovations are effective provided that innovative solutions are implemented across the entire supply chain (rather than in its separate segments).

This enables the closure of resource flows, improves resource efficiency, and creates higher added value for the enterprise.

In a broader sense, circular innovations in supply chains are effective if they [5; 7]:

- genuinely reduce the use of primary resources and the volume of waste at all stages of the supply chain;

- ensure economic benefits (through cost reduction or increased revenues for supply chain participants);
- contribute to enhancing the competitiveness of both the enterprise and the supply chain as a whole;
- are integrated into strategic supply chain management and are not treated as one-off initiatives.

The experience of modern enterprises that support development based on circular innovations (in particular in Ukraine—"Obolon," "Myronivsky Hliboproduct (MHP)," "Interpipe," "Epicentr K," as well as a number of enterprises in the processing and agricultural sectors) makes it possible to identify the following key factors of effective implementation in supply chains:

1. The availability (or implementation) of modern technologies that enable circular processes (i.e., a set of interrelated activities within the enterprise and supply chain aimed at closing resource flows). These are technologies that ensure the transition from the "take-make-dispose" model to the "use-return-recover-reuse" model [7].

2. The establishment of reverse logistics and partnership networks with suppliers and recycling companies to create closed-loop systems (i.e., an organization of material and product flows in which, after use, they do not leave the system as waste but are returned into the production process for reuse, recovery, or recycling). This represents a shift from the traditional linear model—raw materials → production → consumption → waste—to a closed-loop model—raw materials → production →

Table 2. Prerequisites for circular innovation transformation in supply chains into a driver of enterprise strategic development

Conditions for transformation	Essence of transformations of circular innovations in supply chains	Examples of transformations in supply chains	Strategic outcome for the enterprise
Integration into value creation	Shift from occasional environmental initiatives to the core business logic	Transition to a "product-as-a-service" model (leasing equipment instead of selling it)	Stable long-term revenues, strengthened control over the product life cycle
Formation of closed-loop supply chains	Returning products and waste back into the production cycle	Reverse logistics, product take-back systems, reuse of materials	Waste reduction, lower raw material costs, improved resource efficiency
Reduction of dependence on primary raw materials	Use of secondary resources instead of virgin materials	Plastic and metal recycling, remanufacturing of components	Lower procurement costs, increased resilience to resource risks
Formation of competitive advantages	Strengthening market position through sustainability and innovation	"Green" branding, eco-labeling of products	Increased customer loyalty, stronger brand equity
Compliance with regulatory requirements	Adaptation to environmental standards and ESG requirements	Implementation of ISO 14001, participation in sustainability programs	Reduced regulatory risks, improved access to investment and international markets
Business model diversification	Creation of new revenue streams	Product leasing, resale, secondary raw material sales	Increased profitability and business resilience

Source: created by the author based on [1; 2; 7].

consumption → collection → recovery/recycling → reuse [1—2].

3. The financial feasibility of circular solutions. This refers to the economic justification of implementing circular practices, taking into account effects such as reduced raw material and waste disposal costs, improved resource efficiency, and value creation through reuse, recycling, or product recovery. In other words, these are circular solutions that enable a transition from the model of high resource costs → waste generation → additional disposal costs to a model of efficient resource use → reuse/recycling → cost reduction + value creation [7].

CONCLUSIONS

As a result of the research conducted, it has been established that circular innovations constitute a complex set of technological, organizational, managerial, and business solutions for implementing the principles of the circular economy within supply chains. Unlike traditional innovations, they are not focused on linear production growth but on the formation of closed-loop material and energy flows, which ensures resource reuse, waste reduction, and improved resource efficiency.

Research has demonstrated that, in supply chain management systems, circular innovations serve as a key instrument for the structural transformation of supply chain models into integrated systems of forward and reverse flows. This transformation ensures effective coordination of forward and reverse material, information, and financial flows, as well as the integration of processes of collection, sorting, recycling, and reintegration of resources into the production cycle.

Studies have shown that circular innovations in supply chains acquire the status of a driver of enterprise strategic development only when integrated into the business model and strategic management system. They enable reduced dependence on primary raw materials, cost reduction, and the formation of new business models (in particular "product-as-a-service," remanufacturing, and resale), as well as increased competitiveness and resilience of enterprises.

Findings have demonstrated that the effectiveness of circular innovations is determined by their ability to simultaneously deliver environmental, economic, and social impacts, as well as by their integration into strategic supply chain management. In the absence of coordination among supply chain participants and adequate managerial and technological support, circular innovations do not generate a systemic strategic effect.

The practical value of the results lies in their applicability to enterprises in developing efficient circular supply chains and implementing reverse logistics and remanufacturing systems. Further research should focus on developing quantitative models for assessing the effectiveness of circular innovations in supply chains.

Література:

1. Горбаль Н. І., Пліш І. В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. Вісник НУ "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки і управління". 2021. Т. 5, № 1. С. 15—29.

2. Васильєва О. О., Домашенко С. В., Гіль Л. А. Циркулярні бізнес-моделі: бар'єри застосування та поведінка споживачів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. С. 310—318.

3. Кукурудз Н. Р. Циркулярні бізнес-моделі: інноваційні підходи до управління ресурсами. Успіхи і досягнення в науці. 2026. № 2 (24). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/37953/37953>

4. Подра О. П., Горошко Ю. В. Циркулярні моделі управління розвитком бізнесу: проблеми та перспективи в Україні. Бізнес-Інформ. 2022. № 11. С. 231—236.

5. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. Т. 2. № 1. С. 107—121.

6. Hurzhyi N., Hurman O., Leskova S., Tiahunova Z. Analysis of the modern personal management system under the influence of digitalization of business processes: experience of international companies. Ukrainian real financial and credit activities: problems of theory and practice. 2022. Том 1. № 42. С. 484—492.

7. Руснак А. В. Механізми формування циркулярних бізнес-моделей. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 20. С. 7—15.

References:

1. Horbal, N.I., and Plish, I.V. (2021), "Circular business models for sustainable development of Ukrainian enterprises", *Visnyk NU "L'viv's'ka politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky i upravlinnya"*, no. 5, vol. 1, pp. 15—29.

2. Vasilyeva, O.O., Domashenko, S.V., and Gil, L.A. (2024), "Circular business models: barriers to application and consumer behavior", *Ekonomika ta suspil's'tvo*, vol. 70, pp. 310—318.

3. Kukurudz, N.R. (2026), "Circular business models: innovative approaches to resource management", *Uspikhy i dosyahnennya v nautsi*, vol. 2 (24). available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/37953/37953> (Accessed 22.02. 2026).

4. Podra, O.P., and Goroshko, Y.V. (2022), "Circular models of business development management: problems and prospects in Ukraine", *Biznes-Inform*, vol. 11, pp. 231—236.

5. Ruda, M.V., and Myrka, Y.V. (2020), "Circular business models in Ukraine", *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, vol. 2. no. 1, pp. 107—121.

6. Hurzhyi, N., Hurman, O., Leskova, S., and Tiahunova, Z. (2022), "Analysis of the modern personal management system under the influence of digitalization of business processes: experience of international companies", *Ukrainian real financial and credit activities: problems of theory and practice*, vol. 1, no. 42, pp. 484—492.

7. Rusnak, A.V. (2025), "Mechanisms of forming circular business models. Investments: practice and experience", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 7—15.

Отримано редакцією журналу / Received: 17.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 28. 03.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

Ю. В. Єсаулов,
аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6492-9054>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.369

НЕПЕРЕРВНА ІННОВАЦІЙНА ОСВІТА ЯК ФАКТОР РОЗШИРЕНОГО ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Y. Yesaulov,
Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

LIFELONG INNOVATIVE EDUCATION AS A FACTOR IN THE EXPANDED REPRODUCTION OF
HUMAN CAPITAL IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

У статті обґрунтовано економічний зміст неперервної інноваційної освіти як інвестиційного чинника формування й розширеного відтворення людського капіталу в умовах економіки знань та відбудови України. Систематизовано теоретичні підходи до трактування людського капіталу й уточнено логіку переходу від людського потенціалу до людського та інтелектуального капіталу як економічних форм акумуляції знань, компетентностей і продуктивних навичок. Доведено, що неперервна інноваційна освіта підвищує продуктивність праці та створення доданої вартості через регулярне оновлення компетентностей, поширення інновацій і цифровізацію навчання дорослих. Запропоновано концептуальну модель циклу розширеного відтворення людського капіталу: освіта — кваліфікація — продуктивність — ВВП/додана вартість — доходи — нові інвестиції в освіту, яка дозволяє інтегрувати освітню політику у стратегічне планування структурної трансформації економіки. Визначено ключові інституційні та управлінські розриви розвитку неперервної освіти в Україні (узгодженість із потребами ринку праці, стимулювання участі дорослих, розвиток кваліфікацій, координація держави й роботодавців) та обґрунтовано напрями їх подолання з урахуванням стратегічних документів людського розвитку і розвитку вищої освіти. Практичне значення результатів полягає у формуванні аналітичних підходів до стратегічного планування неперервної інноваційної освіти як ресурсу відбудови економіки України.

The article substantiates the economic content of lifelong innovative education as an investment factor in the formation and expanded reproduction of human capital under the conditions of the knowledge economy and Ukraine's recovery. The methodological basis combines systemic and institutional approaches, an analysis of the regulatory and policy guidelines of the state, and logical-structural modelling of the links between education, productivity, and value added. Theoretical approaches to the interpretation of human capital are systematized, and the transition logic from human potential to human and intellectual capital is clarified as economic forms of accumulating knowledge, competences, and productive skills. It is shown that in a knowledge economy the key resource is an employee's ability to continuously update competences, while the returns on educational investment are realized through higher labour productivity and greater value added. It is

proved that lifelong innovative education reinforces these effects by integrating lifelong learning, the competence-based approach, the interaction of education with science and business, and digital formats of adult learning. A conceptual model of the expanded reproduction cycle of human capital is proposed: education — qualification — productivity — GDP/value added — income — new investments in education, which enables the integration of education policy into strategic planning for structural transformation of the economy. The key institutional and governance gaps in the development of lifelong education in Ukraine are identified (alignment with labour market needs, incentives for adult participation, development of qualifications, coordination between the state and employers), and directions for overcoming them are substantiated with regard to strategic documents on human development and higher education development. The practical significance of the results lies in developing analytical approaches to strategic planning of lifelong innovative education as a resource for Ukraine's economic recovery and for strengthening intellectual and innovative capacity.

Ключові слова: неперервна інноваційна освіта; навчання впродовж життя; розширене відтворення; людський капітал; економіка знань; інвестиції в освіту; стратегічне планування; освіта дорослих; ключові компетентності; ринок праці.

Key words: continuous innovative education; lifelong learning; expanded reproduction; human capital; knowledge economy; investment in education; strategic planning; adult education; key competences; labour market.

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

Перехід до економіки знань, у якій конкурентоспроможність визначається здатністю суспільства створювати, поширювати й комерціалізувати знання, актуалізує переосмислення ролі освіти як економічного інституту відтворення людського капіталу. Для України ця проблематика загострюється умовами відбудови, коли відновлення виробничого потенціалу поєднується зі структурною трансформацією на користь інноваційних і наукоємних видів діяльності та з потребою у швидкому відновленні якості робочої сили, управлінських компетентностей і підприємницьких навичок. За цих умов неперервна інноваційна освіта набуває значення не лише соціальної гарантії, а й механізму економічного розвитку, що забезпечує розширене відтворення людського капіталу, тобто його кількісне й якісне відновлення з випереджальним приростом компетентностей та продуктивності. Наукова проблема полягає в недостатній інтеграції неперервної освіти в механізми економічного розвитку й стратегічного планування, що проявляється у фрагментарності інституційних рішень, слабкій узгодженості освітніх програм із потребами ринку праці та обмеженості інструментів оцінювання економічної віддачі інвестицій у навчання дорослих.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові праці відображають методичні підходи до оцінювання людського капіталу та інституційні засади розвитку неперервної освіти. У монографії Н.Ю. Брюховецької та Л.В. Іваненко запропоновано інструмен-

тарій оцінювання людського капіталу й доданої вартості, що дозволяє розглядати інвестиції у навчання як чинник економічної результативності та зіставляти витрати на розвиток компетентностей із досягнутим ефектом [1, с. 67—86]. С.А. Жуков, В.В. Зеліч і С.Ю. Сойма розкривають механізм формування людського капіталу, акцентуючи на інвестиційній природі освітніх витрат, кумулятивності їх нагромадження та потребі стратегічного бачення розвитку людського капіталу в Україні [2]. Концептуальні засади освіти дорослих, інституційні умови, організаційні моделі й практики навчання впродовж життя систематизовано у працях Л.Б. Лук'янової, що формує підґрунтя для визначення інструментів реалізації принципу навчання впродовж життя у національній політиці [3]. О.І. Локшина інтерпретує європейську рамку ключових компетентностей як орієнтир модернізації освітніх політик і гармонізації результатів навчання з потребами економіки знань, що є важливим для зіставлення українських підходів із практиками ЄС та обґрунтування компетентнісної основи неперервної інноваційної освіти [4]. Ушенко Н.В. досліджує комплексний вплив цифровізації на розвиток вищої освіти та трансферу знань, та зазначає, що активізація цього процесу детермінується сукупністю соціально-економічних умов [5]. Такий підхід є важливим для осмислення неперервної інноваційної освіти як чинника розширеного відтворення людського капіталу, оскільки цифрове освітнє середовище розширює можливості безперервного оновлення компетентностей і посилює взаємодію освіти, науки та практики. Нормативна база України визначає правові засади функціонування системи вищої освіти [6], роль Національної рамки кваліфікацій як інструменту узгодження результатів навчання з вимогами ринку праці [7], а також стратегічні орієнтири модернізації

освітніх інститутів у межах Стратегії розвитку вищої освіти на 2022—2032 роки [8]. Стратегія людського розвитку та план заходів її реалізації формалізують державні пріоритети розвитку людського капіталу, підкреслюючи значення освіти й навичок для конкурентоспроможності та створюючи основу для включення неперервної освіти до системи стратегічного планування [9; 10]. Л.К. Семів і Р.А. Семів доводять, що вища освіта впливає на формування людського капіталу в умовах переходу до економіки знань через зростання продуктивності та інноваційної спроможності [11]. Аналітичний звіт Світового банку узагальнює міжнародний досвід "освіти впродовж життя" як відповіді на виклики глобальної економіки знань і потребу постійного оновлення компетентностей протягом трудового життя [12]. Водночас у сукупності зазначених джерел недостатньо розкрито економічний механізм інтеграції неперервної інноваційної освіти в цикл розширеного відтворення людського капіталу в умовах відбудови України та інструментарій стратегічного планування, що поєднує правові рамки, компетентнісні стандарти й оцінювання віддачі освітніх інвестицій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні неперервної інноваційної освіти як інвестиційного детермінанта розширеного відтворення людського капіталу в економіці знань та визначенні стратегічних пріоритетів її планування для повоєнної відбудови України. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання: уточнити понятійний апарат дослідження; визначити вплив освіти на продуктивність і додану вартість; розробити інституційно-управлінські засади інтеграції освітнього сектору в систему державного стратегічного планування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У класичній теорії людського капіталу, репрезентованій працями Теодора Шульца [13] та Гері Беккера [14], освіта й професійна підготовка розглядаються як інвестиції в людину, що підвищує майбутню продуктивність праці та забезпечує економічну віддачу через зростання доходів, конкурентоспроможності й здатності працівника до адаптації в умовах технологічних змін. Сучасне тлумачення людського капіталу в українській науковій традиції акцентує на його системній природі, де знання, навички, здоров'я та мотивація перетворюються на економічний ресурс лише за наявності інституцій, що забезпечують можливість застосування компетентностей у продуктивній діяльності, а також механізмів інвестування та оцінювання результативності таких інвестицій [1; 2].

В умовах економіки знань, де зростання визначається інноваціями, інтелектуальними ресурсами та швидкістю дифузії технологій, людський капітал набуває статусу стратегічного активу, а його безперервне оновлення стає базовою умовою конкурентних переваг на рівні підприємств і національної економіки [15, с. 287]. У цьому контексті неперервна інноваційна освіта розглядається як інституційно організована та соціально підтрима-

на система навчання впродовж життя, що забезпечує регулярне оновлення компетентностей і кваліфікацій через формальне, неформальне та інформальне навчання, спираючись на правові засади функціонування освіти та механізми визнання результатів навчання [6; 7; 8]. Концептуальні підходи до освіти дорослих підкреслюють, що саме доросла аудиторія формує ядро неперервної освіти, оскільки професійні траєкторії потребують повторюваних циклів підвищення кваліфікації, перенавчання і перепрофілювання, а ефективність системи визначається доступністю програм, їх гнучкістю та узгодженістю з потребами економіки [3]. Компетентнісний підхід, підкріплений європейською довідковою рамкою ключових компетентностей, задає економічно релевантні орієнтири результатів навчання, пов'язуючи їх із продуктивними навичками, підприємницькою спроможністю, цифровою грамотністю та здатністю до інновацій, тоді як Національна рамка кваліфікацій забезпечує формалізацію і порівнюваність таких результатів [4; 7]. Інноваційність неперервної освіти визначається не лише змістом програм, а й формами їх реалізації — цифровізацією освітніх сервісів, модульністю траєкторій та застосуванням технологій, що прискорюють оновлення компетентностей і знижують транзакційні витрати доступу до знань; ці характеристики відповідають логіці навчання впродовж життя, узагальненій у міжнародних аналітичних матеріалах [3; 12].

Економічний зміст неперервної інноваційної освіти як інвестиційного процесу розкривається через трансформацію витрат на навчання у приріст людського капіталу як накопичувального ресурсу; його ефект проявляється у підвищенні результативності праці, якості управлінських рішень і створенні доданої вартості, що зумовлює потребу методично коректного оцінювання віддачі освітніх інвестицій [2, с. 107]. Логіка розширеного відтворення людського капіталу полягає у формуванні стійкого циклу, коли інвестиції в освіту забезпечують зростання кваліфікації, далі — підвищення продуктивності та здатності генерувати додану вартість, а збільшення доходів створює ресурс для подальших інвестицій у розвиток компетентностей [1]. Кожна ланка циклу має економічну інтерпретацію: освіта посилює не лише професійні навички, а й здатність до навчання та інновацій; кваліфікація формує основу ефективного використання технологій; продуктивність проявляється у конкурентних перевагах [13, с. 287]; а ті, в свою чергу, впливають на формування доданої вартості та відповідно доходи забезпечують фінансову базу для зростання добробуту [11, с. 15] та реінвестування в людський капітал. Методично доцільно розглядати додану вартість як інтегральний показник реалізації людського капіталу, оскільки вона відображає результативність застосування знань у виробничих та управлінських процесах, а її аналіз у зв'язку з характеристиками людського капіталу підтримує обґрунтовані рішення щодо пріоритетів інвестування в освіту [1].

У процесі відбудови економіки України особливо значення набуває її розвиток на інтенсивній основі, за якої відновлення виробництва та інфраструктури поєднується зі структурною модернізацією, утвердженням економіки знань і прискореним розвитком людського капіталу. За цих умов неперервна інноваційна освіта стає

важливим механізмом підготовки кадрів, оновлення компетентностей і забезпечення інноваційного спрямування економічного зростання, що корелює з державними пріоритетами людського розвитку [9; 10]. Стратегічне планування у сфері неперервної освіти має базуватися на узгодженні цілей людського розвитку з цілями розвитку вищої освіти, адже саме університети та інші провайдери знань формують інституційне середовище підготовки і перепідготовки кадрів, а Стратегія розвитку вищої освіти визначає рамку модернізації інститутів і процедур забезпечення якості [8; 9]. Національна рамка кваліфікацій у цьому процесі виконує функцію спільної "мови" між освітою та ринком праці, забезпечуючи співвіднесення результатів навчання з рівнями кваліфікацій і підтримуючи прозорі траєкторії професійного розвитку, що є визначальним для трудової мобільності та відновлення продуктивної зайнятості [7]. Системна інтеграція освіти, науки та бізнесу розглядається як передумова перетворення знань на технологічні рішення і економічні результати, а освіта впродовж життя формує кадрову базу таких перетворень через розвиток дослідницьких, підприємницьких і цифрових компетентностей [12].

Для стратегічної діагностики інноваційності середовища можуть використовуватися міжнародні індикатори, зокрема Global Innovation Index, що відображають спроможність країни продукувати інновації та комерціалізувати знання; в аналітичному вимірі для України вони дозволяють виявляти напрями, де дефіцит компетентностей і слабкість інституцій стримують розвиток економіки знань. Водночас у національному контексті

фіксуються стратегічні розриви: дисбаланс між попитом на компетентності та пропозицією освітніх послуг, недостатня узгодженість кваліфікацій із потребами ринку праці й обмежена спроможність інституцій оперативно оновлювати зміст навчання, що потребує посилення ролі рамок кваліфікацій та інструментів забезпечення якості [7; 8; 11]. Проблемним залишається залучення дорослого населення до навчання: вітчизняні концептуальні підходи акцентують потребу розвитку інфраструктури, мотиваційних механізмів і різноманіття програм, а міжнародні узагальнення підкреслюють, що без розвиненої системи освіти дорослих економіка знань втрачає адаптивність до технологічних змін [3; 5]. Інституційна фрагментарність управління неперервною освітою та неоднорідність фінансових стимулів знижують ефективність інвестицій у людський капітал, тому стратегічне планування має забезпечувати узгодженість політик людського розвитку, освіти та ринку праці, а також запроваджувати моніторинг виконання пріоритетів, визначених у державних стратегічних документах [9; 10]. Як аналітико-прикладний пріоритет доцільно розвивати оцінювання економічної віддачі освітніх програм шляхом зіставлення витрат на розвиток компетентностей із показниками результативності та доданої вартості, що підвищує прозорість фінансових рішень і спрямовує ресурси на ті формати неперервної інноваційної освіти, які забезпечують найбільший внесок у продуктивність та відбудову економіки України [1; 2].

У табл. 1 систематизовано ключові напрями державної та інституційної політики, що забезпечують перетво-

Таблиця 1. Ключові напрями державної та інституційної політики розвитку неперервної освіти як механізму відтворення людського капіталу

№	Напрямок	Зміст	Мета, очікуваний результат
1	Прогноз потреб у навичках	Системне визначення компетентностей, затребуваних економікою (за галузями, регіонами, професійними групами) у коротко- та середньостроковій перспективі	Узгодження освітніх програм із поточним і прогнозованим попитом ринку праці; зменшення «кваліфікаційних розривів»
2	Стимули участі дорослих у навчанні	Економічні та організаційні інструменти мотивації: співфінансування/ваучери, податкові стимули для роботодавців, оплачувані навчальні відпустки, гнучкі формати (онлайн/змішані/вечірні), підтримка вразливих груп	Розширення участі дорослого населення у навчанні впродовж життя; підвищення адаптивності робочої сили
3	Мікрокваліфікації та визнання результатів навчання	Розвиток коротких програм для здобуття конкретних компетентностей із сертифікацією (мікрокваліфікації); зарахування результатів формального, неформального та інформального навчання в офіційних траєкторіях	Прискорення оновлення компетентностей; підвищення мобільності та прозорості кваліфікацій
4	Партнерство «державна – освіта – роботодавці»	Координація ролей: держава формує правила й стимули; заклади освіти розробляють програми; роботодавці формують запит і залучаються до практичної підготовки (дуальна освіта, стажування, спільні курси)	Підвищення практичної спрямованості підготовки та її відповідності вимогам зайнятості
5	Моніторинг якості та результативності	Регулярне вимірювання показників: якість навчання, завершувальність, працевлаштування та/або зростання доходів, задоволеність роботодавців, відповідність кваліфікаційним вимогам	Прозорість і підзвітність; коригування політик і програм на основі даних; підвищення ефективності інвестицій в освіту

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 8; 9].

рення неперервної освіти на дієвий механізм відтворення людського капіталу в економіці знань.

Ключові напрями державної та інституційної політики розвитку неперервної освіти формують взаємодоповнювану систему управлінських рішень, у якій прогноз потреб у навичках задає цільові орієнтири для оновлення змісту навчання. Стимули участі дорослих і розвиток мікрокваліфікацій забезпечують масштабування та прискорення оновлення компетентностей, зменшуючи часові й фінансові бар'єри доступу до освіти. Партнерства "держава — освіта — роботодавці" підвищують відповідність програм вимогам ринку праці та посилюють практичну складову підготовки. Моніторинг якості та результативності виконує функцію зворотного зв'язку, що дає змогу коригувати політики на основі даних і підвищувати ефективність інвестицій в освіту. У сукупності ці інструменти створюють інституційні передумови для стійкого відтворення людського капіталу та підтримки структурної трансформації економіки України в процесі відбудови.

На рис. 1 подано концептуальну модель циклу розширеного відтворення людського капіталу з урахуванням неперервної інноваційної освіти та інституційних обмежень.

У моделі систематизовано причинно-наслідкові зв'язки між неперервною інноваційною освітою, формуванням компетентностей, зростанням продуктивності й інноваційності, створенням доданої вартості та механізмом реінвестування, що відображає логіку розширеного відтворення людського капіталу в умовах економіки знань.

Розроблену модель доцільно інтерпретувати як причинно-наслідковий ланцюг розширеного відтворення людського капіталу, у якому інвестиції в неперервну інноваційну освіту трансформуються в компетентності та кваліфікації, що підвищують продуктивність і інноваційність, забезпечуючи зростання ВВП/доданої вартості та формування доходів, частина яких реінвестується в освіту й інновації. Інституційно-управлінські розриви розглянуто як обмежувальні фактори (бар'єри), що знижують ефективність трансляції інвестицій у результати та потребують цільових політик подолання (прогноз потреб у навичках, стимули участі дорослих, розвиток кваліфікацій, партнерства "держава-освіта-роботодавці", моніторинг якості). Модель також дає змогу інтегрувати інституційно-управлінські розриви та напрями їх подолання у рамку стратегічного планування, посилюючи обґрунтування практичних рекомендацій для відбудови економіки України.



Рис. 1. Концептуальна модель циклу розширеного відтворення людського капіталу (з урахуванням неперервної інноваційної освіти та інституційних обмежень)

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, неперервна інноваційна освіта виступає системним фактором розширеного відтворення людського капіталу в умовах економіки знань, а її інтеграція у стратегічне планування відбудови України має ґрунтуватися на компетентнісних орієнтирах, узгодженості кваліфікацій, інституційній координації та методичній оцінці результативності інвестицій у навчання [5; 7; 8; 1].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Неперервна інноваційна освіта в економіці знань є інвестиційним чинником зростання, оскільки забезпечує приріст продуктивних компетентностей і створює передумови для підвищення доданої вартості як на макро-, так і на мікрорівні. Розширене відтворення людського капіталу реалізується за умови формування відтворюваного циклу "освіта — кваліфікація — продуктивність — доходи — реінвестування", а управлінські рішення в освітній сфері спираються на оцінювання результативності та економічної віддачі програм. У процесі відбудови України стратегічне планування неперервної освіти доцільно інтегрувати в пріоритети людського розвитку та механізми реалізації стратегічних документів, що підвищує узгодженість дій держави, освітніх інституцій і роботодавців. Нормативні засади вищої освіти та рамки кваліфікацій формують організаційний каркас узгодження результатів навчання з потребами ринку праці й підтримують прозорі траєкторії підвищення кваліфікації, що критично важливо для мобільності робочої сили та відновлення продуктивної зайнятості. Розвиток освіти дорослих і доступ до гнучких форматів навчання підсилюють адаптивність економіки до технологічних змін і прискорюють дифузії інновацій у логіці *lifelong learning*. Практичний акцент має зміщуватися до вимірюваних результатів: інституційної координації, підтримки компетентнісних стандартів, розвитку цифрових освітніх сервісів і процедур оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал, зокрема через систему індикаторів виконання освітніх стратегій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методик оцінювання внеску неперервної освіти у продуктивність і додану вартість, моделі фінансування навчання дорослих та інструменти взаємодії освіти, науки й бізнесу для потреб відбудови.

Література:

1. Брюховецька Н. Ю., Іваненко Л. В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2020. 184 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/monohrafiya_briukhovetskaia_yvanenko_2020_compressed.pdf (дата звернення: 26.02.2026).
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. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2019/2/18-Zhukov.pdf> (дата звернення: 26.02.2026).

3. Лук'янова Л. Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі: монографія. Київ: ТОВ "Юрка Любченка", 2020. 340 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736567/1/monografiya_blok_31.03.21.pdf (дата звернення: 26.02.2026).

4. Локшина О. І. Європейська довідкова рамка ключових компетентностей для навчання впродовж життя (оновлена версія 2018): значення для освіти України. Український педагогічний журнал. 2019. № 3. С. 21—30. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718031> (дата звернення: 26.02.2026).

5. Ушенко Н. В. Соціально-економічні умови забезпечення розвитку трансферу знань у сфері вищої освіти в контексті цифрової трансформації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-03>

6. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 26.02.2026).

7. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p> (дата звернення: 26.02.2026).

8. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p> (дата звернення: 26.02.2026).

9. Про Стратегію людського розвитку: Указ Президента України від 02.06.2021 № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021> (дата звернення: 26.02.2026).

10. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії людського розвитку на 2021—2023 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2021 № 1617-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1617-2021-p> (дата звернення: 26.02.2026).

11. Семів Л. К., Семів Р. А. Вплив вищої освіти на формування людського капіталу в умовах переходу до економіки знань. Регіональна економіка. 2009. № 1. С. 15—26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2009_1_4 (дата звернення: 26.02.2026).

12. World Bank. Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy: Challenges for Developing Countries. Washington, DC, 2003. 131 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/528131468749957131/pdf/Lifelong-learning-in-the-global-knowledge-economy-challenges-for-developing-countries.pdf> (дата звернення: 26.02.2026).

13. Schultz T. W. Capital formation by education. Journal of Political Economy. 1960. Vol. 68, No. 6. P. 571—583. URL: <https://www.jstor.org/stable/1829945?utm>

14. Becker G. S. Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 2d ed. New York: National Bureau of Economic Research: distributed by Columbia University Press, 1975.

15. Kychko I., Parubets O., Kholodnytska A., Perminova V., Lytvyn S. Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine. Financial and

Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. № 4 (39). P. 284—293. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241317>

References:

1. Bryukhovetska, N.Yu. and Ivanenko, L.V. (2020), Otsiniuvannia liuds'koho kapitalu ta dodanoi vartosti pidpriemstv: teoriia ta praktyka [Evaluation of human capital and value added of enterprises: theory and practice], Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, available at: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/monohrafiya_briukhovetska_yvanenko_2020_compressed.pdf (Accessed 26 February 2026).
2. Zhukov, S.A., Zelich, V.V. and Soyma, S.Yu. (2019), "Human capital in the economic system of modern society: mechanism of formation, investments and development prospects in Ukraine", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 2 (37), pp. 105—109, available at: <https://www.venu-journal.org/download/2019/2/18-Zhukov.pdf> (Accessed 26 February 2026).
3. Lukianova, L.B. (2020), Osvita doroslykh: suchasni stratehii i praktyky v Ukraini ta zarubizhzi [Adult education: modern strategies and practices in Ukraine and abroad], TOV "Yurka Liubchenka", Kyiv, Ukraine, available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736567> (Accessed 26 February 2026).
4. Lokshyna, O.I. (2019), "European reference framework of key competences for lifelong learning (updated version 2018): significance for Ukrainian education", Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal, vol. 3, pp. 21—30, available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718031> (Accessed 26 February 2026).
5. Ushenko, N.V. (2023), "Socio-economic conditions for ensuring the development of knowledge transfer in the field of higher education in the context of digital transformation", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, vol. 10, DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-03>
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Law of Ukraine "On Higher Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Accessed 26 February 2026).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "On Approval of the National Qualifications Framework", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-n> (Accessed 26 February 2026).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Order "On Approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022—2032", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p> (Accessed 26 February 2026).
9. President of Ukraine (2021), Decree "On the Human Development Strategy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021> (Accessed 26 February 2026).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "On Approval of the Action Plan for the Implementation of the Human Development Strategy for 2021—2023", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1617-2021-p> (Accessed 26 February 2026).
11. Semiv, L.K. and Semiv, R.A. (2009), "The impact of higher education on the formation of human capital in the transition to a knowledge economy", Rehionalna ekonomika, vol. 1, available at: https://ird.gov.ua/pe/re200901/re200901_015_SemivLK,SemivRA.pdf (Accessed 26 February 2026).
12. World Bank (2003), "Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy: Challenges for Developing Countries", Washington, DC, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/528131468749957131/pdf/Lifelong-learning-in-the-global-knowledge-economy-challenges-for-developing-countries.pdf> (Accessed 26 February 2026).
13. Schultz, T.W. (1960), "Capital formation by education", Journal of Political Economy, vol. 68, no. 6, pp. 571—583, available at: <https://www.jstor.org/stable/1829945>.
14. Becker, G.S. (1975), Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, 2nd ed., National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press, New York, USA.
15. Kychko, I., Parubets, O., Kholodnytska, A., Perminova, V. and Lytvyn, S. (2021), "Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (39), pp. 284—293, DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241317>

Отримано редакцією журналу / Received: 19.04.26

Прорецензовано / Revised: 29.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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

B. Chernykh,

Postgraduate student, Poltava State Agrarian University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9041-5388>

V. Tiutiunnyk,

Postgraduate student, Poltava State Agrarian University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5136-6916>

A. Tsiupa,

Postgraduate student, Kyiv national university of technologies and design

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3073-7758>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.376

SECURITY ASPECTS OF SELF-MANAGEMENT OF EMPLOYEES OF AN INNOVATIVE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND INCREASED SOCIAL RESPONSIBILITY

Б. О. Черних,

здобувач ступеня доктор філософії, Полтавський державний аграрний університет

В. С. Тютюнник,

здобувач ступеня доктор філософії, Полтавський державний аграрний університет

А. Р. Цюпа,

здобувач ступеня доктор філософії, Київський національний університет технологій та дизайну

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПРАЦІВНИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

The article substantiates the security aspects of self-management of employees of innovative enterprises in the context of digitalization and increased social responsibility. It is determined that the transformation of the modern work environment is accompanied by an increase in the role of individual employee responsibility for the results of activity, which actualizes the need to form effective self-management models focused not only on productivity, but also on ensuring safety in a broad sense. It is proven that digitalization leads to the emergence of new risks, in particular informational, cybernetic, psychological and social, which require integration into the employee's self-regulation system. The essence of self-management is revealed as a multidimensional system of managing individual activities, combining professional competencies, digital tools and behavioral strategies. It is substantiated that the security component of self-management includes information protection, maintaining psycho-emotional stability, compliance with ethical norms and ensuring the sustainability of professional activities. An approach to the formation of safety self-management is proposed, which is based on the interaction of organizational, behavioral, protective and developmental mechanisms. It is established that the key role in increasing the effectiveness of self-management is played by the level of digital competencies of employees, the ability to critical thinking, self-regulation and information flow management. It is proven that the social responsibility of the

enterprise forms an institutional environment in which safe behavior becomes an internal norm, and not just a formal requirement. A matrix of behavioral and safety maturity of self-management has been developed, which reflects the evolution from fragmented activity management to synergistic interaction with the digital and organizational environment. It is substantiated that the integration of technological, behavioral and social components ensures the formation of an adaptive model of an employee capable of functioning effectively in conditions of uncertainty and digital transformations. It is summarized that safety self-management is a strategic factor in the development of an innovative enterprise, contributes to reducing risks, increasing productivity and ensuring long-term sustainability. Prospects for further research are related to the development of methods for quantitatively assessing the level of safety self-management and adapting tools to the industry specifics of enterprises.

У статті обгрунтовано безпекові аспекти самоменеджменту працівників інноваційних підприємств в умовах диджиталізації та посилення соціальної відповідальності. Визначено, що трансформація сучасного трудового середовища супроводжується зростанням ролі індивідуальної відповідальності працівника за результати діяльності, що актуалізує потребу у формуванні ефективних моделей самоменеджменту, орієнтованих не лише на продуктивність, а й на забезпечення безпеки в широкому розумінні. Доведено, що диджиталізація зумовлює виникнення нових ризиків, зокрема інформаційних, кібернетичних, психологічних і соціальних, які потребують інтеграції у систему саморегуляції працівника. Розкрито сутність самоменеджменту як багатовимірної системи управління індивідуальною діяльністю, що поєднує професійні компетентності, цифрові інструменти та поведінкові стратегії. Обгрунтовано, що безпековий компонент самоменеджменту охоплює захист інформації, підтримання психоемоційної стабільності, дотримання етичних норм та забезпечення стійкості професійної діяльності. Запропоновано підхід до формування безпекового самоменеджменту, який базується на взаємодії організаційних, поведінкових, захисних та розвиткових механізмів. Встановлено, що ключову роль у підвищенні ефективності самоменеджменту відіграє рівень цифрових компетентностей працівників, здатність до критичного мислення, саморегуляції та управління інформаційними потоками. Доведено, що соціальна відповідальність підприємства формує інституційне середовище, у якому безпечна поведінка стає внутрішньою нормою, а не лише формальною вимогою. Розроблено матрицю поведінково-безпекової зрілості самоменеджменту, яка відображає еволюцію від фрагментарного управління діяльністю до синергетичної взаємодії з цифровим та організаційним середовищем. Обгрунтовано, що інтеграція технологічних, поведінкових і соціальних компонентів забезпечує формування адаптивної моделі працівника, здатного ефективно функціонувати в умовах невизначеності та цифрових трансформацій. Узагальнено, що безпековий самоменеджмент виступає стратегічним чинником розвитку інноваційного підприємства, сприяє зниженню ризиків, підвищенню продуктивності та забезпеченню довгострокової стійкості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методів кількісного оцінювання рівня безпеки самоменеджменту та адаптацією інструментів до галузевої специфіки підприємств.

Key words: self-management, security, innovative enterprise, digitalization, social responsibility, digital competencies, risks.

Ключові слова: самоменеджмент, безпека, інноваційне підприємство, диджиталізація, соціальна відповідальність, цифрові компетенції, ризики.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The intensive introduction of digital technologies leads to a radical revision of the role of the employee in the organization. There is a shift in emphasis from tightly regulated management models to self-managed formats

of activity, where responsibility for the result is increasingly concentrated at the level of the individual. At the same time, the influence of instability factors is increasing: cyber risks, information vulnerability, emotional exhaustion and disruption of the balance between professional and personal life. In such conditions, there is a need to form a self-management

system that not only ensures productivity, but also guarantees the employee's security in the broad sense of this concept.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

The scientific discourse in the field of personnel management demonstrates a significant increase in interest in the problems of labor autonomy and the development of self-management [1—27]. Some research focuses on internal mechanisms of self-organization, including the development of competencies, time management and behavioral models of efficiency [1—15]. Another group of scientific works analyzes the impact of the digital environment on labor activity, focusing on the transformation of work processes and the emergence of new risks [16—27]. A separate direction is formed by research on the social responsibility of business, which emphasizes the importance of safe working conditions as a component of sustainable development. Despite a significant number of scientific developments, the issue of integrating the security component into the self-management system in the context of digitalization remains insufficiently systematized.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The aim of the research is to develop theoretical provisions and practical approaches to the formation of security-oriented self-management of personnel of innovative enterprises. To achieve this goal, it is planned to investigate the nature of self-management in the digital environment, identify key risks, and form a toolkit for assessing the effectiveness of security practices.

Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results. Self-management in modern conditions should be considered as an integrated system of regulation of individual activity, based on a combination of professional skills, digital tools and behavioral strategies. A feature of this system is its orientation towards risk prevention and maintaining the stability of the employee's functioning (Table 1).

These mechanisms form the basis of adaptive employee behavior, which allows them to function effectively in conditions of digital uncertainty. The digital security infrastructure of self-management has certain functional purposes (Fig. 1).

The further development of security self-management in the context of digitalization should be considered through the prism of its dynamic adaptation to changes in the external and internal environment of the enterprise. In this context, self-management acquires the characteristics of an open system that is constantly under the influence of technological innovations, changes in organizational culture and transformations of social expectations. This

Table 1. Mechanisms for the formation of safe self-management

Component	Content	Toolkit	Efficiency
Organizational	structuring activities	digital calendars, task managers	process orderliness
Behavioral	controlling one's own efficiency	self-tracking, KPI	increasing discipline
Protective	minimizing risks	cybersecurity systems	reducing threats
Developmental	building competencies	online learning	professional growth

Source: proposed by the authors.

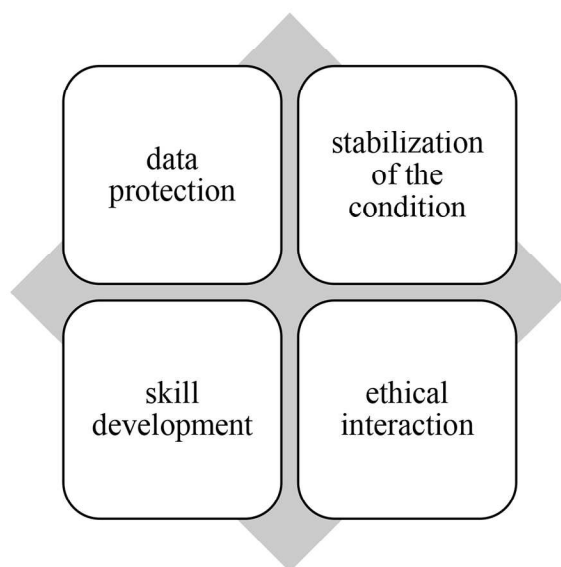


Figure 1. Functional purpose of the self-management digital security infrastructure

Source: proposed by the authors.

means that the effectiveness of individual management is no longer determined only by the personal qualities of the employee, but depends on the level of his integration into the digital and social infrastructure of the enterprise [2; 5—9; 14—16]. An important aspect is the rethinking of security as a multidimensional category, which includes not only the protection of information resources, but also ensuring psychological stability, professional stability and ethical responsibility of the employee. It is this approach that allows us to form a holistic view of security self-management as a complex system focused on long-term efficiency and sustainability. The relationship between digital competencies and the level of employee security is of particular importance. The higher the level of mastery of digital tools, the more effectively the employee is able to identify potential threats, make informed decisions and adapt to new conditions [1; 3—5; 10—13]. At the same time, an insufficient level of digital literacy increases the risk of errors, which can lead to loss of information, reduced productivity or violation of security protocols.

No less important is the influence of the social responsibility of the enterprise on the formation of behavioral models of employees. Within the framework of socially responsible management, an environment is created in which safe behavior is not imposed administratively, but becomes an internal norm. This is manifested in compliance with ethical standards, responsible use of resources and awareness of one's own role in ensuring the sustainability of the organization. The synergistic effect of the interaction of individual and organizational factors is manifested in the formation of a new quality of work, where self-management becomes a tool not only for increasing efficiency, but also for ensuring security [17—22]. Such integration allows you to minimize risks associated with the human factor and increase the level of consistency of employee actions in the digital environment.

In practical terms, this means the need to implement self-management support systems that include training platforms, digital monitoring tools, and feedback mechanisms. At the same time, the key remains the development of a culture of responsible attitude to one's own activities, which ensures the stability of results even under conditions of high uncertainty. Given the above, it can be argued that modern security self-management is formed at the intersection of three interconnected planes: technological, behavioral, and social. Their coordinated functioning creates the prerequisites for the formation of an adaptive model of an employee capable of acting effectively in the conditions of a digital economy and growing demands for social responsibility. Expanding on the results obtained, it is advisable to focus on the need for further research into the mechanisms of behavioral adaptation of employees to the digital environment, as well as the development of tools for assessing the level of security of self-management, taking into account the industry specifics of enterprises [10—14; 18—21]. The next logical stage of the research is related to the deepening of the understanding of the individual responsibility of the employee as a key element of the security architecture of the enterprise. In the digital environment, the employee ceases to be only an object of management and increasingly acts as a carrier of critical risks and at the same time their neutralizer. That is why the effectiveness of the functioning

of an innovative enterprise is largely determined by the ability of the staff to independently maintain safe models of behavior [2; 6; 24—27]. In this context, the concept of proactive self-management is being updated, which involves not reacting to threats, but preventing them through constant analysis of the environment, self-correction of actions and improvement of professional skills. This approach changes the traditional logic of risk management, transferring it from the level of centralized control to the level of individual responsibility and conscious choice. An important factor in the formation of safe self-management is also the cognitive ability of the employee to work with large amounts of information. The conditions of digitalization are characterized by excessive information saturation, which can lead to a decrease in the quality of decision-making [11; 20—23]. In this regard, the skills of information filtering, critical thinking and prioritization of tasks become especially important, which allow maintaining efficiency even in a complex information field. It is also necessary to take into account the fact that the digital environment transforms the temporal and spatial boundaries of work activity [4—6; 15; 19—21]. The blurring of these boundaries creates additional burdens on the employee, which can negatively affect his psycho-emotional state. In such conditions, self-management should include tools for restoring resources, managing attention and maintaining a balance between work and personal life, which is directly related to the overall level of security. The issue of trust as an institutional element of security self-management deserves special attention. In the conditions of an innovative enterprise, trust is the basis of interaction between employees and management, determining the level of openness, willingness to exchange information and compliance with established norms. A high level of trust contributes to the formation of a responsible attitude to the performance of tasks and reduces the need for strict control.

At the same time, the importance of ethical aspects of employees' activities in the digital space is growing. The use of information resources, interaction in the online environment, and data processing require compliance with not only formal rules, but also internal ethical standards. Self-management in this case acts as a self-regulation mechanism that ensures that employee behavior complies with the norms of corporate culture and the principles of social responsibility.

Summarizing the above, it can be noted that the development of security self-management is taking place in the direction of complicating its content and expanding its functional load. It covers not only the organization of activities, but also the management of risks, information, behavior and social interactions. Such multidimensionality necessitates a comprehensive approach to its formation, combining individual and organizational instruments of influence. Further scientific understanding of this issue requires the development of applied models for assessing the level of maturity of employees' self-management, as well as determining the criteria for its safety, taking into account the specifics of innovative activity. This will allow moving from the conceptual level to the practical implementation of relevant mechanisms in the activities of enterprises. It is advisable to supplement the study with a generalization of the systemic characteristics of security self-management by highlighting a new analytical plane that

Table 2. Behavioral and safety maturity matrix of self-management of employees of an innovative enterprise

Maturity level	The nature of the employee's behavior	Type of interaction with the digital environment	Security orientation	Resulting effect
Basic	fragmented activity management, reactivity	use of digital tools without systematicity	episodic compliance	increased vulnerability to risks
Adaptive	conscious organization of work, partial autonomy	selective application of digital solutions	threat avoidance orientation	stabilization of performance
Integrated	systemic self-regulation and control	comprehensive use of digital platforms	embedded safety practices	increased efficiency and reliability
Proactive	strategic management of one's own activities	forecasting and optimization through digital tools	risk prevention	reduced uncertainty
Synergistic	harmonized interaction with the organization and the environment	integration into digital ecosystems	building a safety culture	sustainable development and long-term effectiveness

Source: proposed by the authors.

combines behavioral, digital and social aspects into a single logic of functioning (Table 2).

The proposed matrix reflects the evolution of self-management from non-systemic behavior to a high level of consistency of the employee's actions with the requirements of the digital environment and the principles of social responsibility. Its feature is the focus not only on the functional characteristics of the activity, but also on changing the quality of the employee's thinking about safety as an integral component of professional behavior. The practical value of Table 2 lies in the possibility of its use as a diagnostic tool for assessing the level of maturity of personnel self-management, as well as as a basis for developing programs for the development of competencies and the implementation of safety practices in the enterprise.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

In the process of research, a holistic vision of the security dimension of self-management of employees of innovative enterprises in the context of digitalization and increased social responsibility was formed. It was proven that the modern digital environment not only expands the possibilities of independent organization of activities, but also significantly increases the level of risks, which requires rethinking the role of the employee as an active subject of ensuring his own safety. It was established that self-management is transformed into a multidimensional system that encompasses the management of professional activities, information flows, behavioral reactions and interaction with the digital environment. In this context, security acquires an integrated nature and includes informational, psychological, social and ethical aspects that determine the stability of the employee in conditions of uncertainty. It is substantiated that the key prerequisites for effective security self-management are the development of digital competencies, the ability to critical thinking, self-regulation skills and responsible behavior. It is the combination of these characteristics that

ensures the formation of an adaptive model of an employee who is able not only to perform functional tasks, but also to actively counteract risks.

It has been proven that an important role in the formation of safe behavior models is played by the social responsibility of the enterprise, which creates an appropriate institutional environment, contributes to the development of a safety culture and forms trust between participants in organizational interaction. In such conditions, safety ceases to be an external requirement and is transformed into an internal norm of professional activity. It has been determined that the effectiveness of self-management largely depends on the level of integration of the employee's individual efforts with the digital infrastructure of the enterprise. It is the consistency of behavioral, technological and social components that ensures the emergence of a synergistic effect, which is manifested in increasing productivity, reducing risks and forming long-term sustainability of the organization.

Summarizing the results, it can be stated that safety self-management is a strategic factor in the development of an innovative enterprise, since it determines the ability of personnel to function effectively in the conditions of digital transformations. Its formation requires a comprehensive approach that combines the development of competencies, the implementation of digital tools and the support of a socially responsible environment. It is advisable to direct further research prospects towards the development of methods for quantitatively assessing the level of security of self-management, identifying industry-specific features of its formation, as well as analyzing the impact of the latest digital technologies on the behavioral models of employees in the management system of innovative enterprises.

Література

- Олійник, А., Толочій, О., & Щербина, Ю. (2024). Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси", (2), 61—66.

2. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємництво як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та кластеризації економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*, (1 (296)), 10—15.
3. Швиданенко, Г. О., & Теплюк, М. А. (2018). Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*, (5), 89—92.
4. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*, 5 (4), 222—229.
5. Водянка, Л. Д., Ратушняк, Д. В., & Лусте, О. О. (2022). Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*, (1), 403—409.
6. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси"*, (1), 52—57.
7. Ареф'єва, О. В., & Долженко, Д. Ю. (2024). Комплексно-адаптивний підхід до інноваційного розвитку підприємства в сучасних трендах диджиталізації через взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів. *Проблеми економіки*, (4 (61)), 161—168.
8. Гнатенко, І. А. (2025). Соціально-економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства в контексті розвитку торговельних кластерів. *Формування ринкових відносин в Україні*, (12 (295)), 264—268.
9. Гудзь, О. Є., & Пільник, Д. М. (2022). Управління диджиталізацією підприємства в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (1—2), 4—9.
10. Зось-Кіор, М. В., & Мірошніченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. *Агросвіт*, (5), 3—10.
11. Прокопишин, О. (2025). Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання. *Науковий вісник Полісся*, (1 (30)), 331—342.
12. Гнатенко, І. А., & Гончаренко, І. М. (2025, October). Інноваційні стратегії в управлінні багаторівневими інтегрованими структурами. In *Інноваційна екосистема для відбудови України*. Київський національний університет технологій та дизайну.
13. Гудзь, О. Є., Федюнін, С. А., & Щербина, В. В. (2019). Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (3), 18—24.
14. Гнатенко, І. А., Железнякова, Е. Ю., & Лазуренко, Ю. М. (2025). Вдосконалення організаційно-економічної політики щодо зменшення майнової нерівності в умовах диджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*, (12 (295)), 195—202.
15. Барна, М. Ю., Підвальна, О. Г., Баган, Н. В., & Іванюк, Ю. І. Економічна ефективність управління ресурсами аграрних підприємств в умовах компетентісних ризиків та диджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 (284). С. 214—227.
16. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, (3), 57—63.
17. Шаульська, Л., Перерва, П., & Дьякова, Н. (2022). Рефлексивний підхід до формування систем управління бізнес-процесами на підприємствах агропромислового комплексу в умовах диджиталізації економіки. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (4), 108—113.
18. Гнатенко, І. А. (2025, September). Економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій. In *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ПДАУ.
19. Кулявець, В. Г., Орехов, М. О., & Петренко, С. Л. (2024). Напрями трансформацій управління ефективністю бізнес-процесів в умовах диджиталізації. *Економіка і організація управління*, 92—98.
20. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, (13), 247—250.
21. Череп, А., Воронкова, В., & Череп, О. (2024). Інноваційні європейські практики диджиталізації як ключовий чинник забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах глобальних викликів. *Socio-economic relations in the digital society*, 3 (53), 1—9.
22. Кирпа, Б. С., & Гнатенко, І. А. (2025, November). Екологічні стартапи: поєднання бізнесу та сталого розвитку в умовах війни. In *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Київський національний університет технологій та дизайну.
23. Кудлай, В. Г. (2024). Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації та диджиталізації: тренди та перспективи. *Галицький економічний вісник*, 88 (3), 13—19.
24. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (5), 103—109.
25. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (4), 54—59.
26. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*, (2), 107—116.
27. Бондар, О. В. (2025). Інноваційна модель розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економічна парадигма*, 2 (6 (98)), 50—56.

References:

1. Oliinyk, A., Tolochii, O. and Shcherbyna, Yu. (2024), "Efficiency of project management of modern enterprises in the conditions of digitalization", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 2, pp. 61—66.

2. Hnatenko, I.A. (2026), "Innovative entrepreneurship as a determinant of business model transformation of economic entities in trade under conditions of digitalization and clustering of Ukraine's economy", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1 (296), pp. 10—15.
3. Shvydanenko, H.O. and Tepluk, M.A. (2018), "Modern trends in the development of innovative entrepreneurship", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 89—92.
4. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "The role of the energy market in resource saving and resource efficiency management of competitive agro-food enterprises", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.
5. Vodianka, L.D., Ratushniak, D.V. and Luste, O.O. (2022), "Innovative methods of personnel recruitment in the conditions of digitalization", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 403—409.
6. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of the management system of higher education institutions to changes in the educational environment and society", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 1, pp. 52—57.
7. Arefieva, O.V. and Dolzhenko, D.Yu. (2024), "Complex-adaptive approach to enterprise innovative development in modern digitalization trends through interaction of external and internal factors", *Problemy ekonomiki*, vol. 4 (61), pp. 161—168.
8. Hnatenko, I.A. (2025), "Socio-economic aspects of urbanization of digital society in the context of trade cluster development", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 264—268.
9. Hudz, O.Ye. and Pilnyk, D.M. (2022), "Management of enterprise digitalization in modern conditions", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1—2, pp. 4—9.
10. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of innovative potential of agricultural business entities", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 3—10.
11. Prokopysyn, O. (2025), "Outsourcing in the era of digitalization: transformation of business processes for effective growth", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1 (30), pp. 331—342.
12. Hnatenko, I.A. and Honcharenko, I.M. (2025), "Innovative strategies in management of multi-level integrated structures", in *Innovatsiina ekosistema dlia vidbudovy Ukrainy*, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv.
13. Hudz, O.Ye., Fediunin, S.A. and Shcherbyna, V.V. (2019), "Digitalization as a competitive advantage of enterprises", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3, pp. 18—24.
14. Hnatenko, I.A., Zhelezniakova, E.Yu. and Lazurenko, Yu.M. (2025), "Improvement of organizational and economic policy for reducing property inequality under digitalization and sustainable development", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 195—202.
15. Barna, M.Yu., Pidvalna, O.H., Bahan, N.V. and Ivaniuk, Yu.I. (2025), "Economic efficiency of resource management of agricultural enterprises under competency risks and digitalization", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 2 (284), pp. 214—227.
16. Zos-Kior, M.V. (2020), "Personnel assessment in the system of corporate time management", *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 57—63.
17. Shaulska, L., Pererva, P. and Diakova, N. (2022), "Reflexive approach to the formation of business process management systems at agro-industrial enterprises under digitalization conditions", *Visnyk NTU 'KhPI' (Economic sciences)*, vol. 4, pp. 108—113.
18. Hnatenko, I.A. (2025), "Economic assessment of biodiversity and natural landscape destruction during wartime", *Stratehichniy menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Strategic management of the agri-food sector in the context of economic globalization: security, innovation, leadership: materials of the III International Scientific and Practical Conference]*, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine.
19. Kuliavets, V.H., Oriekhov, M.O. and Petrenko, S.L. (2024), "Directions of transformation of business process efficiency management under digitalization conditions", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, pp. 92-98.
20. Zos-Kior, M.V. and Radochyn, Yu.H. (2015), "Management of information logistics flows at the enterprise", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 13, pp. 247—250.
21. Cherep, A., Voronkova, V. and Cherep, O. (2024), "Innovative European practices of digitalization as a key factor of socio-economic security in global challenges", *Socio-economic relations in the digital society*, vol. 3 (53), pp. 1—9.
22. Kyrpa, B.S. and Hnatenko, I.A. (2025), "Environmental startups: combining business and sustainable development in wartime", *Innovatyka v osviti, nautsi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti, [Innovation in education, science and business: challenges and opportunities]*, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine.
23. Kudlai, V.H. (2024), "International labor market under globalization and digitalization: trends and prospects", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 88 (3), pp. 13—19.
24. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "Enterprise economic security system: concept, principles, essence", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 103—109.
25. Markina, I.A., Zos-Kior, M.V. and Somych, M.I. (2020), "Management of resource saving in the agro-food sector: innovation of production, land use ecologization, sustainable rural development", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 4, pp. 54—59.
26. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyrlyuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 107—116.
27. Bondar, O.V. (2025), "Innovative model of enterprise development as a subject of international business under digital transformation", *Ekonomichna paradyhma*, vol. 2 (6 (98)), pp. 50—56.

Отримано редакцією журналу / Received: 21.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

V. Shalukhina,
Postgraduate student, Admiral Makarov National University of Shipbuilding
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5553-0015>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.383

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN ORGANIZING MUNICIPAL GOVERNANCE DURING CRISES

В. В. Шалухіна,
аспірант, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ
УМОВАХ

This article examines international experience in the organization of municipal governance, identifying the strengths and weaknesses of governance models in developed countries. It analyzes key models of local self-government and the experience of Poland, Estonia, Germany, and Israel. It identifies the advantages and disadvantages of the Polish and Estonian models and highlights opportunities for implementation in Ukraine, including systematic training of personnel in public administration, experience working with EU funds, electronic voting, and data exchange. Foreign experience has helped identify shortcomings in the development of municipal governance, namely: overlapping of powers, politicization of investment projects, high risk of cyberattacks, and a high level of public distrust regarding digital voting. It is emphasized that Ukraine can benefit from the experience of Israel, which also has experience with military operations on its territory.

Strategic directions for the development of municipal governance have been identified, drawing on the experience of EU countries and Israel, thereby creating a hybrid model. Strategic directions for the development of municipal governance in the context of post-war reconstruction have been formulated, including fiscal autonomy and the implementation of a "digital municipality" model. Strategic vectors have been identified based on the digital transformation of the community ecosystem through a decision-making system based on "big data," ensuring full compatibility of local registries with state platforms for transparent investment attraction and reconstruction, and bridging the "digital divide" by creating offline access points to online services, and staff training. Integrating climate policy into day-to-day city management as a tool for economic development is a strategic vector for national municipal governance. It was emphasized that an important vector in wartime conditions is the transformation of the municipality from an administrative body into an active center for security and civil protection through the development of clear algorithms for the community's transition from peacetime to emergency mode (based on the model of the Israeli Home Front Command).

У статті досліджено зарубіжний досвід організації муніципального управління, визначивши переваги та недоліки моделей управління розвинених країн. Проаналізовано ключові моделі місцевого самоврядування та досвід Польщі, Естонії, Німеччини та Ізраїлю. Визначено переваги та недоліки досвіду Польщі та Естонії, наголошено на можливості впровадження для України, серед основних є системність підготовки кадрів у сфері державного управління, досвід роботи з фондами ЄС, електронне голосування, обмін даними. Закордонний досвід дозволив визначити недосконалість розвитку муніципального управління, а саме: дублювання повноважень, політизація інвестиційних проєктів, високий ризик кібератак та високий рівень недовіри населення щодо цифрового голосування. Наголошено, що позитивним для України є використання досвіду Ізраїлю, який також має досвід військових дій на території.

Визначено стратегічні вектори розвитку муніципального управління, що базується на використанні досвіду країн ЄС та Ізраїлю, створивши при цьому гібридну модель. Сформульовано стратегічні вектори розвитку муніципального управління в контексті повоєнного відновлення, що включають фінансову автономію та впровадження моделі "цифрового муніципалітету". Визначено стратегічні вектори, що базуються на цифровій трансформації екосистеми громади через систему прийняття рішень на основі "великих даних", забезпечення повної сумісності місцевих реєстрів із державними платформами для прозорого залучення інвестицій та відновлення, подолання "цифрового розриву" через створення офлайн-точок доступу до онлайн-послуг та навчання персоналу. Інтеграція кліматичної політики у повсякденне управління містом як інструмент економічного розвитку є стратегічним вектором для національного муніципального управління. Наголошено, що важливим вектором в умовах війни є трансформація муніципалітету з адміністративного органу на активний центр безпеки та цивільного захисту через розробку чітких алгоритмів переходу громади з мирного у надзвичайний режим (за моделлю Командування тилу Ізраїлю).

Key words: municipal governance, decentralization, digital transformation, crisis conditions, international experience, financial autonomy, climate adaptation, municipal security, subsidiarity, post-war reconstruction.

Ключові слова: муніципальне управління, децентралізація, цифрова трансформація, кризові умови, зарубіжний досвід, фінансова автономія, кліматична адаптація, муніципальна безпека, субсидіарність, повоєнне відновлення.

GENERAL DESCRIPTION OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

In the context of European integration, studying international experiences in the development of public administration enables the formulation of strategic directions for development and implementation in Ukraine. Unfortunately, the conditions of war dictate their own strategic directions for the development of municipal administration. However, current trends characteristic of developed countries are driving the restructuring of municipal governance based on digital transformation and eco-friendly approaches grounded in security and sustainability. Studying international experience in the current context is highly relevant and

enables the formulation of strategic development directions for municipal governance based on best practices.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

The issues of transforming municipal governance and strengthening the economic self-sufficiency of communities are the focus of many domestic and international scholars. Contemporary academic discourse has shifted from the theoretical justification of decentralization to addressing the practical challenges of digital transformation, climate adaptation, and ensuring resilience in the face of global and military threats.

Studies of Estonia's experience conducted by H. Margetts and A. Naumann, as well as V. I. Espinosa et al., confirm that digitalization is not merely a technical tool but a national development strategy. K. McBride et al. emphasize the critical importance of overcoming barriers to data sharing at the local level. In the Ukrainian academic sphere, I. S. Doskalov and I. Grynenko outline ways to adapt this experience for domestic municipalities, emphasizing the need to transition to integrated digital ecosystems.

The fundamental aspects of the Polish model of decentralization have been examined in the works of A. Levitas and T. Majcherkiewicz. However, recent publications, notably by B. Cielak, highlight the problem of "creeping centralization" and the need to build municipal resistance to protect the financial independence of local communities. The issue of local budget formation in Ukraine in the context of decentralization is analyzed in detail in the works of N. Popadynets et al., which emphasize the role of effective asset management, a perspective that also aligns with the theoretical contributions of O. N. Yevtushenko regarding the specifics of foreign municipal management.

The issue of integrating climate policy into municipal governance is viewed as a tool for economic development. E. Kochskemper, C. Altenburg, and J. Hasse argue that the energy autonomy of communities is key to successful climate protection. Of particular interest are the studies by C. V. Diezmartinez and P. Eckersley, which explore mechanisms for financing climate change adaptation in small and medium-sized cities — a topic of extreme relevance for Ukrainian territorial communities in the process of post-war reconstruction.

The concept of post-war reconstruction based on inclusivity and sustainable development is thoroughly examined in the works of I. O. Irtysheva, I. S. Kramarenko, and K. V. Zavgorodniy. The issue of public administration functioning under conditions of emergencies and military threats is raised by D. V. Kashchenko, which logically complements the OECD's international recommendations on maintaining the momentum of decentralization processes in Ukraine even during periods of crisis.

Despite a significant body of research, there remains a need for a comprehensive study of the synergy between digital, environmental, and security management tools at the community level. In particular, the issue of integrating local systems into national platforms (such as DREAM) as a tool for attracting foreign investment in the context of the "Estonian" and "German" development models warrants further examination.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (SETTING THE TASK)

The purpose of this article is to analyze and study international experiences in the development of municipal governance with the aim of adapting best practices for Ukraine and identifying strategic directions.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Studying international experience will help identify the key advantages of municipal governance in developed

countries. This is the view of O. N. Yevtushenko, who analyzes [1] the main global models of municipal governance (Anglo-Saxon, continental, and mixed), exploring their historical origins and institutional characteristics. O. N. Yevtushenko emphasizes that the effectiveness of foreign experience is based on a clear distinction between own and delegated powers, as well as on ensuring a high level of financial autonomy for local communities. Particular attention is paid to the mechanisms of interaction between municipalities and the central government and the role of public oversight in ensuring transparency in decision-making.

The study of international experience provides a methodological foundation for adapting best foreign practices to the context of Ukrainian decentralization, emphasizing the importance of local autonomy. That is why we propose analyzing the experiences of Poland, Germany, Estonia, and Israel.

Levitas A. [2] reinterprets Poland's decentralization reform not merely as a transfer of powers, but as a strategic tool for state-building that allowed the central government to focus on macro-policy issues while delegating day-to-day services to local communities. The study demonstrates that Poland's success was the result of a "technocratic revolution from above", rather than merely a grassroots initiative, in which the clear transfer of municipal property and financial resources to the municipalities played a key role.

It is important to emphasize that institutional capacity and legal certainty regarding property rights form the foundation for the transition from post-communist chaos to the effective self-governance characteristic of post-Soviet countries.

T. Majcherkiewicz study [3] summarizes 25 years of experience with Polish decentralization, viewing it as one of the most successful systemic transformations in Central and Eastern Europe. The author emphasizes that the reform's success was based on the "shock therapy" of the early 1990s, which, alongside political democratization, introduced genuine financial autonomy for gminas.

B. Cieslak examines [4] the phenomenon of resistance by Polish municipalities to the central government's systematic efforts to curtail their autonomy over the past decade. The author provides a detailed analysis of the mechanisms of "creeping centralization", such as fiscal pressure, the withdrawal of powers, and the politicization of the distribution of state subsidies, which force local authorities to develop new strategies for institutional survival.

E. Kochskemper and co-authors also argue [5] that municipalities are playing an increasingly important role as key actors in the global fight against climate change, identifying the local level as a space for innovative policy decisions. The study focuses on the multifaceted nature of municipal policy, where communities act simultaneously as regulators and as direct providers of energy services through public utilities. The authors emphasize that the success of local initiatives depends on the complex interplay between vertical governance (state directives) and horizontal cooperation (local networks and civic activism).

Poland's experience makes it possible to identify the main characteristics and shortcomings of municipal governance (Table 1).

Thus, the Polish experience in municipal governance demonstrates institutional continuity and the ability of municipalities to effectively utilize EU funds, which has been made possible by a clear division of responsibilities among the three levels of local government.

In the context of digital transformation, Estonia offers a unique example of municipal governance worth emulating. Margetts and A. Naumann [8] examine the phenomenon of Estonia's digital transformation through the concepts of the "mystical mission" and the "invisible hand", explaining how the country managed to create one of the most advanced e-governance ecosystems in the world. The study argues that the success of the reform depended not only on technology but also on the ability of political leaders to transform digitalization into a nationwide idea that united the state, business, and civil society.

V. I. Espinosa and co-authors [9] examine the evolution of e-government in Estonia as a key factor in socio-economic development and the modernization of public administration. The authors argue that the success of the

Estonian model is based on the synergy of digital infrastructure, high public trust in state institutions, and a radical simplification of bureaucratic procedures. Particular attention is paid to how the digitization of services breaks down geographical barriers, promoting inclusivity and transparency in relations between the state and citizens.

In his publication, I. Hrynenko [10] argues that the digital transformation of local self-government in Ukraine must be based on a comprehensive combination of technological innovations and far-reaching reform of the regulatory framework. The author argues for the need to implement a "people-centered" model of digital services, drawing on the experience of leading countries (in particular Estonia and Poland) to minimize bureaucratic barriers and increase the transparency of municipalities.

Let's summarize the strengths and weaknesses of Estonia's experience in municipal governance (Table 2).

Estonia's experience demonstrates that the country's digital transformation is built on trust, not on security systems. For Ukraine, this path is the only option for rapid recovery, but it requires robust protection of energy and digital infrastructure. The risks and challenges that accompanied the digitalization process, particularly the

Table 1. Advantages and disadvantages of the polish experience in municipal governance

Advantages		Disadvantages	
A clear three-tier structure	The division into gminas (municipalities), powiats (counties), and voivodeships (regions) has made it possible to clearly delineate responsibilities. Each level has its own sources of revenue and areas of jurisdiction	Financial dependence on government subsidies	In recent years, there has been a shift in the structure of revenues. Instead of stable tax revenues, municipalities are increasingly receiving targeted state subsidies, which makes them politically dependent on the central government
Financial autonomy (at the outset)	Municipalities were granted the right to a significant share of tax revenues (including PIT – personal income tax), which encouraged local authorities to attract investment and create jobs	"Creeping decentralization"	The central government is gradually assuming authority in certain areas (such as water resource management or education), limiting the autonomy of local self-government
High capacity for absorbing EU Funds	Polish municipalities have become leaders in the effective use of European structural funds. It is precisely decentralization that has made it possible to channel funds toward the real needs of communities (roads, wastewater treatment plants, schools) rather than toward nationwide megaprojects	Political polarization	Large cities often find themselves in opposition to the central government. This leads to an unequal distribution of state funds, with communities loyal to the center receiving more resources than "rebellious" municipalities
The Emergence of Local Elites	The reform has produced a generation of professional municipal managers who are results-oriented and accountable directly to voters, rather than to governors appointed "from above"	Bureaucratic Burden	The delegation of new functions from the state to communities is not always accompanied by adequate funding, which strains local budgets and forces municipalities to cut back on development

Source: Compiled by the author.

Table 2. Strengths and weaknesses of Estonia's experience in municipal governance

Advantages		Disadvantages	
Radical transparency and zero corruption	Thanks to the X-Road system and electronic signatures, 99% of municipal services are available online. This minimizes the human factor and makes petty bribery impossible	The risk of a "digital divide"	Despite the high accessibility of services, older people or residents of remote regions without adequate digital skills may feel excluded from governance
The "once-only" principle	Citizens provide data to the government only once. Each municipal agency retrieves the information directly from the registries without requiring individuals to submit additional documents, which significantly saves time and reduces the community's budget	Dependence on critical infrastructure	Extreme digitalization makes municipal administration vulnerable to prolonged power or internet outages. In the event of a "blackout" traditional (paper-based) management mechanisms are virtually nonexistent
Digital resilience and cybersecurity	Estonia was the first country in the world to launch a "digital embassy" (a backup of government data stored abroad). This ensures that municipal administration remains resilient even in the event of physical destruction of servers or cyberattacks	The problem of the digital brain drain	Highly qualified IT specialists often prefer the private sector or jobs in Tallinn, creating a shortage of specialists to support complex digital systems in small communities
The effectiveness of small communities	Even the smallest municipalities have access to the same high-tech infrastructure as the capital. This levels the playing field in terms of geographical disparities and enables the effective management of sparsely populated areas	The complexity of data exchange at the local level	At the level of individual municipalities, difficulties arise with the integration of local databases due to different technical protocols and legal nuances

Source: Compiled by the author.

need to maintain high public trust in digital registries and identification systems. The Estonian model is a unique example of how institutional flexibility and strategic vision can compensate for the state's limited physical resources.

Doskalov I. S. [12] conducts a comparative analysis of Ukrainian and international experiences in implementing e-government tools in the context of global informatization. The study examines the impact of digital technologies on improving the quality of public service delivery, the transparency of government processes, and the level of citizen engagement in administrative decision-making. The author argues that the transition to an information society requires public authorities not only to upgrade their technical infrastructure but also to fundamentally change their organizational culture and management paradigm.

The study [13] analyzes the concept of "climate resilience" in medium-sized and small German cities, which often have fewer resources than megacities but play a crucial role in the national decarbonization strategy. The authors find that the successful implementation of climate change adaptation and mitigation measures depends on a combination of internal factors (political will, availability of specialized staff) and external support through targeted grants. It has been demonstrated that the key barriers for small municipalities are "project fatigue" and the complexity of bureaucratic procedures for obtaining funding, which necessitates a shift toward stable intergovernmental transfers instead of short-term subsidies.

The authors analyze [14] the mechanisms and scale of funding for climate change adaptation measures in German municipalities, emphasizing the critical role of local governments' financial capacity. The authors identify significant inequality in the distribution of funds, with wealthier cities and districts demonstrating greater activity in attracting investments, while less affluent communities remain vulnerable due to a lack of their own resources and difficulties in accessing external grants. It has been demonstrated that effective climate risk management requires a shift from ad hoc funding of individual projects to the systematic integration of adaptation costs into municipal budgets.

State support and the development of transparent financial instruments that would enable communities to

plan for the long-term resilience of infrastructure against extreme weather events are of paramount importance. Additionally, creating a comprehensive data management ecosystem that would enable municipalities to make data-driven decisions to improve the quality of public services is a key advantage today.

In their article, K. McBride and co-authors [15] examine the critical barriers hindering effective data exchange between local governments, using Estonia and other European countries as examples. The authors found that despite a high level of nationwide digitalization, significant technical, organizational, and legal obstacles still exist at the municipal level, limiting the integration of information systems. The study demonstrates that the main problems stem not so much from a lack of technology as from a shortage of digital skills among staff, ambiguous security protocols, and the complexity of harmonizing data formats across different agencies.

D. V. Kashchenko [16] emphasizes that the Israeli model (in particular, the concept of Home Front Command) is based not on the army operating in isolation, but on the deep integration of municipalities into the overall defense system. In the Ukrainian context, this means transforming communities into autonomous units capable of functioning in the absence of vertical ties. The key is the transition from volunteering as a "spontaneous phenomenon" to volunteering as an "institutionalized reserve" with clear protocols for interaction with local authorities.

K. Altenburg and J. Hasse [17] argue that municipalities are a key link in achieving national climate protection goals, since it is at the local level that projects for energy modernization, the transformation of urban mobility, and the transition to renewable energy sources are implemented. The success of environmental initiatives directly depends on financial support and staffing for communities, which often face a lack of resources to implement complex climate strategies.

The report by the Organization for Economic Cooperation and Development [18] provides a comprehensive analysis of the interim stage of Ukraine's decentralization reform, assessing its impact on regional development and the quality of public services. The amalgamation of territorial communities (OTGs) has created a critical mass for

economic growth; however, institutional capacity at the local level must be strengthened to maintain the pace of reform. The report emphasizes the importance of transitioning from a simple merger of territories to strategic asset management, improving the system of intergovernmental fiscal relations, and expanding the tools for local economic development. Coordination between different levels of government (multilevel governance) to avoid duplication of functions and ensure transparency in the use of resources is a prerequisite for a successful integration process.

Therefore, the adoption of successful foreign practices must take into account the specific features of domestic legislation and the institutional environment in order to ensure the sustainable modernization of the governance system through the creation of a hybrid model of municipal governance.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

An analysis of international experience in the development of municipal governance was conducted. The study was based on the experiences of Poland, Estonia, Germany, and Israel. The analysis identified the strengths and weaknesses of the experiences in Poland and Estonia and determined their applicability to Ukraine, including: systematic training of personnel in the field of public administration, experience working with EU funds, electronic voting, and data exchange. International experience highlights the shortcomings in the development of municipal governance, namely: overlapping authorities, the politicization of investment projects, a high risk of cyberattacks, and a high level of public distrust regarding digital voting. A positive aspect for Ukraine is the use of Israel's experience, as Israel also has experience with military operations on its territory. The study conducted allowed for the identification of strategic vectors for the development of municipal governance based on the experience of EU countries and Israel, thereby creating a hybrid model.

Strategic priorities have been identified, based on the digital transformation of the community ecosystem through a "big data"-driven decision-making system, ensuring full compatibility of local registries with national platforms to facilitate transparent investment and recovery, and bridging the "digital divide" by establishing offline access points to online services, and staff training. Integrating climate policy into day-to-day city management as a tool for economic development is a strategic vector for national municipal governance. This vector is implemented through communities' transition to renewable energy sources and the modernization of utility companies based on the "municipal energy strategies" model, the creation of separate financial mechanisms to protect infrastructure from extreme weather events, and the pooling of resources from small communities to implement large-scale environmental projects for which their individual budgets are insufficient. An important vector in wartime is the transformation of the municipality from an administrative body into an active center for security and civil protection through the development of clear algorithms for the community's transition from peacetime to emergency mode (based on the model of the Israeli Home Front Command). The transition from chaotic aid to the creation of registered

municipal reserves, integrated into the Civil Protection and Emergency Services system, will ensure the sustainability of municipal governance. Systematic training of residents in response protocols for military threats will form the foundation of national resilience.

Література:

1. Євтушенко О. Н. Особливості муніципального управління в зарубіжних країнах. Муніципальний менеджмент. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. С. 363—394.
2. Levitas A. (2017). Local Government Reform as State Building: What the Polish Case Says About "Decentralization". *Studies in Comparative International Development*, vol. 52, no. 1, pp. 23—44. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12116-015-9203-5>
3. Majcherkiewicz T. (2016). Rebirth of Local Government in Poland: 25 Years of Decentralization Reform. *Decentralization and Reform in Africa*, Springer, Cham, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-32437-1_13
4. Cieslak B. (2025). Local Self-Government Against the State: Resistance of Polish Municipalities to Creeping Centralization. *Urban Affairs Review*. DOI: <https://doi.org/10.1177/10780874251327089>
5. Kochskamper E. et al. (2024). Local climate and energy politics: an introduction. *Zeitschrift fur Vergleichende Politikwissenschaft*. vol. 18, pp. 131—140. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12286-024-00613-y>
6. Popadynets N., Kramarenko I., Patytska K., Panukhnyk O. (2021). Forming the Territorial Communities' Local Budgets in Ukraine Under Decentralization: Current Condition and Management. *Tasks Journal of Optimization in Industrial Engineering*, vol. 14 (2), pp. 23—30. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216782072>
7. Іртіщева І. О., Крамаренко І. С., Завгородній К. В., Неймет В. В. Повоєнна відбудова національної економіки на засадах інклюзивного розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 2. С. 13—17. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-2>
8. Margetts H., Naumann A. (2019). Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand. *Digital Government: Research and Practice*. Oxford University Press, pp. 143—160. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198843719.001.0001>
9. Espinosa V. I. et al. (2025). E-Government as a Development Strategy: The Case of Estonia. *International Journal of Public Administration*, vol. 48, no. 2, pp. 86—99. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2316128>
10. Гриненко І. Шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні. Координати публічного управління. 2026. № 2. С. 138—159. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.06>
11. Іртіщева І. О., Крамаренко І. С., Завгородній К. В. Формування сталого розвитку національної економіки на засадах інклюзивності. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 3. С. 214—219. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-33>

12. Доскалов І. С. Зарубіжний та вітчизняний досвід функціонування системи публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 111—115.

13. Eckersley P., Kern K. et al. (2025). Climate capacity in medium-sized German cities: (how) do smaller municipalities implement mitigation and adaptation policies? *npj Climate Action*, 4, 62. DOI: <https://doi.org/10.1038/s44168-025-00259-w>

14. Diezmartinez C. V. et al. (2025). Managing climate impacts — an analysis of adaptation funding in German cities and districts. *npj Climate Action*. DOI: <https://doi.org/10.1038/s44168-025-00280-z>

15. McBride K. et al. (2024). Bridging the gap: Unravelling local government data sharing barriers in Estonia and beyond. *Government Information Quarterly*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101947>

16. Кашенко Д. В. Зарубіжний досвід публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 2 (65). С. 370—382. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-19>

17. Altenburg C., Hasse J. (2023). Supporting municipalities key for successful climate protection. *Clean Energy Wire*. URL: <https://www.cleanenergywire.org/news/2023-preview-supporting-municipalities-key-successful-climate-protection-urban-research-institute>

18. OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. Paris: OECD Publishing. (2018). DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264301436-en>

References:

1. Yevtushenko, O. N. (2016), *Osoblyvosti munitsypal'noho upravlinnia v zarubizhnykh krainakh. Munitsypal'nyj menedzhment* [Characteristics of Municipal Governance in Foreign Countries. Municipal Management], Petro Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine.

2. Levitas, A. (2017), "Local Government Reform as State Building: What the Polish Case Says About "Decentralization", *Studies in Comparative International Development*, vol. 52, no. 1, pp. 23—44. <https://doi.org/10.1007/s12116-015-9203-5>

3. Majcherkiewicz, T. (2016), "Rebirth of Local Government in Poland: 25 Years of Decentralization Reform", *Decentralization and Reform in Africa*, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32437-1_13

4. Cieslak, B. (2025), "Local Self-Government Against the State: Resistance of Polish Municipalities to Creeping Centralization", *Urban Affairs Review*. <https://doi.org/10.1177/10780874251327089>

5. Kochskamper E. et al. (2024), "Local climate and energy politics: an introduction", *Zeitschrift fur Vergleichende Politikwissenschaft*. vol. 18, pp. 131—140. <https://doi.org/10.1007/s12286-024-00613-y>

6. Popadynets, N., Kramarenko, I., Patytska, K., and Panukhnyk, O. (2021), "Forming the Territorial Communities' Local Budgets in Ukraine Under Decentralization: Current Condition and Management", *Tasks Journal of Optimization in Industrial Engineering*, vol. 14 (2), pp. 23—30, available at: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216782072> (Accessed 10 April 2026).

7. Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., Zavgorodniy, K. V., and Neymet, V. V. (2023), "Postwar reconstruction of the national economy based on the principles of inclusive development", *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky ta prava*, vol. 2, pp. 13—17. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-2>

8. Margetts, H., and Naumann, A. (2019), "Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand. *Digital Government: Research and Practice*", Oxford University Press, pp. 143—160. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198843719.001.0001>

9. Espinosa, V. I. and et al. (2025), "E-Government as a Development Strategy: The Case of Estonia", *International Journal of Public Administration*, vol. 48, no. 2, pp. 86—99. <https://doi.org/10.1080/01900692-2024.2316128>

10. Grynenko, I. (2026), "Ways to Adapt International Experience in the Digital Transformation of Local Self-Government in Ukraine", *Koordynaty publichnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 138—159. <https://doi.org/10-62664/cpa.2025.02.06>

11. Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., and Zavgorodniy, K. V. (2023), "Fostering sustainable development of the national economy based on inclusivity", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 214—219. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-33>

12. Doskalov, I. S. (2021), "Foreign and domestic experience of the functioning of the public administration system in the context of the emergence of the information society", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 111—115.

13. Eckersley, P., Kern, K. and et al. (2025), "Climate capacity in medium-sized German cities: (how) do smaller municipalities implement mitigation and adaptation policies?", *npj Climate Action*, vol. 4, no. 62. <https://doi.org/10.1038/s44168-025-00259-w>

14. Diezmartinez, C. V. and et al. (2025), "Managing climate impacts — an analysis of adaptation funding in German cities and districts", *npj Climate Action*. <https://doi.org/10.1038/s44168-025-00280-z>

15. McBride, K. and et al. (2024), "Bridging the gap: Unravelling local government data sharing barriers in Estonia and beyond", *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101947>

16. Kaschenko, D. V. (2024), "International Experience in Public Administration During Emergencies", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (65), pp. 370—382. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-19>

17. Altenburg, C., and Hasse, J. (2023), "Supporting municipalities key for successful climate protection". *Clean Energy Wire*, available at: <https://www.cleanenergywire.org/news/2023-preview-supporting-municipalities-key-successful-climate-protection-urban-research-institute> (Accessed 10 April 2026).

18. OECD. (2018), "Maintaining the Momentum of Decentralization in Ukraine". Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264301436-en>

Отримано редакцією журналу / Received: 21.04.26

Процеженовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

A. Mammadli,
PhD Student at the Department of International Finance,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3154-4924>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.390

UNITED24 AS AN INSTRUMENT OF ECONOMIC DIPLOMACY: INVESTMENT MOBILIZATION FOR NATIONAL RECOVERY

А. Мамедлі,
аспірант кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

UNITED24 ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ:
МОБІЛІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

The article develops an analytical framework for evaluating whether state-sponsored digital fundraising platforms can function as instruments of economic diplomacy in the investment mobilization sense, and applies it to Ukraine's United24 platform launched on May 5, 2022. The research design combines qualitative single-case study analysis with documentary evidence triangulation, drawing on official platform reporting, Ukraine Recovery Conference communiqués (Lugano 2022, London 2023, Berlin 2024), the World Bank's 2024 Rapid Damage and Needs Assessment, OECD blended finance frameworks, and Ukrainian government National Recovery Plan documentation. Four evaluative criteria are constructed and applied: signaling capacity, direct mobilization, institutional leverage, and sustainability. The analysis finds that United24 operates along two distinct analytical registers, namely investment signaling and direct resource mobilization, with substantially stronger performance in the former than in the latter. The institutional routing of contributions through the National Bank of Ukraine and audited line ministries generates governance signals comparable to those produced by recognized financial institutions, but the platform has not yet developed the infrastructure (investor-grade project documentation, return-bearing instruments, or legal frameworks defining investor rights) required to function as a direct investment mobilization vehicle. The article introduces the theoretical concept of participatory economic diplomacy to describe the mechanism through which states achieve diplomatic credibility via aggregated mass civilian engagement rather than through conventional state-to-state negotiation. The practical implication for Ukraine's reconstruction architecture is that the platform's greatest contribution may not be the funds raised but the governance signal those funds emit through traceable disbursement, suggesting that further evolution should prioritize transparency infrastructure and integration with blended finance vehicles over fundraising volume maximization.

У статті розроблено аналітичну схему оцінки того, чи здатні цифрові фандрайзингові платформи за сприяння держави виконувати функцію інструментів економічної дипломатії у значенні мобілізації інвестицій, та застосовано її до української платформи United24,

запущеної 5 травня 2022 року. Методологія дослідження поєднує якісний аналіз окремого кейсу з триангуляцією документальних свідчень, зокрема офіційної звітності платформи, комюніке Конференцій з відновлення України (Лугано 2022, Лондон 2023, Берлін 2024), Оцінки збитків та потреб України Світового банку 2024 року, рамок змішаного фінансування ОЕСР та документації Національного плану відновлення України. Розроблено та застосовано чотири оціночні критерії: сигнальна спроможність, пряма мобілізація ресурсів, інституційний вплив і сталість. Аналіз засвідчує, що United24 функціонує у двох аналітичних реєстрах, а саме інвестиційне сигналізування та пряма мобілізація ресурсів, з істотно вищою ефективністю в сигнальній функції, ніж у мобілізаційній. Інституційна маршрутизація внесків через Національний банк України та підзвітні галузеві міністерства генерує сигнали якості врядування, співмірні з тими, що продукуються визнаними фінансовими установами. Водночас платформа ще не розвинула інфраструктуру (інвестиційно-придатну проектну документацію, інструменти з гарантованою дохідністю, правові рамки визначення прав інвесторів), необхідну для виконання функції прямого інвестиційного механізму. У статті запропоновано теоретичне поняття партисипаторної економічної дипломатії для опису механізму, за якого держави досягають дипломатичної довіри через агреговану масову громадянську участь, а не через традиційні переговори на міждержавному рівні. Це поняття заповнює аналітичну прогалину в наявній літературі з економічної та цифрової дипломатії. Практичний висновок для архітектури відновлення України полягає в тому, що найбільший внесок платформи полягає не в обсязі зібраних коштів, а в сигналі якості врядування, що підкріплюється простежуваністю їх витрачання; відтак подальший розвиток має пріоритизувати інфраструктуру прозорості та інтеграцію з інструментами змішаного фінансування.

Key words: economic diplomacy; investment mobilization; Ukraine reconstruction; crowdfunding; digital diplomacy; blended finance; participatory diplomacy; United24.

Ключові слова: економічна дипломатія; мобілізація інвестицій; відновлення України; краудфандинг; цифрова дипломатія; змішане фінансування; партисипаторна дипломатія; United24.

PROBLEM STATEMENT

The scale of Ukraine's reconstruction needs, estimated by the World Bank in 2024 at approximately USD 486 billion [4], vastly outstrips the committed official development assistance from all donor governments combined. Consequently, the attraction of private capital to a high-risk, conflict-affected environment is structurally central to recovery planning. In response, state-backed digital platforms such as United24 have emerged as aggregators of international financial solidarity. However, a fundamental theoretical and empirical ambiguity persists: it remains unclear whether such platforms function as genuine instruments of economic diplomacy capable of mobilizing structured investment, or whether their investment framing reflects political aspiration rather than institutional reality. Bridging the analytical gap between emergency digital fundraising and actual sovereign capital mobilization is therefore critical for designing sustainable post-war recovery architectures.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND

The issues of economic diplomacy, digital fundraising, and resource mobilization in the context of armed conflicts have been increasingly explored in recent academic literature. Ukrainian scholars have contributed meaningfully to the analysis of wartime fundraising. Kychko and Hrytsenko examine the transformation of financial mobilization tools and emphasize the increasing role of digital platforms in attracting international resources [1]. Khoma provides a comprehensive analysis of crowdfunding mechanisms in wartime conditions and highlights the growing role of international civic participation in financial support for Ukraine [2]. Theoretical foundations of economic diplomacy are elaborated in the works of Bayne and Woolcock [5], while Bjola and Holmes develop the digital diplomacy framework [6]. The literature on political risk and institutional signaling under conflict includes Collier [7] and Mosley [8]. Historical precedents of sovereign citizen financing are analyzed by Ferguson [10],

and diaspora bond mechanisms by Ketkar and Ratha [11]. Despite this substantial theoretical and empirical base, the specific use of state-backed digital platforms such as United24 as instruments of economic diplomacy and investment mobilization remains insufficiently explored. In particular, there is a lack of comprehensive research integrating economic diplomacy, digital crowdfunding, and post-war recovery financing into a unified analytical framework, and this article seeks to address that gap.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The objective of this article is to develop and apply an analytical framework for evaluating whether state-sponsored digital fundraising platforms can function as genuine instruments of economic diplomacy in the investment mobilization sense, using United24 as the empirical case. Three research questions guide the analysis: (i) through what mechanisms does United24 translate fundraising into signals relevant to investment decision-making; (ii) under what structural conditions can a state-sponsored crowdfunding platform function as a genuine instrument of economic diplomacy; (iii) how does United24 compare to historical precedents of wartime sovereign financing. The research design is qualitative single-case study analysis following Yin's standards for mechanism-focused research questions [12]. Documentary evidence constitutes the primary empirical basis, including official United24 reporting [3], World Bank damage assessments [4], Ukraine Recovery Conference communiqués [15; 16; 17], OECD blended finance frameworks [9], and National Recovery Plan documentation [14]. Four criteria structure the empirical assessment: signaling capacity, direct mobilization, institutional leverage, and sustainability.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Bayne and Woolcock position economic diplomacy at the intersection of political relationships and economic objectives: it is the use of political methods to advance economic goals, and the management of economic instruments in pursuit of political ends [5]. Digital technologies have reconfigured this picture; Bjola and Holmes argue that digital platforms enable non-state actors to generate signals carrying diplomatic weight [6]. For economic diplomacy, this creates a new possibility: a crowdfunding campaign conducted across more than one hundred countries can, under the right conditions, generate a credibility signal reaching institutional investors who would not respond to conventional investment promotion communications. Two analytical registers must be distinguished. Economic diplomacy as signaling involves the creation of information that changes how external actors perceive a country's governance quality. Economic diplomacy as direct resource mobilization involves the actual channeling of external capital toward productive domestic investment. A platform can be an effective signaling instrument while remaining an underdeveloped mobilization vehicle, and this combination, as this article argues, precisely describes United24.

Investment behavior under conflict conditions is characterized by elevated political risk premiums, capital flight, and the deterioration of informational conditions as legal institutions are disrupted [7]. The political economy literature holds that institutional signals, namely reform commitments backed by observable implementation and transparent public procurement, carry the greatest weight with sophisticated capital allocators, while political rhetoric is discounted as cheap talk [8]. The OECD's blended finance framework offers a partial response: by combining concessional public capital with private investment in structured vehicles, public instruments reduce the effective risk premium facing private investors without requiring full institutional transformation [9]. The relevant question is therefore not whether United24 directly mobilizes private investment, but whether it functions as a precondition for blended finance by generating governance signals that make reconstruction assets legible to structured investors.

The history of citizen participation in sovereign financing predates digital technology by more than a century. The American Liberty Bond drives of 1917—1919 raised approximately USD 17 billion, financing nearly two-thirds of U.S. war expenditure [10]. Their success depended on three reinforcing mechanisms: civic identity framing, legal structure giving purchasers a defined claim on the sovereign, and credible expectation of post-war redemption. Diaspora bonds, as analyzed by Ketkar and Ratha, operate on a related but distinct logic, based on an identity premium that allows diaspora investors to accept below-market returns in exchange for a non-financial connection to the country of origin [11]. These instruments remain commercially structured, offering defined maturities, calculable yields, and legal enforceability. United24 departs from both models by offering no financial return whatsoever, only moral participation in a visible, traceable outcome carrying social meaning.

United24: architecture and mechanisms. United24 launched on May 5, 2022 as a presidential initiative to aggregate distributed international solidarity through auditable state channels. According to official reporting, the platform raised over USD 500 million from donors in more than 100 countries within its first year [3]. The original three fundraising directions (medical aid, defense, and reconstruction) reflect a deliberate coverage strategy; the subsequent expansion to demining, education, and drone production reveals evolution from emergency humanitarian aggregation toward a sectoral portfolio spanning active combat, post-conflict rebuilding, and productive capacity development. Demining is significant not only because it saves lives but because mined territory cannot be economically utilized; international engagement with demining signals serious long-term commitment to territorial recovery. Drone production represents the platform's most explicit incursion into productive capital formation.

The ambassador mechanism recruits internationally prominent cultural figures as fundraising representatives. Cultural credibility, however, is not investment credibility: an ambassador's endorsement signals moral legitimacy in the global cultural mainstream but does not directly persuade an investment committee to revise its risk

assessment. The ambassador architecture's value operates through a more indirect pathway, maintaining Ukraine's visibility in international discourse at a sustained level, especially during periods of potential donor fatigue.

Arguably the most consequential design choice is the routing of contributed funds through the National Bank of Ukraine and line ministries rather than holding them within the platform. When contributions flow through the National Bank, which operates under IMF programme conditionality and publishes audited financial statements, they enter a financial governance environment attested by multiple independent international parties. The resulting signal is not "United24 is a trustworthy platform" but "Ukrainian state financial institutions function under recognized governance standards", a considerably more valuable signal for investment purposes. The connection to ProZorro, Ukraine's open public procurement system internationally recognized as among the most transparent in the post-Soviet space, reinforces this architecture by creating a direct link between the platform's transparency claims and independently verified governance infrastructure.

Analytical performance profile. To structure the empirical assessment, each of the four evaluative criteria is scored on a 1-5 scale based on documentary evidence. Applying the criteria to United24, the assessment yields a score of 4.2 out of 5.0 for signaling capacity, 1.8 for direct mobilization, 2.5 for institutional leverage, and 2.2 for sustainability. This distribution reveals a pronounced asymmetry between the platform's signaling strength and its underdeveloped mobilization function, which serves as the foundation for the criterion-by-criterion discussion that follows. A structured summary of the assessment is provided in Table 1 below.

Signaling capacity is where United24's performance is most clearly positive. The platform generates several distinct categories of investment-relevant signal: scale and geographic breadth (contributions from more than 100 countries suggest a post-war Ukrainian market embedded in an international relationship network); institutional routing (fund flows through audited state institutions provide marginal evidence against the governance discount applied by international investors to Ukrainian assets); and sustained state capacity (maintaining an internationally visible, operationally sophisticated platform during wartime demonstrates governmental competence that carries independent signal value) [3]. The key limitation is the translation problem: information architectures of private equity investment committees and sovereign wealth fund allocation processes are not designed to process crowdfunding data. This gap is not unbridgeable, but United24's current architecture has not yet developed the necessary pathways.

Direct mobilization is the weakest dimension. As of available evidence, United24 functions predominantly as a donation aggregator rather than a direct investment instrument. This is not a criticism of platform design, since donation aggregation in wartime serves urgent needs with real consequences, but it does mean that the investment mobilization function attributed to United24 in policy discourse operates primarily at the level of framing and

aspiration rather than demonstrated institutional architecture. Drone production funding comes closest to productive investment character within the platform's current scope, representing a genuine evolution beyond emergency consumption toward capital formation logic. United24 has not yet developed the institutional infrastructure, namely investor-grade project documentation, return-bearing instruments, or legal frameworks defining investor rights, that would permit it to function as a direct mobilization vehicle.

Institutional leverage is intermediate and easy to overstate. The platform contributes to a narrative of Ukrainian state functionality that the IMF, World Bank, and EU are simultaneously constructing through much more consequential engagements. Most institutional improvements that make Ukraine legible to investors (National Bank credibility, ProZorro procurement transparency, anti-corruption architecture) were initiated before United24 existed. The platform benefits from these improvements; it did not cause them. The net assessment is that of an indirect contribution, real at the margin, but structurally dependent on pre-existing institutional quality rather than generative of it.

Sustainability is structurally fragile. Wartime fundraising dynamics follow well-documented patterns: initial solidarity peaks rapidly in response to acute crisis, then donor attention disperses within twelve to eighteen months as competing crises draw focus [13]. The deeper sustainability question concerns function rather than volume. A platform whose fundraising depends on periodic military escalations and celebrity activations is operationally viable but strategically fragile. For United24 to function as a durable economic diplomacy instrument, it would need to develop institutional embedding that does not depend on active combat or presidential-level political attention. Post-conflict, the narrative logic driving wartime donations does not automatically transfer to a reconstruction context once acute urgency has passed.

Comparative perspective. United24 occupies a position without exact historical precedent. Compared to Israeli defence bonds, which are commercially structured financial instruments offering defined maturities, yields, and legal enforceability [11], United24 achieves something the Israeli model has never attempted: mass participation at any contribution level from millions of donors worldwide. The comparison reveals not a design failure but a gap in institutional architecture that would need to be filled for

Table 1. Summary assessment of United24 across four evaluative criteria

Criterion	Score (1-5)	Key finding
Signaling capacity	4.2 / 5.0	Strong performance; governance routing generates credible institutional signals across 100+ countries.
Direct mobilization	1.8 / 5.0	Functions as donation aggregator; lacks investor-grade documentation and return-bearing instruments.
Institutional leverage	2.5 / 5.0	Indirect contribution to investor narrative; platform benefits from pre-existing institutional quality.
Sustainability	2.2 / 5.0	Structurally fragile; dependent on conflict urgency and presidential-level political attention.

Source: compiled by the author based on documentary evidence [3; 4; 13].

the platform to move toward genuine investment function. Compared to Second World War bond drives, which mobilized approximately USD 185 billion in civilian capital in the United States alone [10], United24 operates without the financial structure that underpinned that success: no redemption date, no defined yield, no legal claim. This absence is simultaneously the platform's most important structural limitation and its most strategically sophisticated feature, since post-war Ukrainian fiscal space will not be burdened by domestic debt to civilian bondholders. The contrast with Greece's 2015 IndieGoGo campaign, which attracted roughly 0.1% of its target, is instructive: it failed because the state was absent, the fund-use narrative was defined by debt obligation rather than survival, and the international political context was one of creditor frustration rather than solidarity. Every condition that favoured United24 was reversed in the Greek case, illuminating the structural conditions necessary for digital sovereign fundraising success.

Participatory economic diplomacy as theoretical category. United24 challenges the implicit state-centrism of conventional economic diplomacy theory. What it introduces is structurally different from prior conceptions: the state creates the platform and provides the credibility anchor through presidential endorsement, but the diplomatic signal itself is generated by the aggregated, uncoordinated behaviour of millions of individuals who are not state agents. The concept of participatory economic diplomacy is proposed to describe this structural arrangement. What distinguishes it from digital diplomacy as conventionally defined is not the digital medium but the mechanism of credibility generation: the platform achieves diplomatic legitimacy through demonstrated popular engagement rather than through institutional performance, treaty commitments, or state-to-state negotiation. This is a genuinely new mechanism for which neither the economic diplomacy literature [5] nor the digital diplomacy literature [6] has an adequate category.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

United24 translates fundraising into investment-relevant signaling primarily through institutional routing, directing funds through the National Bank of Ukraine and audited line ministries and thereby generating observable evidence of state financial governance under internationally recognized standards. Four structural conditions must hold simultaneously for a platform to function as genuine economic diplomacy: (i) state governance credibility sufficient to make institutional routing meaningful; (ii) a fund-use narrative connecting plausibly to productive investment; (iii) a favourable international political context; and (iv) integration with downstream investment instruments. United24 meets the first three conditions effectively; the fourth remains absent.

The counterintuitive implication is that the platform's greatest economic diplomacy value may not be the funds it raises but the governance signal those funds emit. That signal is strongest when individual contributions are modest and demonstrably traceable, because traceable small sums communicate institutional accountability with a granularity that large aggregate figures cannot. This

implies that the platform's evolution should prioritize transparency infrastructure and integration with blended finance vehicles [9] over fundraising volume maximization.

The scientific contribution of this article consists in three advances: the development of a four-criterion evaluative framework (signaling capacity, direct mobilization, institutional leverage, sustainability) applicable beyond the Ukrainian case; the systematic documentation of the gap between United24's signaling performance and its investment mobilization architecture; and the introduction of the concept of participatory economic diplomacy to describe mechanisms through which states achieve diplomatic credibility via mass civilian engagement. Prospects for further research include the development of integrated models connecting participatory platforms to structured blended finance vehicles, empirical investigation of signaling effects on sovereign credit spreads and FDI inflows, and comparative analysis of similar platforms that may emerge in other conflict-affected contexts.

Література:

1. Кичко О., Гриценко І. Фандрайзинг та краудфандинг у діяльності громадських організацій в умовах війни. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 79—84.
2. Khoma N. Crowdfunding and Fundraising in the Peacebuilding System: Ukraine's Case. *Lithuanian Annual Strategic Review*. 2023. Vol. 20, no. 1. P. 53—75. DOI: <https://doi.org/10.47459/lasr.2023.20.3>
3. UNITED24: офіційна платформа для збору донатів на підтримку України. URL: <https://u24.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2026).
4. World Bank. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment, February 2022 — December 2023. Report No. AUS0002828. Washington, D.C.: World Bank Group, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Bayne N., Woolcock S. (eds.) *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. 3rd ed. Farnham: Ashgate, 2011. 416 p.
6. Bjola C., Holmes M. (eds.) *Digital Diplomacy: Theory and Practice*. London: Routledge, 2015. 238 p.
7. Collier P. *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It*. Oxford: Oxford University Press, 2007. 224 p.
8. Mosley L. *Global Capital and National Governments*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. 371 p.
9. OECD. *Private Finance for Sustainable Development: Blended Finance in the Decade of Action*. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/b2dc9f74-en> (дата звернення: 05.02.2026).
10. Ferguson N. *The Cash Nexus: Money and Power in the Modern World, 1700-2000*. New York: Basic Books, 2001. 576 p.
11. Ketkar S., Ratha D. Diaspora Bonds: Tapping the Diaspora during Difficult Times. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*. 2010. Vol. 1, no. 2. P. 251—263. DOI: <https://doi.org/10.1142/S179399-3310000142>
12. Yin R. K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018. 352 p.

13. Riddell R. C. Does Foreign Aid Really Work? Oxford: Oxford University Press, 2007. 528 p.

14. Міністерство економіки України. Національний план відновлення України. Київ, 2022. URL: <https://www.economy.gov.ua> (дата звернення: 01.01.2026).

15. Ukraine Recovery Conference. Lugano Declaration and Principles. Lugano: Swiss Federal Department of Foreign Affairs, 2022. URL: <https://www.luganoconference.org> (дата звернення: 05.12.2025).

16. Ukraine Recovery Conference. London Ukraine Recovery Conference: Joint Communiqué. London: UK Government, 2023. URL: <https://www.gov.uk> (дата звернення: 15.01.2026).

17. Ukraine Recovery Conference. Berlin Recovery Conference: Joint Statement. Berlin: Federal Government of Germany, 2024. URL: <https://www.ukraine-recovery.de> (дата звернення: 20.02.2026).

References:

1. Kychko, O. and Hrytsenko, I. (2023), "Fundraising and crowdfunding in the activities of public organizations during the war", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 79—84.

2. Khoma, N. (2023), "Crowdfunding and fundraising in the peacebuilding system: Ukraine's case", *Lithuanian Annual Strategic Review*, vol. 20, no. 1, pp. 53—75.

3. UNITED24 (2026), "Official fundraising reports and platform data", available at: <https://u24.gov.ua> (Accessed 1 March 2026).

4. World Bank (2024), *Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment, February 2022 — December 2023*, Report No. AUS0002828, World Bank Group, Washington, DC, USA.

5. Bayne, N. and Woolcock, S. (Eds.) (2011), *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*, 3rd ed, Ashgate, Farnham, UK.

6. Bjola, C. and Holmes, M. (Eds.) (2015), *Digital Diplomacy: Theory and Practice*, Routledge, London, UK.

7. Collier, P. (2007), *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It*, Oxford University Press, Oxford, UK.

8. Mosley, L. (2003), *Global Capital and National Governments*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

9. OECD (2023), *Private Finance for Sustainable Development: Blended Finance in the Decade of Action*, [Online], OECD Publishing, available at: <https://doi.org/10.1787/b2dc9f74-en> (Accessed 5 February 2026).

10. Ferguson, N. (2001), *The Cash Nexus: Money and Power in the Modern World, 1700-2000*, Basic Books, New York, NY, USA.

11. Ketkar, S. and Ratha, D. (2010), "Diaspora bonds: Tapping the diaspora during difficult times", *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, vol. 1, no. 2, pp. 251—263.

12. Yin, R. K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, USA.

13. Riddell, R. C. (2007), *Does Foreign Aid Really Work?*, Oxford University Press, Oxford, UK.

14. Ministry of Economy of Ukraine (2022), "National recovery plan of Ukraine", available at: <https://www.economy.gov.ua> (Accessed 1 January 2026).

plan of Ukraine], available at: <https://www.economy.gov.ua> (Accessed 1 January 2026).

15. Ukraine Recovery Conference (2022), "Lugano declaration and principles", Swiss Federal Department of Foreign Affairs, available at: <https://www.luganoconference.org> (Accessed 5 December 2025).

16. Ukraine Recovery Conference (2023), "London Ukraine recovery conference: Joint communiqué", UK Government, available at: <https://www.gov.uk> (Accessed 15 January 2026).

17. Ukraine Recovery Conference (2024), "Berlin recovery conference: Joint statement", Federal Government of Germany, available at: <https://www.ukraine-recovery.de> (Accessed 20 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 22.04.26

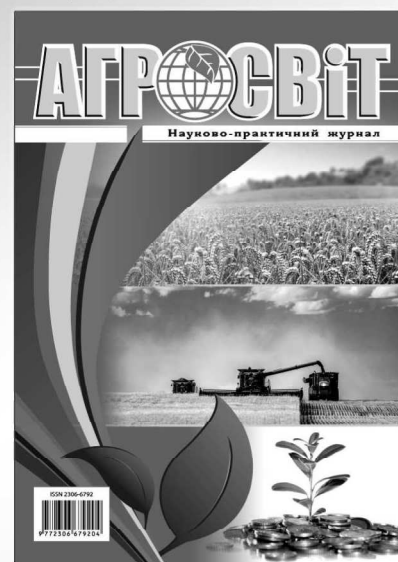
Прорецензовано / Revised: 02.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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

B. Bogdanets,

Postgraduate student, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1990-2302>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.396

ARCHITECTONICS OF SMART PERSONNEL MANAGEMENT OF BANKING INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF FINTECH ECOSYSTEMS AND THE INNOVATIVE ECONOMY

Б. Б. Богданець,

здобувач ступеня доктор філософії, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

АРХІТЕКТОНІКА СМАРТ-УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

The article explores the theoretical and methodological principles of forming the architecture of smart personnel management of banking institutions in the context of the development of fintech ecosystems and the innovative economy. It is substantiated that modern transformation processes in the financial sector, associated with digitalization, the development of platform solutions and increased competition from non-banking institutions, necessitate the transition to new models of human capital management. It is proven that traditional approaches to personnel management do not provide the proper level of adaptability, innovation and integration into digital financial environments. Modern scientific approaches to the digital transformation of banking and personnel management are analyzed and an insufficient level of research into the architecture of smart management as an integral system operating within fintech ecosystems is established. A conceptual vision of smart personnel management as a multi-level integrated system combining intellectual, technological and organizational components is proposed. An architectural and functional model of smart personnel management of banking institutions has been developed, which covers cognitive-human resources, behavioral-adaptive, process-integration, ecosystem-communication and strategic-predictive contours. It has been determined that digital technologies, in particular big data analytics, artificial intelligence and digital interaction platforms, play a key role in the functioning of this system, which ensure the transition to proactive personnel management. The importance of multi-level interaction (individual, team, organizational and ecosystem levels) in the formation of an effective management system has been substantiated, and the importance of developing digital competencies, flexible organizational structures and a culture of open interaction has been proven. It has been established that the implementation of smart architecture contributes to increasing the efficiency of human capital use, strengthening innovative activity and forming sustainable competitive advantages of banking institutions. It is concluded that the architecture of smart personnel management is a dynamic system, the effectiveness of which is determined by the ability to integrate internal organizational processes with external elements of fintech ecosystems.

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування архітектури смарт-управління персоналом банківських інституцій у контексті розвитку фінтех-екосистем та інноваційної економіки. Обґрунтовано, що сучасні трансформаційні процеси у фінансовому секторі, пов'язані з цифровізацією, розвитком платформних рішень і зростанням конкуренції з боку небанківських установ, зумовлюють необхідність переходу до нових моделей управління людським капіталом. Доведено, що традиційні підходи до управління персоналом не забезпечують належного рівня адаптивності, інноваційності та інтеграції у цифрові фінансові середовища. Проаналізовано сучасні наукові підходи до цифрової трансформації банківської діяльності та управління персоналом і встановлено недостатній рівень дослідженості архітектури смарт-управління як цілісної системи, що функціонує в межах фінтех-екосистем. Запропоновано концептуальне бачення смарт-управління персоналом як багаторівневої інтегрованої системи, що поєднує інтелектуальні, технологічні та організаційні компоненти. Розроблено архітектурно-функціональну модель смарт-управління персоналом банківських інституцій, яка охоплює когнітивно-кадровий, поведінково-адаптивний, процесно-інтеграційний, екосистемно-комунікаційний та стратегічно-прогностичний контури. Виз-

начено, що ключову роль у функціонуванні цієї системи відіграють цифрові технології, зокрема аналітика великих даних, штучний інтелект і платформи цифрової взаємодії, які забезпечують перехід до проактивного управління персоналом. Обґрунтовано значення багаторівневої взаємодії (індивідуального, командного, організаційного та екосистемного рівнів) у формуванні ефективної системи управління, а також доведено важливість розвитку цифрових компетенцій, гнучких організаційних структур і культури відкритої взаємодії. Встановлено, що впровадження смарт-архітектури сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу, посиленню інноваційної активності та формуванню стійких конкурентних переваг банківських інституцій. Зроблено висновок, що архітектура смарт-управління персоналом є динамічною системою, ефективність якої визначається здатністю інтегрувати внутрішні організаційні процеси із зовнішніми елементами фінтех-екосистем.

Key words: banking institutions, human resources management, smart management, fintech ecosystems, digital transformation, human capital, innovative economy.

Ключові слова: банківські інституції, управління персоналом, смарт-управління, фінтех-екосистеми, цифрова трансформація, людський капітал, інноваційна економіка.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Banking institutions operate in an environment characterized by the rapid development of fintech ecosystems, the growing role of digital platforms, and increased competition from non-banking financial services. In such conditions, traditional HR management models are not effective enough, as they do not provide the appropriate level of adaptability and innovation. There is a need to form a new management architecture that is able to integrate human capital into digital financial ecosystems and ensure their sustainable development.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

In the scientific literature, considerable attention is paid to the issues of digital transformation of the banking sector, the development of fintech technologies and human capital management [1—19]. At the same time, the structural organization of smart personnel management as a holistic system operating within fintech ecosystems has not been sufficiently studied. The concept of management architectonics, which allows combining different levels and elements of the management system into a single logical structure, requires further development.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the architecture of smart personnel management in banking institutions and identify the key elements and mechanisms of its functioning in the context of the development of fintech ecosystems and the innovative economy.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Smart HR management in banking institutions should be considered as a complex multi-level system based on the integration of digital technologies, analytical tools and management practices. Its architecture is determined by the structure of relationships between the elements of the system that ensure the effective functioning and development of human capital. In modern conditions, fintech ecosystems act as an environment in which banking institutions interact with clients, partners and other market participants. This necessitates the formation of open HR management models that ensure the integration of internal and external resources. An important aspect is the use of digital platforms that allow automating management processes, increasing their transparency and efficiency. The architecture of smart management involves the allocation of several key levels, among which the individual, team, organizational and ecosystem levels occupy a special place. At the individual level, the main attention is paid to the development of employee competencies, the formation of their digital skills and the ability to innovate. The command level ensures effective interaction between employees, which contributes to achieving a synergistic effect. The organizational level is focused on the formation of strategic approaches to personnel management, while the ecosystem level involves the integration of banking institutions into global financial networks. A special role in smart management is played by data analytics, which allows monitoring personnel activities, assessing the effectiveness of management decisions and predicting the development of human capital. The use of artificial intelligence and machine learning tools creates opportunities for the transition to proactive management, when decisions are made based on forecasts and scenario analysis. Table 1 shows the architectural and functional model of smart

personnel management of banking institutions in fintech ecosystems (Table 1).

Further development of smart management architecture is associated with the implementation of an ecosystem approach, which involves the integration of various financial market entities into a single digital platform. This allows for more effective interaction between market participants and creates conditions for the development of innovative financial products. An important direction is also the formation of a culture of digital interaction, which involves the development of communication skills, the ability to work in a team and openness to change. This contributes to increasing the efficiency of personnel management and ensures the sustainability of banking institutions in the long term. Expanding approaches to the formation of smart management architecture, it is advisable to focus on the interaction of internal management circuits with external digital environments. Within the fintech ecosystems, banks are increasingly moving from closed organizational structures to open platform models, where personnel become active participants not only in internal processes, but also in interorganizational communications. This changes the very logic of management, focusing it on the coordination of network connections, rapid scaling of competencies and integration of knowledge [1; 3—6; 12; 15]. In such conditions, the dynamic configuration of personnel roles becomes especially important. Employees of banking institutions increasingly perform multifunctional roles, combining analytical, consulting and technological functions. This requires the formation of flexible mechanisms for distributing tasks that are based not on formal job descriptions, but on real competencies and current needs of the organization. This approach allows for an increase in the speed of response to market changes and to ensure more effective use of human capital [2; 7—11; 13—14]. The development of the intellectual environment of banking institutions, which is formed through the integration of knowledge, experience and digital resources, requires special attention. The use of internal knowledge exchange platforms, digital libraries and decision-making support systems creates the prerequisites for the formation of the collective intelligence of the organization. This allows not only to improve the quality of management decisions, but also to ensure continuous development of personnel in conditions of rapid technological change. In general, it can be noted that the architecture of smart personnel management of banking institutions is a dynamic system that is constantly transforming under the influence of technological and economic changes. Its effectiveness is determined by the ability to integrate different levels of management, ensure the flexibility of organizational structures and create conditions for the development of the innovative potential

Table 1. Architectural and functional model of smart personnel management of banking institutions in fintech ecosystems

Architectural outline	Management content	Digital intelligence	Implementation mechanisms	Systemic effect
Cognitive-staff	formation of the intellectual potential of personnel, development of complex competencies	digital recruitment systems, skills analytics, competency assessment models	individual development programs, personnel retraining	improving the quality of human capital
Behavioral-adaptive	regulation of behavioral reactions of personnel in conditions of change	employee performance analytics systems, satisfaction monitoring	flexible motivation systems, adaptive work modes	increasing the resilience of personnel
Process-integration	coordination of personnel activities with the bank's business processes	process management systems, digital integration of operations	task coordination, management automation	reducing the cost of time and resources
Ecosystem-communication	interaction of personnel with clients and partners	digital interaction platforms, cloud services	organization of inter-subject interaction, electronic communications	expanding the functional capabilities of personnel
Strategic-predictive	orientation of personnel development on the strategic goals of the bank	forecasting systems, big data analytics	strategic planning, modeling of development scenarios	increasing the validity of management decisions

Source: developed by the author.

of personnel. Further deepening of the architecture of smart personnel management of banking institutions is advisable to carry out by clarifying the mechanisms for coordinating individual goals of employees with the general logic of the functioning of fintech ecosystems. In modern conditions, the effectiveness of banks' activities is determined not only by the level of professional training of personnel, but also by the ability to quickly integrate new knowledge into practical activities. This requires a transition from static management models to dynamic systems, in which continuous information exchange and prompt updating of competencies become key. In this context, it is important to build a multi-level system of personnel development management that ensures consistency between different levels of the organization. At the individual level, the emphasis is shifted to the formation of personalized professional growth trajectories that take into account not only the current needs of the banking institution, but also the potential of the employee. The team level ensures effective interaction between employees, contributing to the formation of collective intelligence and increasing the effectiveness of joint activities. The organizational level is focused on the integration of these processes into the strategic directions of the bank's development.

The formation of mechanisms for internal personnel mobility, which allow for rapid reallocation of resources in accordance with changes in the external environment, is of particular relevance. This approach ensures the flexibility of the organizational structure and increases the efficiency of human capital use. At the same time, it contributes to the expansion of the professional experience of employees, which is an important factor in their long-term development. An essential element of smart management is also the formation

of a feedback system, which is based on constant monitoring of the results of personnel activities and assessing the level of their interaction with clients. Such a system allows for timely identification of problematic aspects in management and adjustment of management decisions. It is important that it should be integrated into the digital environment of a banking institution, which ensures its efficiency and reliability. Within the framework of fintech ecosystems, the role of communication processes, which become the basis of interaction between all participants in the financial market, is significantly increasing [4; 6; 12—15; 18]. This requires the development of new forms of labor organization, in particular remote and mixed employment, which allows attracting highly qualified specialists to the activities of banking institutions regardless of their geographical location. As a result, a new type of organizational culture is formed, which is based on openness, trust and readiness for change. No less important is the consideration of the institutional environment factor, which determines the framework conditions for the functioning of banking institutions. Regulatory requirements, security standards and features of financial legislation affect the formation of the personnel management system and determine its specifics. In such conditions, smart management must ensure a balance between innovation and compliance with regulatory requirements, which is a key factor in the stability of the banking system.

Deepening the above approaches, it is advisable to focus on the formation of an integrated information space that unites all elements of the personnel management system. Such a space provides access to the necessary data, promotes their effective use and creates the prerequisites for making informed management decisions. It also serves as the basis for the development of intelligent management support systems that allow increasing the efficiency of banking institutions.

In summary, it can be noted that the further development of smart HR architecture is associated with the transition to complex integrated models that combine technological, organizational and behavioral aspects of management. It is this integration that ensures the formation of a flexible and adaptive system capable of functioning effectively in the conditions of an innovative economy and the development of fintech ecosystems.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

As a result of the research, it is substantiated that the architecture of smart personnel management of banking institutions is formed as a holistic multi-level system capable of integrating human capital into the dynamic environment of fintech ecosystems. It is proven that modern transformation processes in the financial sector necessitate a transition from traditional administrative models to intellectualized, flexible and technologically oriented approaches to personnel management. It is established that the key characteristics of an effective smart management system are adaptability, integration and the ability to continuously update competencies. Of particular importance is the coordination of individual employee development with the strategic goals of banking institutions, which ensures increased performance and the formation of sustainable competitive advantages. It is

substantiated that the introduction of digital tools, the development of analytical approaches and the formation of an integrated information space create the prerequisites for improving the quality of management decisions. It has been proven that the effectiveness of smart management architecture largely depends on the ability of banking institutions to combine internal organizational processes with external elements of fintech ecosystems. Such interaction contributes to the expansion of the functional capabilities of personnel, increasing the level of their involvement and forming an innovative environment. At the same time, ensuring a balance between innovation and regulatory requirements is an important factor in the stability and reliability of the functioning of the banking system. The generalization of the results obtained gives grounds to assert that the development of smart personnel management is a strategic direction for the transformation of banking institutions in the conditions of an innovative economy. Its implementation ensures increased efficiency in the use of human capital, strengthening competitive positions and forming the ability to quickly respond to the challenges of the global financial environment.

It is advisable to link the prospects for further research with the development of applied tools for assessing the effectiveness of smart personnel management, deepening the methods of analyzing the behavioral aspects of employee activity, and studying the impact of digital financial platforms on the transformation of organizational structures of banking institutions.

Література:

1. Живко, З. Б., Орлова-Курилова, О. В., Боруцька, Ю. З., & Березовський, Д. О. (2021). Державне регулювання забезпечення інноваційного потенціалу підприємств та екологізації виробництва: формування управлінських стратегій та оцінювання конкурентної поведінки. *Інвестиції: практика та досвід*, (19), 10—15.
2. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємництво як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та кластеризації економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*, (1 (296)), 10—15.
3. Запша, Г. М., Орлова-Курилова, О. В., Лімаренко, С. М., & Яцун, А. Г. (2021). Ресурсне забезпечення ефективності стратегічного управління інноваційною інфраструктурою у формуванні конкурентних переваг та соціально-економічних гарантій в умовах глобалізації економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, (6), 9—16.
4. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, (3), 57—63.
5. Бохонкова, Ю. О., & Савельєва, Є. О. (2021). Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*, (1), 26—36.
6. Бровар, О. В. (2013). Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 1 (14), 281—289.
7. Зось-Кіор, М. В., & Мірошніченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. *Агросвіт*, (5), 3—10.

8. Мисливий, В. А., & Клочко, А. М. (2014). Місце банківських установ серед об'єктів кримінологічної безпеки. Міжнародний юридичний вісник: збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України, (1), 61—67.
9. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 103—109.
10. Орлова-Курилова, О. В. (2016). Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (19 (2)), 86—91.
11. Шкільняк, М. М., Орлова-Курилова, О. В., Шмичкова, І. Ю., & Данилюк, Л. С. (2021). Трансформація інституціонального середовища інноваційного підприємництва в контексті децентралізації системи державного управління в умовах пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід, (22), 24—29.
12. Орлова-Курилова, О. В. (2017). Детермінанти інноваційної діяльності в умовах системної кризи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (25 (1)), 186—189.
13. Цимбалюк, С. О., & Пінчук, В. О. (2019). Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. Бізнес інформ, (5), 197—203.
14. Орлова-Курилова, О. В., Таран-Лала, О. М., Іванова, Л. С., Сафронська, І. М., & Кондріков, І. Д. (2021). Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики. Агросвіт, (20), 8—13.
15. Польова, І. М. (2015). Соціальна відповідальність банківських установ. Фінансово-економічний розвиток України в умовах євроінтеграції: збірник матеріалів IV всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 25, 121—124.
16. Холоста, Т. П. (2018). Проблеми мотивації банківського персоналу. Економічний аналіз, (28, № 1), 206—209.
17. Орлова-Курилова, О. В. (2019). Генеза парадигми розвитку інноваційного підприємництва в національній економіці. Інтелект XXI, (1), 97—101.
18. Поплавська, О., Данилевич, Н., & Пасічніченко, Д. (2021). Система регламентування соціально-трудових відносин в банківських установах. Publishing house "UKRLOGOS Group", 65—76.
19. Розкошна, О. А., & Бакшеєва, С. О. (2014). Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту. Інвестиції: практика та досвід, (4), 121—125.
- Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky, vol. 6, pp. 9—16.
4. Zos-Kior, M.V. (2020), "Personnel assessment in corporate time management system", Ekonomichnyi forum, vol. 3, pp. 57—63.
5. Bokhonkova, Yu.O. and Savelieva, Ye.O. (2021), "Psychological readiness of bank managers for personnel management", Teoretychni i prykladni problemy psykholohii, vol. 1, pp. 26—36.
6. Brovar, O.V. (2013), "Socio-psychological aspects of personnel management in banking institutions", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 1 (14), pp. 281—289.
7. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of innovative potential of agrarian enterprises", Ahrosvit, vol. 5, pp. 3—10.
8. Myslyvyi, V.A. and Klochko, A.M. (2014), "Place of banking institutions among objects of criminological security", Mizhnarodnyi yurydychnyi visnyk, vol. 1, pp. 61—67.
9. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "System of economic security of the enterprise", Derzhava ta rehiony, vol. 5, pp. 103—109.
10. Orlova-Kurylova, O.V. (2016), "Theoretical and methodological aspects of personnel management of innovative enterprise", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, vol. 19 (2), pp. 86—91.
11. Shkilniak, M.M., Orlova-Kurylova, O.V., Shmychkova, I.Yu. and Danyliuk, L.S. (2021), "Transformation of institutional environment of innovative entrepreneurship", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 22, pp. 24—29.
12. Orlova-Kurylova, O.V. (2017), "Determinants of innovative activity in systemic crisis", Naukovyi visnyk KhDU, vol. 25 (1), pp. 186—189.
13. Tsymbaliuk, S.O. and Pinchuk, V.O. (2019), "Assessment of competitiveness of personnel management system", Biznes Inform, vol. 5, pp. 197—203.
14. Orlova-Kurylova, O.V., Taran-Lala, O.M., Ivanova, L.S., Safronska, I.M. and Kondrikov, I.D. (2021), "Models of managing changes in consumer preferences", Ahrosvit, vol. 20, pp. 8—13.
15. Polova, I.M. (2015), "Social responsibility of banking institutions", Zbirka dopovidej na IV vseukrayinskoyi naukovopraktychnoyi Internet-konferentsiyi [Conference Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference], Lviv Commercial Academy, Lviv, Ukraine, pp. 121—124.
16. Kholosta, T.P. (2018), "Problems of motivation of banking personnel", Ekonomichnyi analiz, vol. 28 (1), pp. 206—209.
17. Orlova-Kurylova, O.V. (2019), "Genesis of innovation entrepreneurship paradigm", Intelkt XXI, vol. 1, pp. 97—101.
18. Poplavska, O., Danylevych, N. and Pasichnichenko, D. (2021), "System of regulation of social and labor relations in banking institutions", UKRLOGOS Group, pp. 65—76.
19. Rozkoshna, O.A. and Baksheeva, S.O. (2014), "Motivation of personnel activity in banking management system", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 121—125.

References:

1. Zhyvko, Z.B., Orlova-Kurylova, O.V., Borutska, Yu.Z. and Berezovskyi, D.O. (2021), "State regulation of ensuring innovative potential of enterprises and greening of production", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 19, pp. 10—15.
2. Hnatenko, I.A. (2026), "Innovative entrepreneurship as a determinant of business model transformation", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 1 (296), pp. 10—15.
3. Zapsha, H.M., Orlova-Kurylova, O.V., Limarenko, S.M. and Yatsun, A.H. (2021), "Resource provision for strategic management of innovation infrastructure",

Отримано редакцією журналу / Received: 26.04.26

Процеженовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 339.13:004

Ю. А. Ганайлюк,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5972-1574>
П. Г. Касперський,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1079-5968>
І. О. Кульпа,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5126-8140>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.401

МОНОПОЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНЦІЇ ТА РЕГУЛЮВАННЯ

Y. Hanailiuk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
P. Kasperskyi,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
I. Kulpa,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

MONOPOLIZATION OF DIGITAL PLATFORMS IN THE CONTEXT OF COMPETITION AND REGULATION

У статті досліджено тенденції монополізації цифрових платформ у контексті трансформації конкурентного середовища та сучасних підходів до регулювання. Проаналізовано структуру ринку цифрової реклами та виявлено високий рівень його концентрації, зумовлений домінуванням провідних платформ, зокрема Google, Meta Platforms та Amazon. Обґрунтовано, що ключовими чинниками формування ринкової влади є мережеві ефекти, контроль над даними та екосистемна інтеграція, які сприяють виникненню ефекту "ринкового перекосу". Визначено, що традиційні інструменти анти-монопольного регулювання є недостатньо ефективними в умовах цифрової економіки, що зумовлює необхідність впровадження превентивних підходів. Розглянуто інструменти зниження монополізації цифрових платформ, зокрема в межах Закону про цифрові ринки ЄС (Digital Markets Act), та обґрунтовано їх роль у забезпеченні відкритості та конкурентності таких ринків.

The article examines the processes of monopolization of digital platforms in the context of the transformation of the competitive environment and the evolution of regulatory approaches in the digital economy. Particular attention is paid to the structural characteristics of the global digital advertising market, which is marked by a high level of concentration and an uneven distribution of market power. It is established that leading platforms, such as Google, Meta Platforms, and Amazon, occupy dominant positions, forming an oligopolistic market structure with clear tendencies toward monopolization.

The study demonstrates that the key drivers of these processes include network effects, data concentration, and ecosystem integration, which together create self-reinforcing growth mechanisms for dominant platforms. These factors significantly increase entry barriers for new market participants and contribute to the emergence of "market tipping", where one or several platforms gain a decisive competitive advantage. As a result, competition shifts from a traditional "competition in the market" model toward a "competition for the market" paradigm, fundamentally altering the nature of market dynamics.

It is substantiated that traditional antitrust tools are insufficient to address the challenges posed by digital markets, as they are primarily reactive and fail to account for the speed and scale at which market power is accumulated. In this regard, the article highlights the growing importance of ex ante regulatory approaches aimed at preventing anti-competitive practices before they occur. Special emphasis is placed on the role of the Digital Markets Act, which introduces a new regulatory framework for digital "gatekeepers" by imposing obligations related to data portability, interoperability, access to data, and the prohibition of self-preferencing.

The findings confirm that the implementation of these regulatory instruments contributes to increasing market openness, reducing user lock-in effects, and enhancing competitive conditions. At the same time, the effectiveness of such measures depends on their practical enforcement and adaptability to rapid technological changes, including the growing role of artificial intelligence. Overall, the study provides a comprehensive understanding of monopolization mechanisms in digital platform markets and outlines key directions for improving regulatory policies in the digital economy.

Ключові слова: цифрові платформи; монополізація; конкуренція; ринкова концентрація; мережеві ефекти; цифрове регулювання.

Key words: digital platforms; monopolization; competition; market concentration; network effects; digital regulation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки відбувається динамічне зростання ролі цифрових платформ як ключових посередників між виробниками та споживачами. Такі платформи, як Google, Meta Platforms та Amazon, формують нову архітектуру ринків, що ґрунтується на використанні великих масивів даних, алгоритмічному управлінні та мережевих ефектах. У результаті цього спостерігається посилення процесів концентрації та виникнення стійкої ринкової влади обмеженого кола гравців.

Особливістю цифрових ринків є те, що традиційні механізми конкуренції трансформуються під впливом мережевих ефектів, що сприяють швидкому досягненню платформами критичної маси користувачів і формуванню ефекту "ринкового перекосу". Це призводить до переходу від моделі конкуренції "в межах ринку" до моделі "конкуренції за ринок", у якій переможець отримує домінуюче становище. Разом з тим, контроль над даними та інтеграція різних сервісів у межах єдиних екосистем формують високі бар'єри входу для нових учасників, обмежуючи, при цьому, можливості розвитку конкурентного середовища.

За таких умов традиційні інструменти антимонопольного регулювання виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони орієнтовані на реагування на вже сформовані зловживання, а не на їх попередження. У відповідь на ці виклики в Європейському Союзі було запроваджено нові підходи до регулювання цифрових платформ, зокрема через відповідне законодавство про цифрові ринки, як Digital Markets Act, що передбачає встановлення превентивних правил для так званих "воротарів" цифрових ринків.

Таким чином, актуалізується проблема дослідження процесів монополізації цифрових платформ, визначення їх економічної природи та наслідків для конкуренції, а також обґрунтування ефективних інструментів регулювання в умовах цифрової економіки.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є комплексний аналіз монополізації цифрових платформ, оцінювання впливу мережевих ефектів і концентрації даних на формування ринкової влади, а також визначення ефективних інструментів регулювання цифрових ринків у сучасних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі монополізація цифрових платформ розглядається як результат поєднання мережевих ефектів, контролю над даними та високих бар'єрів входу, що формують стійке домінування великих технологічних компаній. Зокрема, дослідження, опубліковане в журналі "Electronic Markets", підкреслює, що такі платформи, як Google, Apple, Amazon і Meta, здатні закріплювати свою ринкову владу через залежність інших учасників (complementors) від їх екосистем, що призводить до асиметрії влади та обмеження конкуренції [15]. Подібні висновки містяться також у роботах низки європейських дослідників, де наголошується, що домінування платформ проявляється через практики самопріоритизації, контролю API та агрегування даних, що дозволяє їм витіснити конкурентів [3].

Важливим напрямом досліджень є критика традиційного антимонопольного права, яке виявилось недостатньо ефективним у цифровій економіці. Як зазначають аналітики "Brookings Institution", класичні підходи орієнтовані на апостеріорне регулювання, тобто реагують на вже здійснені порушення, тоді як цифрові платформи формують монопольну владу значно швидше, ніж відбувається відповідне правове реагування [16]. Це зумовило перехід до нового регуляторного підходу, закріпленого в Digital Markets Act (DMA), який вводить превентивні механізми, спрямовані на запобігання зловживанням ще до їх виникнення [15].

Окремий пласт літератури присвячений аналізу DMA як ключового інструменту обмеження монополізації. Дослідники підкреслюють, що DMA вводить категорію "воратарів" — платформ, які виступають критичними посередниками між бізнесом і споживачами, та встановлює для них обов'язки щодо забезпечення справедливості й відкритості ринку [9]. Разом з тим, у роботах 2024—2026 рр. наголошується, що нове регулювання не лише змінює конкурентне середовище, але й трансформує саму архітектуру платформ, стимулюючи їх сумісність і доступ до даних [14].

Сучасні дослідження також вказують на низку нових викликів. Зокрема, інтеграція сервісів у форматі "супердодатків" створює ризик повторної концентрації ринкової влади навіть за умов відповідного регулювання [12]. Крім того, розвиток генеративного штучного інтелекту може сформувати нові типи цифрових монополій, які не повністю охоплюються чинними нормами DMA [17]. Це свідчить про те, що регуляторні механізми мають постійно адаптуватися до технологічних змін.

Недостатньо дослідженими залишається низка важливих аспектів функціонування та регулювання цифрових платформ. Зокрема, більшість наукових праць зосереджена на правових засадах регулювання, тоді як технічна імплементація відповідних норм і пов'язані з нею архітектурні трансформації платформ під впливом Digital Markets Act лише починають отримувати належне висвітлення. Водночас відсутній однозначний науковий консенсус щодо впливу регулювання на інновації, зокрема чи сприяє DMA розвитку конкуренції, чи, навпаки, стримує інноваційну активність. Недостатньо дослідженою є також проблема глобальної координації регуляторних підходів, зокрема взаємодія між моделями ЄС, США та інших юрисдикцій. Окремої уваги потребує штучний інтелект як нове джерело монополізації, що вимагає розширення існуючих теоретичних моделей платформених ринків. Крім того, обмеженням залишається вивчення поведінкових аспектів користувачів, зокрема їхньої реальної готовності змінювати платформи навіть за наявності альтернатив, що безпосередньо впливає на ефективність антимонопольних заходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки особливої актуальності набуває дослідження рівня концентрації ринку цифрових платформ як ключового індикатора їх монополізації. На відміну від традиційних ринків, де домінування окремих компаній формується переважно через виробничі або ж фінансові переваги, у цифровому середовищі вирішальну роль відіграють мережеві ефекти, доступ до великих масивів даних та здатність до масштабування бізнес-моделей. Все це зумовлює формування специфічної структури ринку, в якій незначна кількість платформ акумулює значну частку користувачів, транзакцій та доходів.

У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу концентрації ринку цифрових платформ, що, своєю чергою, дозволить оцінити рівень домінування провідних компаній, виявити тенденції до олігополізації та визначити потенційні ризики для конкурентного середовища. Такий аналіз створює підґрунтя для подальшого дослідження механізмів формування ринкової влади платформ та ефективності існуючих інструментів її регулювання.

Структура глобального ринку цифрової реклами сьогодні характеризується високим рівнем концентрації серед обмеженої кількості провідних цифрових платформ (див рис. 1). Зокрема, найбільшу частку ринку займає Google (близько 25%), що, своєю чергою, обумовлено домінуванням у сегменті пошукової реклами. Значною є також частка Meta Platforms (близько 21%), яка забезпечує лідерство у сфері соціальних медіа та цифрового таргетингу. Amazon, своєю чергою, акумулює близько 12% ринку, активно розвиваючи рекламні інструменти у межах електронної комерції. Сукупна частка зазначених компаній перевищує 58%, що свідчить про формування олігополістичної структури ринку. Разом з тим, інші учасники ринку займають близько 40—42%, що підкреслює суттєву асиметрію розподілу ринкової влади [2].

Отримані результати аналізу структури ринку дають змогу констатувати наявність суттєвих диспропорцій у розподілі ринкової влади. Водночас для обґрунтування висновку про його монополізацію необхідно систе-

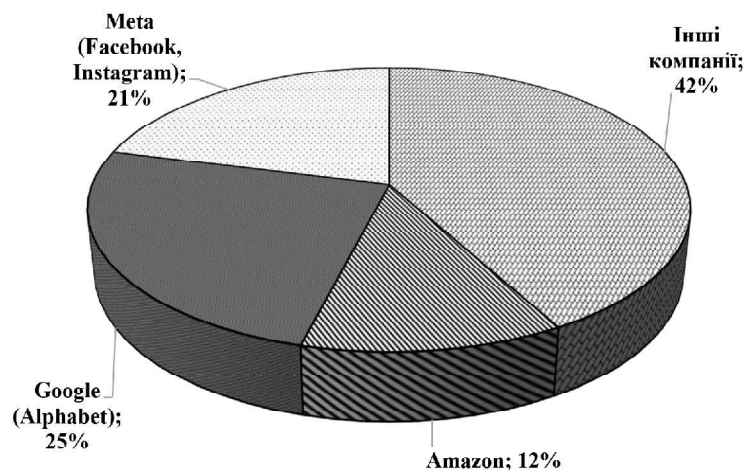


Рис. 1. Структура глобального ринку цифрової реклами

Джерело: сформовано авторами на основі [2].

матизувати відповідні ознаки, що проявляються у функціонуванні цифрових платформ (див. табл. 1).

Сукупність узагальнених у табл. 1 класичних характеристик свідчить про формування олігархічної (олігополістичної) структури ринку з чітко вираженим домінуванням кількох платформ. Разом з тим, дія мережевих ефектів та екосистемної інтеграції посилює концентраційні процеси, створюючи передумови для подальшого зміщення ринку у бік монополізації або квазі-монополії в окремих сегментах (зокрема пошукової та соціальної реклами). І хоч мережеві ефекти не належать до класичних ознак монополізації ринку, вони виступають ключовим економічним механізмом її формування. Саме вони забезпечують зростання концентрації, підвищення бар'єрів входу та посилення ефекту залежності користувачів від платформи, що у сукупності призводить до виникнення стійкої ринкової влади окремих цифрових гравців.

Поняття мережевого ефекту було вперше системно введено в економічну теорію у 1985 році в роботі Michael Katz та Carl Shapiro "Network Externalities, Competition, and Compatibility". Саме вони використали термін "мережеві ефекти" для опису явища, за якого цінність товару або послуги зростає зі збільшенням кількості її користувачів. Подальший розвиток цієї концепції у 1990-х роках заклав основу сучасної теорії цифрових платформ і пояснив механізми формування ринкової концентрації та монополізації в умовах цифрової економіки [7]. У загальному вигляді такі ефекти означають, що цінність платформи для користувача зростає зі збільшенням кількості інших користувачів, які вже приєдналися до неї [8]. Це створює самопідсилювальний ефект: чим більша платформа, тим привабливішою вона стає для нових учасників, що, своєю чергою, ще більше збільшує її масштаб.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що для цифрових платформ характерні як прямі (same-side), так і непрямі (cross-side) мережеві ефекти. Зокрема, у двосторонніх цифрових ринках (наприклад, маркетплейси або соціальні мережі) нарощення кількості користувачів з одного боку автоматично підвищує цінність платформи для іншої групи (споживачів або постачальників) [1]. Така взаємодія формує замкнений цикл зростання, який важко відтворити новим учасникам ринку.

Окрім цього, численні дослідження свідчать, що за наявності вагомих мережевих ефектів конкуренція на ринку трансформується у модель "конкуренція за ринок", коли в результаті боротьби формується один домінуючий гравець. Це явище часто описується як "переломний момент ринку" ("market tipping") — ситуація, коли ринок "схиляється" на користь однієї платформи, яка отримує критичну масу користувачів і фактично витісняє конкурентів [7, 8].

Як зазначається у численних дослідженнях в галузі цифрових платформ, нові ком-

панії не можуть ефективно конкурувати з домінуючими гравцями саме через відсутність великої бази користувачів, яка є основним джерелом цінності платформи. У результаті навіть інноваційні продукти не здатні швидко залучити достатню кількість користувачів для створення конкурентного ефекту. Це пояснює домінування кількох великих платформ у більшості сегментів цифрової економіки та обмеженість конкуренції.

Таким чином, мережеві ефекти зумовлюють нелінійну траєкторію розвитку цифрових платформ, що характеризується фазою повільного зростання, етапом експоненційного масштабування та подальшим насиченням ринку. Вказана динаміка узагальнюється у вигляді S-подібної кривої (див. рис. 2) [7, 8, 11].

Отже, наявність структурних та поведінкових ознак монополізації цифрових платформ зумовлює необхідність переходу до активної регуляторної політики. У цьому контексті доцільно узагальнити основні інструменти зниження монополізації, що застосовують-

Таблиця 1. Прояви класичних ознак монополізації ринку в галузі цифрової реклами

Ознака	Сутність	Прояви на ринку цифрової реклами
Висока концентрація	Значна частка ринку зосереджена у кількох компаній	Домінування Google, Meta Platforms, Amazon
Ринкова влада (market power)	Здатність впливати на ціни/умови без втрати клієнтів	Контроль умов розміщення та ціноутворення реклами
Високі бар'єри входу	Складність входу нових гравців	Потреба у великих даних, інфраструктурі, користувацькій базі
Обмежена конкуренція	Невелика кількість ефективних конкурентів	Фактична олігополія з тенденцією до домінування
Ефект "lock-in"	Високі витрати переходу для користувачів/бізнесу	Залежність рекламодавців від конкретних платформ
Самопріоритизація	Промування власних продуктів платформою	Перевага власних рекламних сервісів в екосистемі
Непрозорість ринку	Асиметрія інформації	"Чорні ящики" алгоритмів і аукціонів реклами
Контроль ключового ресурсу	Володіння критичними ресурсами	Дані користувачів як основний актив

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

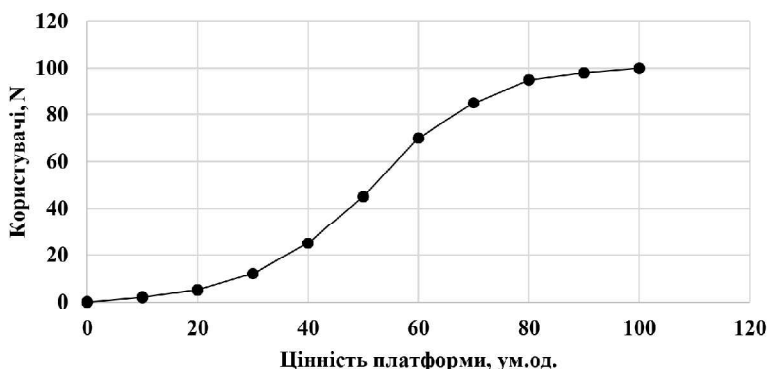


Рис. 2. Залежність цінності цифрової платформи від кількості користувачів (мережеві ефекти)

Джерело: побудовано авторами на основі [10].

Таблиця 2. Інструменти зниження монополізації цифрових платформ

Проблема (наслідок мережних ефектів)	Інструмент регулювання	Сутність заходу	Очікуваний ефект	Приклад
Lock-in користувачів	Переносимість даних	Забезпечення можливості перенесення даних між платформами в реальному часі	Зниження витрат переключення, посилення конкуренції	Перенесення контактів і контенту з Meta Platforms до інших сервісів (Data Transfer Project)
Високі бар'єри входу	Доступ до даних для бізнес-користувачів	Надання доступу до агрегованих і неагрегованих даних	Полегшення входу нових гравців	Доступ продавців до аналітики продажів на Amazon
Закриті екосистеми	Сумісність платформ	Забезпечення взаємодії сторонніх сервісів з платформами	Стимулювання інновацій та конкуренції	Інтеграція сторонніх месенджерів із WhatsApp відповідно до вимог ЄС
Самопріоритезація	Заборона самопріоритезації	Заборона платформам просувати власні сервіси	Вирівнювання конкурентних умов	Обмеження пріоритетного відображення сервісів Google у пошуковій видачі
Концентрація ринку	Попереднє (превентивне) регулювання	Встановлення обов'язкових правил для «воротарів» цифрових ринків	Запобігання зловживанням до їх виникнення	Визначення Apple, Google як «воротарів» у ЄС

Примітка: сформовано авторами на основі [4—6].

ся у сучасній практиці регулювання цифрових ринків (див. табл. 2).

Наведені в табл. 2 інструменти відображають комплексний підхід до зниження рівня монополізації цифрових платформ, що базується на поєднанні економічних і регуляторних механізмів. Їх спільною метою є не обмеження розвитку платформ як таких, а усунення структурних дисбалансів, сформованих під впливом мережних ефектів, концентрації даних та екосистемної інтеграції. Зокрема, такі інструменти, як переносимість даних та сумісність, спрямовані на підвищення відкритості ринку і зниження залежності користувачів від окремих платформ.

Важливу роль відіграють заходи, пов'язані з доступом до даних та обмеженням самопріоритезації, оскільки саме дані та алгоритмічні механізми визначають конкурентні переваги цифрових гравців. Забезпечення рівного доступу до інформаційних ресурсів дає змогу новим учасникам ефективніше конкурувати, тоді як заборона дискримінаційних практик сприяє формуванню більш прозорого ринкового середовища. У цьому контексті особливого значення набувають положення DMA, які закріплюють відповідні обов'язки для так званих "воротарів" цифрових ринків.

Водночас слід враховувати, що ефективність запропонованих інструментів значною мірою залежить від їх практичної імплементації та здатності адаптуватися до швидких технологічних змін. Зокрема, розвиток штучного інтелекту, нових рекламних моделей і платформених екосистем може вимагати подальшого удосконалення регуляторних підходів. Таким чином, наведені в табл. 2 заходи слід розглядати як динамічну систему регулювання, що потребує постійного оновлення з урахуванням трансформацій цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

Сформована конфігурація ринку цифрових платформ свідчить про закріплення стійкої структурної нерівноваги, за якої конкурентні процеси дедалі більше визначаються не ціною чи якістю послуг, а доступом до даних, масштабом екосистем та здатністю утримувати користувачів у межах платформених середовищ. У таких умовах конкуренція набуває латентного характеру, а можливості її відтворення знижуються навіть за формальної наявності альтернатив.

Виявлені закономірності дозволяють стверджувати, що ринкова влада цифрових платформ має динаміч-

ну та кумулятивну природу, що ускладнює її обмеження традиційними регуляторними інструментами. Це зумовлює необхідність переорієнтації політики конкуренції з фіксації порушень на управління умовами функціонування ринку, зокрема через формування правил доступу до ключових ресурсів і інфраструктури.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні переходу до моделі регулювання, яка поєднує превентивні механізми з інструментами забезпечення відкритості цифрових екосистем. У цьому контексті положення Digital Markets Act слід розглядати не лише як антимонопольний інструмент, а як елемент формування нової інституційної архітектури цифрових ринків.

Водночас встановлено, що ефективність такого регулювання визначатиметься не стільки формальним запровадженням норм, скільки здатністю забезпечити їх технологічну реалізацію та узгодженість із темпами розвитку цифрових інновацій. Це актуалізує потребу у гнучких регуляторних підходах, здатних реагувати на появу нових форм концентрації ринкової влади.

Література:

1. Bartels N., Gordijn J. Developing network effects for digital platforms in two-sided markets — The NfX construction guide // Digital Business. 2022. Vol. 2, No. 2. Article 100044. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954422000242> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Birner R. Big Tech's 58% Global Ad Revenue Share: What Concentration Means for Advertisers // TechBullion. 2026. URL: <https://techbullion.com/big-techs-58-global-ad-revenue-share-what-concentration-means-for-advertisers> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Cremer J., de Montjoye Y.-A., Schweitzer H. Big Tech, the platform economy and the European Digital Markets Act // Intereconomics. 2023. Vol. 58, No. 5. URL: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2023/number/5/article/big-tech-the-platform-economy-and-the-european-digital-markets.html> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Digital Markets Act. Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj> (дата звернення: 20.04.2026).
5. European Commission. Digital Markets Act: Questions and Answers for citizens and businesses. 2023.

URL: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/citizens-and-whistleblower-portal/eu-citizens-qa_en (дата звернення: 20.04.2026).

6. European Commission. Interoperability under the Digital Markets Act. 2024. URL: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/developer-portal/interoperability_da (дата звернення: 20.04.2026).

7. Katz M. L., Shapiro C. Network externalities, competition, and compatibility // American Economic Review. 1985. Vol. 75, No. 3. P. 424—440. URL: <https://www.jstor.org/stable/1814809> (дата звернення: 20.04.2026)

8. Li Q., Cauffman C. Abuse of relative dominance by digital platforms: a law and economics perspective // GRUR International. 2025. Vol. 74, No. 3. P. 217—225. DOI: <https://doi.org/10.1093/grurint/ikaf001>

9. Moreno B. N. The EU Digital Markets Act (DMA): a summary. 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=4109299> (дата звернення: 20.04.2026).

10. Rogers E. Diffusion of innovations. 5th ed. New York: Free Press, 2003. 576 p.

11. Shapiro C., Varian H. R. Information rules: a strategic guide to the network economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 352 p.

12. Vezzoso S. 'Super-apps' and the Digital Markets Act // Journal of Antitrust Enforcement. 2024. Vol. 12, No. 2. P. 331—337. DOI: <https://doi.org/10.1093/jaenfo/jnae023>

13. Sorena. Core obligations under the Digital Markets Act. 2024. URL: <https://www.sorena.io/artifacts/eu/digital-markets-act/core-obligations-by-obligation> (дата звернення: 20.04.2026).

14. Stiehle F., Funke M., Lago P., Weber I. Designing value-based platforms: architectural strategies derived from the Digital Markets Act // arXiv. 2026. arXiv:2603.08372. URL: <https://arxiv.org/abs/2603.08372> (дата звернення: 20.04.2026).

15. Verlooy V., Heimbürg V., Schreieck M. et al. Power contestation and regulation in digital platform ecosystems — the case of the EU's Digital Markets Act // Electronic Markets. 2026. Vol. 36. Article 7. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00858-9>

16. Wheeler T. Road testing Big Tech regulation in Europe // Brookings Institution. 2024. URL: <https://www.brookings.edu/articles/road-testing-big-tech-regulation-in-europe/> (дата звернення: 20.04.2026).

17. Yasar A. G. et al. AI and the EU Digital Markets Act: addressing the risks of bigness in generative AI // arXiv. 2023. arXiv:2308.02033. URL: <https://arxiv.org/abs/2308.02033> (дата звернення: 20.04.2026).

References:

1. Bartels, N. and Gordijn, J. (2022), "Developing network effects for digital platforms in two-sided markets — The NfX construction guide", Digital Business, vol. 2, no. 2, art. 100044, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954422000242> (Accessed 20 April 2026).

2. Birner, R. (2026), "Big Tech's 58% global ad revenue share: what concentration means for advertisers", TechBullion, available at: <https://techbullion.com/big-techs-58-global-ad-revenue-share-what-concentration-means-for-advertisers> (Accessed 20 April 2026).

3. Cremer, J., de Montjoye, Y.-A. and Schweitzer, H. (2023), "Big Tech, the platform economy and the European

Digital Markets Act", Intereconomics, vol. 58, no. 5, available at: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2023/number/5/article/big-tech-the-platform-economy-and-the-european-digital-markets.html> (Accessed 15 April 2026).

4. Official Journal of the European Union (2022), "Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj> (Accessed 20 April 2026).

5. European Commission (2023), "Digital Markets Act: questions and answers for citizens and businesses", available at: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/citizens-and-whistleblower-portal/eu-citizens-qa_en (Accessed 20 April 2026).

6. European Commission (2024), "Interoperability under the Digital Markets Act", available at: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/developer-portal/interoperability_da (Accessed 20 April 2026).

7. Katz, M.L. and Shapiro, C. (1985), "Network externalities, competition, and compatibility", American Economic Review, vol. 75, no. 3, pp. 424—440" available at: <https://www.jstor.org/stable/1814809> (Accessed 20 April 2026).

8. Li, Q. and Cauffman, C. (2025), "Abuse of relative dominance by digital platforms: a law and economics perspective", GRUR International, vol. 74, no. 3, pp. 217—225, doi: 10.1093/grurint/ikaf001.

9. Moreno Belloso, N. (2022), "The EU Digital Markets Act (DMA): a summary", available at: <https://ssrn.com/abstract=4109299> (Accessed 20 April 2026).

10. Rogers, E. (2003), Diffusion of Innovations, 5th ed., Free Press, New York, USA.

11. Shapiro, C. and Varian, H.R. (1999), Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy, Harvard Business School Press, Boston, USA.

12. Vezzoso, S. (2024), "'Super-apps' and the Digital Markets Act", Journal of Antitrust Enforcement, vol. 12, no. 2, pp. 331—337, doi: 10.1093/jaenfo/jnae023.

13. Sorena (2024), "Core obligations under the Digital Markets Act", available at: <https://www.sorena.io/artifacts/eu/digital-markets-act/core-obligations-by-obligation> (Accessed 20 April 2026).

14. Stiehle, F., Funke, M., Lago, P. and Weber, I. (2026), "Designing value-based platforms: architectural strategies derived from the Digital Markets Act", arXiv, arXiv:2603.08372, available at: <https://arxiv.org/abs/2603.08372> (Accessed 20 April 2026).

15. Verlooy, V., Heimbürg, V., Schreieck, M. et al. (2026), "Power contestation and regulation in digital platform ecosystems — the case of the EU's Digital Markets Act", Electronic Markets, vol. 36, art. 7, doi: 10.1007/s12525-025-00858-9.

16. Wheeler, T. (2024), "Road testing Big Tech regulation in Europe", Brookings Institution, available at: <https://www.brookings.edu/articles/road-testing-big-tech-regulation-in-europe/> (Accessed 20 April 2026).

17. Yasar, A.G. et al. (2023), "AI and the EU Digital Markets Act: addressing the risks of bigness in generative AI", arXiv, arXiv:2308.02033, available at: <https://arxiv.org/abs/2308.02033> (Accessed 20 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 27.04.26

Прорецензовано / Revised: 05. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

В. Ю. Гром,
аспірант, Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5461-6929>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.407

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

V. Hrom,
Postgraduate Student,
Institute of Agroecology and Environmental Management, NAAS

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE SYSTEMATIZATION OF FOOD SECURITY INDICATORS IN UKRAINE

Задля забезпечення продовольчої стабільності держави необхідно впровадити розгалужену систему цільових орієнтирів. Це дозволить органам державної влади приймати обґрунтовані та стратегічно вірні управлінські рішення. Об'єктивний моніторинг сьогодення потребує застосування специфічних метрик, які дають змогу аналізувати стан продовольчої галузі в динаміці, порівнювати вітчизняні показники з науковими стандартами та досвідом іноземних країн. Оскільки продовольчий сектор є невід'ємною частиною економічної безпеки держави, його стабільність визначається через систему критеріїв, що фіксують критичні межі (пороги) функціонування господарської системи. Отже, формування продовольчої стратегії неможливе без систематизації показників, що відображають реальні соціально-економічні процеси у сфері забезпечення продовольчої безпеки. Згідно з усталеними методиками оцінки, всі показники рівня забезпечення продовольством поділяють на три фундаментальні категорії: економічна доступність, яка відображає фінансову спроможність громадян купувати продукти харчування, їхню вразливість до різких стрибків цін, а також наявність державних програм підтримки споживачів у кризові періоди; фізична наявність та достатність, що характеризує обсяги продовольчих запасів, ризики перебоїв у постачанні продовольства, логістичні можливості та роль науково-технічного потенціалу в інтенсифікації аграрного виробництва; якість та безпека, які відповідають за відповідність харчових продуктів встановленим нормам та стандартам. Окрім загальноприйнятих критеріїв, наукова спільнота пропонує активно використовувати коефіцієнт самозабезпечення продовольством. Він демонструє реальний ресурсний потенціал держави та розраховується як відношення обсягу внутрішнього виробництва до загального споживання (яке, окрім продуктів для населення, включає витрати на насіння та корми для тваринництва).

To ensure the state's food stability, it is necessary to implement a comprehensive system of target benchmarks. This will enable public authorities to make informed and strategically sound management decisions. Objective contemporary monitoring requires the application of specific metrics that allow for analyzing the dynamics of the food sector and comparing domestic indicators with scientific standards and international best practices. Since the food sector is an integral part of the state's economic security, its stability is defined through a system of criteria that identify the critical thresholds of the economic system's functioning.

Consequently, the formulation of a food strategy is impossible without the systematization of indicators that reflect real socio-economic processes in the field of food security. According to established assessment methodologies, all indicators of food provision levels are divided into three fundamental categories: economic accessibility, which reflects citizens' financial capacity to purchase food, their vulnerability to sharp price fluctuations, and the availability of state consumer support programs during crisis periods; physical availability and sufficiency, which characterizes the volume of food reserves, risks of supply disruptions, logistical capabilities, and the role of scientific and technical potential in intensifying agricultural production; and quality and safety, which account for the compliance of food products with established norms and standards.

In addition to generally accepted criteria, the scientific community suggests the active use of the food self-sufficiency ratio. This indicator demonstrates the state's actual resource potential and is calculated as the ratio of domestic production volume to total consumption (which, in addition to products for the population, includes expenditures for seeds and livestock feed).

Since the food sector is an integral part of the economic security of the state, its stability is assessed through a system of criteria and indicators. These indicators establish critical (threshold) limits by which the viability of the entire economic model of the country as a whole is determined.

Building a reliable architecture of food security is impossible without developing and implementing a methodology for systematizing food security indicators. It will allow determining the quantitative and qualitative characteristics of complex socio-economic processes and phenomena occurring in the state.

Ключові слова: національна безпека, продовольча безпека, продовольчі загрози, продовольча стратегія, показники продовольчої безпеки, агробізнес, аграрна діяльність, методика.

Key words: national security, food security, food threats, food strategy, food security indicators, agribusiness, agricultural activity, methodology.

ВСТУП

Як ключовий елемент національної безпеки, продовольча безпека суттєво впливає на всі аспекти життя, адже доступ до їжі є базовою умовою життєдіяльності людини. Якість та рівень раціону громадян слугують прямими маркерами соціально-економічного рівня держави, безпосередньо впливаючи на стан здоров'я нації та середню тривалість життя населення.

Сутність продовольчої безпеки полягає у здатності держави гарантувати кожній особі фізичну та економічну доступність якісних продуктів. Пріоритет при цьому надається продукції власного виробництва, обсяги якої мають відповідати науково обґрунтованим фізіологічним нормам споживання.

Задля об'єктивного моніторингу цього стану необхідно застосовувати систему специфічних метрик, що в свою чергу дозволяє досліджувати загальну ситуацію в динаміці, а також надає можливість здійснити порівняльний аналіз національних стандартів із загальноприйнятими міжнародними стандартами, а також реальними показниками інших країн.

Оскільки продовольчий сектор є невід'ємною частиною економічної безпеки держави, його стабільність оцінюється через систему критеріїв та індикаторів. Ці показники встановлюють критичні (порогові) межі, за якими визначається життєздатність усієї економічної моделі країни в цілому.

Побудова надійної архітектури забезпечення продовольством неможлива без розробки та впровадження методики систематизації показників продовольчої безпеки. Саме вона дозволить визначити кількісну та якісну характеристику складним соціально-економічним процесам і явищам, що відбуваються в державі.

Метою даної статті є аналіз основних на сьогодні викликів та проблем на шляху до розробки та впровадження систематизованих показників забезпечення продовольчої безпеки України, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності здійснюваних заходів задля підтримки продовольчої безпеки у кризових умовах.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — здійснення аналізу продовольчих чинників, що впливають на забезпечення продовольчої безпеки України, діяльності сільськогосподарських суб'єктів господарювання в даній сфері та розробка методичних підходів до оцінювання рівня продовольчої безпеки за допомогою сукупності основних оціночних критеріїв у їх взаємозв'язку з огляду на взаємозалежність їх впливу, визначення значень та обґрунтування відповідних висновків щодо подальшого забезпечення необхідного рівня продовольчої безпеки держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед наукових праць, присвячених зазначеній проблематиці, можна виділити праці М. Бабієнко, Є. Бузовського, О. Варченко, О. Гойчук, В. Збарського, І. Кушнір, П. Лайко, Б. Пасхавер, Я. Пушак, П. Руснак, П. Саблук, Р. Тринько, а також інших вчених, які присвячені висвітленню даної проблематики та окресленню існуючих проблем та перспектив їх вирішення.

Попри вагомий науковий внесок вищезазначених дослідників, на сьогоднішній день не сформовано єдиних підходів діагностики стану та оцінки методичних підходів до систематизації показників продовольчої безпеки, що в свою чергу вимагає подальшого опрацювання даного питання.

Протягом останніх років питання визначення методичних підходів до забезпечення оцінювання рівня продовольчої безпеки держави залишалися поза увагою дослідників, що й визначає актуальність даної статті.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Методологічною основою даного дослідження є загальнотеоретичні методи наукового пізнання, фундаментальні положення і принципи економіки, що висвітлені в працях вітчизняних вчених щодо методичних аспектів систематизації показників продовольчої безпеки України.

Методи дослідження, у статті застосовано комплекс методів загальнонаукового рівня, зокрема: системно-структурний, факторний, логічний та аналітичний підходи. На рівні спеціальної методології використано типологічний інструментарій, що охоплює описовий, нормативний та структурний методи. Серед емпіричних методів дослідження використано вимірювання — при визначенні рівня самозабезпеченості основними видами продовольства; порівняння — при оцінці споживання основних продуктів харчування, а також оцінці середньодобового споживання населенням України основних мікроелементів у складі продуктів харчування.

Інформаційну базу дослідження складають матеріали та офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, дослідження вітчизняних учених, матеріали власних досліджень.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Гарантування продовольчої безпеки як базового складника національної стабільності вимагає скоординованих зусиль усіх суб'єктів продовольчого сектору на державному та регіональному рівнях. Ключовим завданням є усунення загроз, що перешкоджають забезпеченню продуктами харчування, а також активне впровадження систем аналітичного спостереження та прогнозування ризиків.

Комплексним вивченням питань продовольчої безпеки займається Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО). Результатом цієї багатоаспектної роботи є щорічні аналітичні доповіді про стан глобальної продовольчої системи та якості харчування. Ці звіти готуються у партнерстві з ключовими міжнародними структурами, зокрема IFAD, UNICEF, WFP та ВООЗ.

Загальнодержавна оцінка рівня продовольчої безпеки в Україні здійснюється відповідно до Методики розрахунку індикаторів продовольчої безпеки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2025 року № 1140. [1].

Вищезазначена методика визначає єдиний державний підхід до оцінювання продовольчої стабільності України. Методика розроблена та адаптована до міжнародних стандартів і слугує інструментом для моніторингу ризиків, що можуть загрожувати національній безпеці.

Головне завдання даної методики — впровадження системи кількісних показників, які дозволяють не просто фіксувати стан ринку сільськогосподарської продукції, а порівнювати його з граничними (пороговими) значеннями.

Відповідальним органом за реалізацію цієї методики є Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України (спільно з Державною службою статистики України та іншими органами державної влади).

Особливістю методики є те, що вона розділяє продовольчу безпеку на чотири фундаментальні вектори, а саме: 1) забезпечення потреб та калорійність (аналізується фізичне споживання 10 основних груп продуктів; добова енергетична цінність раціону харчування має бути не меншою за 2500 ккал; додатково, окремо розраховується частка продуктів тваринного походження, що свідчить про повноцінність харчування); 2) економічна доступність та соціальна рівність (вказує, наскільки гаманці громадян "встигають" за цінами на полицях; якщо домогосподарство витрачає на їжу понад 60% своїх загальних витрат, це сигналізує про низьку економічну доступність продовольства); 3) стабільність та незалежність (визначається рівень вразливості внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції від імпорту; імпорт окремого продукту не має перевищувати 30% від загальної ємності ринку; 4) використання ресурсів та виробництво (визначається "пропускна здатність" внутрішнього ринку, що включає в себе показники споживання продовольства населенням, витрати домогосподарств на корми, посів та промислову переробку сировини та обсяг продукції, що втрачається під час транспортування та зберігання).

Загалом, методика є своєрідним комплексним аналітичним фільтром. Вона дозволяє державі бачити не лише загальну кількість продовольства в країні, а й її фізичну наявність, фінансову доступність для різних верств населення та рівень залежності держави від іноземних постачальників продукції. Узагальнюючим документом щодо результатів застосування цієї методики є щорічний звіт, що стає базою для прийняття стратегічних рішень у сфері агропромислового комплексу та подальшого вектору формування соціальної політики України.

Варто зауважити, що українська економічна наука пропонує понад 200 трактувань поняття "продовольча безпека". Спроба закласти правовий фундамент була зроблена наприкінці 2011 року, коли Верховна Рада України ухвалила відповідний закон, проте Президент повернув його на доопрацювання на початку 2012 року. Станом на зараз, правове регулювання даного питання

залишається на паузі: новий законопроект підготовлений і очікує на парламентські слухання.

Закон України "Про державну підтримку сільськогосподарства України" 24 червня 2004 року № 1877-IV дає визначення "продовольча безпека — захищеність життєвих інтересів людини, яка виражається у гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності" [7].

Фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень продовольчу безпеку визначено як "стан забезпечення населення продовольством на рівні, що гарантує кожному громадянину можливість повноцінного раціонального харчування якісними продуктами, задоволення дієтичних і специфічних смакових потреб населення" [2].

Попри те, ряд експертів трактують продовольчу безпеку як таку модель національної економіки, що гарантує наявність достатніх запасів їжі та її фінансову доступність для громадян, попри будь-які коливання на глобальних ринках. Ключовим фактором тут є розвиток внутрішнього виробництва, потужності якого мають коливатися від гарантованого мінімуму до цілкового самозабезпечення країни.

Продовольчу безпеку держави також трактують як міждисциплінарне соціально-економічне явище, що характеризує можливість держави забезпечити населенню збалансоване повноцінне харчування якісними й безпечними продуктами за умов належного фізичного й економічного доступу до них на основі внутрішньої продовольчої незалежності держави [3].

Для комплексного аналізу показників продовольчої безпеки необхідно сформувати репрезентативну систему показників, що охоплює всі виміри цього явища. Порівнюючи вітчизняний та зарубіжний підходи до формування показників для оцінювання продовольчої безпеки можна дійти до висновку про те, що вони мають суттєві відмінності, а подібними є лише невелика її кількість [4].

Для підвищення рівня самозабезпечення громадян продуктами харчування в Україні впроваджено ініціативу "Сади Перемоги". Проєкт реалізується в рамках міжнародної технічної допомоги SURGE за фінансової підтримки Канади. Ключовою місією програми є зміцнення національної продовольчої безпеки та запобігання виникненню голоду в умовах повномасштабної російської агресії [5].

Методологія програми підтримки орієнтована на оцінку ресурсного потенціалу територіальних громад та зміцнення їхньої продовольчої стійкості. Розрахунки базуються на аналізі демографічного складу населення, доступності торговельної інфраструктури, а також річних норм споживання основних продуктів харчування. Пріоритетним завданням є діагностика наявних проблем та розробка дієвих механізмів їхнього подолання.

Вивчення вітчизняних та зарубіжних наукових праць щодо продовольчої стабільності держави підкреслило гостру потребу у створенні універсальної методології для моніторингу харчового забезпечення на рівні окремих областей України.

Водночас, точність проведення даного аналізу неможливо досягти повною мірою у зв'язку з дефіцитом розгорнутих статистичних даних на рівні областей, зокрема щодо структури імпорту та кількості торговельних мереж. До того ж статистична звітність в основному зосереджена на відстаючих (фактичних) показниках, нехтуючи випереджувальними індикаторами. Відстаючі показники відображають результати діяльності та оприлюднюються після їх досягнення, тоді як випереджувальні індикатори дають змогу відстежувати процеси, виявляти прогалини й відображати можливі ризики [8]. Оскільки таку інформацію зазвичай доводиться збирати шляхом експертних оцінок, у запропонованій методиці було використано відкриті джерела та наданої Державною службою статистики України наявної інформації.

Повномасштабне вторгнення спричинило глибоку кризу: за перші вісім місяців 2022 року рівень інфляції



Рис. 1. Індикатори для визначення показників продовольчої безпеки України

Джерело: узагальнено автором за даними [6].

Таблиця 1. Методи оцінки показників продовольчої безпеки

Метод	Здійснення оцінки	Результат
Балансовий	фактичної наявності продовольства	формує поточний стан забезпечення продовольством
Індикаторний	критичних загроз забезпечення продовольством	формування подальшого вектору реалізації соціальної політики держави
Опитування	економічної доступності продовольства	демонструє реальний стан забезпечення продовольством всіх верств населення
Прогнозування	майбутнього врожаю	здійснення попередніх підготовчих заходів задля уникнення дефіциту продовольства

Джерело: сформовано автором за даними [6].

сягнув 19,5%, а харчові продукти здорожчали на чверть (+25,2%). Падіння реального валового внутрішнього продукту на 37,2% у другому кварталі 2022 року стало критичним ударом по купівельній спроможності населення, суттєво обмеживши здатність забезпечувати себе продовольством.

Продовольча стабільність регіонів України напряму залежить від соціального "портрета" населення.

У 2021 році спостерігався дисбаланс: західні області України (Волинська, Чернівецька) мали меншу частку працездатних громадян (~65%), тоді як східні області (Дніпропетровська, Миколаївська) — вищу (~76%) [6].

Найскладніша ситуація з робочими місцями зафіксована на Кіровоградщині (13,7%) та Волині (13%), не враховуючи прифронтові Донеччину та Луганщину.

Масове переміщення людей створило колосальне навантаження на інфраструктуру. Наприклад, Львівська область у пікові періоди приймала до 600 тис. переселенців, а Київська, Дніпропетровська та Харківська області — по понад 300 тис. кожна. Це вимагає термінового розширення логістики постачання продовольчих ресурсів.

Щодо якості харчування варто відзначити, що даний показник оцінюється комплексно: від калорійності до відповідності держстандартам (ДСТУ). Середній показник добової норми споживання по Україні (станом на 2021 рік.) становить 2677 ккал на особу.

Найпоживніше харчувалися мешканці Івано-Франківщини (3070 ккал), найменш поживніше — Луганщини (2331 ккал) [6].

Продовольча безпека — це не лише про фактичну "наявність їжі", а й можливість її безперешкодно придбати. В даному випадку ключову роль відіграють розвинені мережі магазинів та ринків та стабільність постачання.

Рівень самозабезпечення регіонів обчислюється за двома векторами: співвідношення власного виробництва до обсягів споживання в межах однієї області та порівняння питомої ваги населення регіону з його внеском у загальнодержавне виробництво.

Проаналізувавши надані Держстатом показники можна виявити значний відрив реального раціону від закріплених рекомендацій Міністерства охорони здоров'я України.

Серед іншого, м'яса при нормі 80 кг на рік, в середньому українець споживає лише 53 кг. Лідером є Київська область (61,2 кг), найменше споживання м'ясних продуктів — Луганська область (42,6 кг).

Щодо хлібних виробів, то у Києві зафіксовано найнижче споживання хлібопродуктів (76,2 кг проти середніх по країні 92,7 кг), що пояснюється переходом жителів міста на дорожчі або альтернативні продукти-замінники [6].

Для об'єктивної оцінки продовольчої безпеки необхідні регулярні локальні спостереження, оскільки загальна статистика часто не враховує динамічні зміни на місцях, спричинені війною та міграцією, але на сьогоднішній день дані статистичні відомості компетентними органами не відслідковуються.

Показник рівня доступності продовольства для населення оцінюється шляхом порівняння ринкових цін, купівельної спроможності та частки витрат на їжу в загальній структурі бюджету домогосподарств. Аналіз періоду з грудня 2021 по вересень 2022 року виявив критичне зростання цін, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій або окупації.

Наслідки пандемії та повномасштабне вторгнення Росії значно посилили роль показників імпортозалежності. Через блокування поставок із південних і східних областей України, внутрішній ринок переорієнтувався на зовнішніх партнерів. Наразі дефіцит вітчизняних товарів компенсується продукцією з Польщі, Словаччини та Туреччини.

Дослідження та інтерпретація показників продовольчої безпеки ґрунтуються на застосуванні аналітичного апарату, що забезпечує глибоку перевірку показників та дозволяє проводити аналіз із міжнародними стандартами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів забезпечення продовольчої безпеки України дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Незважаючи на наявність понад 200 наукових трактувань продовольчої безпеки, в Україні досі, визначення продовольчої безпеки як міждисциплінарного явища, що поєднує фізичну наявність, економічну доступність та якість харчування, потребує негайного до-

опрацювання на рівні закону для створення єдиного підходу.

2. Прийняття Методики розрахунку індикаторів продовольчої безпеки в

2025 році є стратегічним кроком до стандартизації моніторингу показників продовольчої безпеки. Розподіл оцінки на чотири вектори (енергетична цінність, економічна доступність, залежність від імпорту та ефективність використання ресурсів) дозволяє державі виявляти критичні загрози через систему порогових значень, що є базою для оперативного прийняття рішень у сфері агропромислового комплексу.

3. Повномасштабне вторгнення Росії спричинило трансформацію ризиків: від проблем фізичного дефіциту продовольства до кризи його економічної доступності. Інфляційні процеси (зростання цін на продукти на 25,2%) та падіння валового внутрішнього продукту деформували купівельну спроможність населення. Блокування традиційних аграрних регіонів півдня змусило ринок переорієнтуватися на імпорт з країн-сусідів (Польщі, Словаччини, Туреччини), що актуалізує питання посилення продовольчої незалежності.

4. Проведений аналіз демонструє суттєвий розрив між регіонами у споживанні основних продуктів та енергетичній цінності раціону. Демографічний "портрет" областей, рівень безробіття та вплив внутрішнього переміщення населення створюють нерівномірне навантаження на продовольчу інфраструктуру регіонів України.

5. Існуючий дефіцит розгорнутих статистичних даних на рівні областей України негативно впливає на здатність проведення аналізу. Для забезпечення національної стабільності критично важливим є впровадження системи регулярних регіональних спостережень та експертних оцінок. Програми на кшталт "Сади Перемоги" доводять свою ефективність як інструменти стимулювання самозабезпечення та зміцнення стійкості громад у кризові періоди.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у розробці адаптивних механізмів державної підтримки для регіонів із високим міграційним навантаженням та створенні інструментів цифровізації для прогнозування врожайності й корегування внутрішніх логістичних потоків.

Література:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2025 № 1130 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1140-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.04.2026).

2. Шевченко, О.. Екологічна та продовольча безпека як складова забезпечення економічної безпеки України у стратегічному форматі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 68, 2022, С. 110—117.

3. Гринишин, В. Продовольча безпека як економічний пріоритет аграрної політики України. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК, 26, 2021, С. 77—80.

4. Мостова А. Д. Інформаційне забезпечення моніторингу продовольчої безпеки. Інфраструктура ринку. 2019. № 33. С. 103—109.

5. Сади Перемоги: типова програма. <https://hromady.org/sadi-peremogi-tipova-programa/> (дата звернення: 27.04.2026).

6. Державна служби статистики України: відповіді на запити на отримання публічної інформації (листи від 08.04.2026 № 22.2-05/327Пі-26 та від 13.04.2026 № 22.2-05/349Пі-26).

7. Закон України "Про державну підтримку сільського господарства України" від 24 червня 2004 року № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1877-15/ed20180815?lang=uk#Text>

8. Фурдичко О., Дребот О., Паляничко Н., Данкевич С., Окабе Й. Еколого-економічна звітність як індикатор стану лісгосподарського землекористування. Agricultural and Resource Economics. 2021. Vol. 7. №. 2. С. 219—250. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.-2021.07.02.12>.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025), Resolution "On approval of the Methodology for calculating food security indicators", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (Accessed: April 27, 2026).

2. Shevchenko, O. (2022), "Environmental and Food Security as a Component of Ensuring Ukraine's Economic Security in a Strategic Format", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, vol. 68, pp. 110—117.

3. Hrynshyn, V. (2021), "Food Security as an Economic Priority of Ukraine's Agricultural Policy", Bulletin of Lviv National Environmental University. Series: Economy of AIC, vol. 26, pp. 77—80.

4. Mostova, A. D. (2019), "Information Support for Food Security Monitoring", Market Infrastructure, vol. (33), pp. 103—109.

5. All-Ukrainian Association of Local Governments (2026), "Victory Gardens: A Model Program", Available at: <https://hromady.org/sadi-peremogi-tipova-programa/> (Accessed: April 27, 2026).

6. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Responses to requests for public information", Letters dated April 08, 2026, No. 22.2-05/327Pi-26 and April 13, 2026, No. 22.2-05/349Pi-26.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "On State Support of Agriculture of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1877-15/ed20180815?lang=uk#Text> (Accessed: April 27, 2026).

8. Furdychko, O. Drebot, O. Palianychko, N. Dankevych, S. & Okabe, Y. (2021), "Ecological and economic reporting as an indicator of the state of forestry land use", Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, vol. 7 (2). <https://doi.org/10.51599/are.-2021.07.02.12>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Профцензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

С. В. Рибальченко,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1255-7765>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.413

СИНЕРГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

S. Rybalchenko,
Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
State Biotechnological University

THE SYNERGY BETWEEN INNOVATIVE DEVELOPMENT AND ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES

У статті досліджено взаємозв'язок інноваційної активності та економічної безпеки підприємств у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища. Узагальнено теоретичні підходи до трактування інноваційної діяльності та економічної безпеки, обґрунтовано їх взаємодію як ключовий чинник забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання. Визначено основні чинники впливу інноваційної активності на рівень економічної безпеки, зокрема ресурсне забезпечення, людський капітал, цифровізацію та інституційне середовище. Проаналізовано ризики, що супроводжують інноваційні процеси, та їх вплив на безпековий стан підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення управління, спрямовані на інтеграцію інноваційної складової у систему економічної безпеки. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств в умовах трансформаційної економіки.

This article examines the relationship between innovative activity and the economic security of enterprises in today's unstable external environment. Theoretical approaches to the interpretation of innovation activity and economic security are summarized, and their interaction is substantiated as a key factor in ensuring the sustainable development of economic entities. The main factors influencing the impact of innovation activity on the level of economic security are identified, including resource provision, human capital, digitalization, and the institutional environment. The risks accompanying innovation processes and their impact on the security status of an enterprise are analyzed. Directions for improving management aimed at integrating the innovation component into the economic security system are proposed. The practical significance of the results lies in the possibility of using them to enhance the competitiveness, adaptability, and resilience of enterprises in a transformational economy.

The study found that innovation activity is one of the key factors in shaping the economic security of enterprises in today's environment of instability, digital transformation, and rising risks. It has been demonstrated that the relationship between innovation activity and economic security is complex and multifaceted, manifesting itself through the simultaneous impact of innovations on both the strengthening of an enterprise's competitive position and the emergence of new threats.

A synthesis of scientific approaches has revealed that an enterprise's economic security is shaped by a system of interrelated elements, among which the innovation component plays an increasingly important role. Innovations contribute to improving resource efficiency, adapting to changes in the external environment, expanding market opportunities, and ensuring long-term sustainability. At the same time, their implementation is associated with a higher level of uncertainty, which requires the integration of risk management and strategic management tools.

It is argued that effective economic security for enterprises is possible only through the integration of an innovation strategy into the overall management system, the development of human capital, the adoption of digital technologies, the diversification of innovation projects, and the formation of partnerships. This approach allows for a balance between innovative development and the stability of the enterprise's operations.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using them to improve management decisions aimed at increasing the level of economic security of enterprises, minimizing risks, and ensuring their competitiveness in a transitional economy.

Ключові слова: інноваційна активність, економічна безпека підприємства, інноваційний розвиток, ризик-менеджмент, цифровізація.

Key words: innovation activity, corporate economic security, innovation development, risk management, digitalization.

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

У сучасних умовах трансформаційної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, турбулентністю зовнішнього середовища та посиленням глобальних і національних викликів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної безпеки підприємств. Водночас активізація інноваційних процесів розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової стійкості суб'єктів господарювання. За таких умов формується об'єктивна необхідність дослідження взаємозв'язку між інноваційною активністю та економічною безпекою підприємства, оскільки саме інновації можуть виступати як інструментом посилення безпеки, так і джерелом нових ризиків.

Проблема ускладнюється тим, що в умовах воєнного стану, руйнування виробничої інфраструктури, обмеженості ресурсів та зміни ринкових орієнтирів підприємства змушені одночасно вирішувати завдання відновлення діяльності, впровадження інновацій та забезпечення належного рівня економічної захищеності. Відсутність системного підходу до інтеграції інноваційної складової в механізм економічної безпеки призводить до фрагментарності управлінських рішень, зниження ефективності використання ресурсів і підвищення вразливості до зовнішніх і внутрішніх загроз. З огляду

на це, наукова проблема полягає у необхідності обґрунтування теоретичних і прикладних засад формування ефективного механізму взаємодії інноваційної активності та економічної безпеки підприємства, який би забезпечував досягнення балансу між інноваційним розвитком і стабільністю функціонування. Практичне значення дослідження визначається можливістю використання отриманих результатів для вдосконалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємств, мінімізацію ризиків та формування їх стратегічної конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика взаємозв'язку інноваційної активності та економічної безпеки підприємств активно досліджується у сучасній науковій літературі, зокрема в контексті цифровізації, ризик-менеджменту, ресурсного забезпечення, сталого розвитку та трансформації економічних систем. Так, С. Білоус, О. Мельниченко та Р. Данилюк акцентують увагу на синергії управління ризиками та цифровізації як важливій умові відновлення і розвитку економіки після кризових потрясінь. Науковці доводять, що цифрові інструменти можуть посилювати інституційну спроможність економічних систем, сприяти зниженню ризиків та підвищенню адаптивності суб'єктів господарювання [1].

Т. Васильців, Р. Лупак, М. Куницька-Іляш та Н. Наконечна розглядають економічну безпеку суб'єктів гос-

подарювання у взаємозв'язку з фінансово-економічною безпекою пріоритетних галузей національної економіки. Автори підкреслюють, що забезпечення безпеки підприємств має ґрунтуватися на системному підході, який охоплює фінансову стійкість, ресурсну забезпеченість, здатність до протидії загрозам і підтримання конкурентоспроможності [2, с. 24]. А. Самойлович досліджує вплив цифровізації на забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів. У межах цього підходу цифровізація розглядається не лише як технологічний процес, а як чинник модернізації економічних відносин, підвищення ефективності управління та формування нових можливостей для інноваційного розвитку [3, с. 136].

В. Панченко та О. Панченко зосереджують увагу на концептуальних засадах механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Дослідники наголошують, що такий механізм має поєднувати організаційні, економічні, управлінські та аналітичні інструменти, спрямовані на своєчасне виявлення загроз, мінімізацію ризиків і підтримання стабільності діяльності підприємства [4, с. 172]. Р. Тульчинський та М. Горбатюк аналізують вплив цифровізації на розвиток економічних систем в умовах глобалізації. Автори підкреслюють, що цифрова трансформація сприяє прискоренню інноваційних процесів, однак водночас формує нові виклики для економічної безпеки, пов'язані з інформаційними ризиками, технологічною залежністю та необхідністю адаптації управлінських моделей [5, с. 61].

В. Філіппов розглядає моделювання малого підприємства сталого розвитку через синергію інноваційних, інформаційних та соціальних підходів. Такий підхід є важливим для розуміння того, що інноваційна активність підприємств має не лише технологічний, а й організаційний, соціальний та управлінський виміри [6, с. 108]. В. Цюпак досліджує специфіку формування ресурсного забезпечення в умовах інтеграції та кооперації підприємств, підкреслюючи значення синергії та цифрової трансформації. Автор зазначає, що ефективне ресурсне забезпечення є важливою передумовою як інноваційної активності, так і економічної безпеки підприємств [7, с. 313].

У зарубіжних дослідженнях також простежується посилення уваги до чинників інноваційної ефективності підприємств. Z. Cui та S. Diwu доводять важливість оновлення людського капіталу для підвищення інноваційної ефективності підприємств, що безпосередньо пов'язано зі здатністю підприємства адаптуватися до змін і підтримувати стійкість розвитку [8]. K. Wu, S. Yang, Y. Li та інші автори аналізують вплив регіональної інтеграції на ефективність розподілу ресурсів підприємств, що має значення для формування їх конкурентних переваг, інноваційного потенціалу та економічної захищеності [9].

Отже, аналіз наукових праць свідчить, що сучасні дослідники розглядають інноваційну активність, цифровізацію, ресурсне забезпечення, ризик-менеджмент і сталий розвиток як взаємопов'язані складові зміцнення економічної безпеки підприємств. Водночас недостатньо розкритим залишається питання системного обґрунтування саме взаємозв'язку іннова-

ційної активності та економічної безпеки підприємств, що зумовлює актуальність подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та узагальнення взаємозв'язку інноваційної активності та економічної безпеки підприємств, а також визначення напрямів підвищення ефективності їх взаємодії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: узагальнити теоретичні підходи до трактування інноваційної активності та економічної безпеки підприємства; дослідити сутність і характер взаємозв'язку між інноваційною активністю та економічною безпекою суб'єктів господарювання; визначити основні чинники впливу інноваційної діяльності на рівень економічної безпеки підприємства; обґрунтувати роль інновацій як інструменту зміцнення економічної стійкості та адаптивності підприємств; окреслити ризики, що супроводжують інноваційну діяльність, та їх вплив на безпековий стан підприємства; сформувати практичні рекомендації щодо інтеграції інноваційної складової у систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем нестабільності, динамічністю ринкового середовища, цифровою трансформацією та посиленням глобальних і національних викликів, питання забезпечення економічної безпеки набуває стратегічного значення. Водночас інноваційна активність підприємств виступає не лише інструментом підвищення їх конкурентоспроможності, але й важливим чинником формування стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз. У науковій літературі інноваційна активність розглядається як комплексна характеристика діяльності підприємства, що відображає інтенсивність створення, впровадження та комерціалізації нововведень. Вона включає технологічні, організаційні, маркетингові та управлінські інновації, які забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Водночас економічна безпека підприємства трактується як стан захищеності його ресурсів, потенціалу та інтересів від впливу деструктивних факторів, що дозволяє забезпечувати стабільність функціонування та досягнення стратегічних цілей. Як зазначають Т. Васильців, Р. Лупак, М. Куницька-Іляш та Н. Наконечна, економічна безпека охоплює фінансову, ресурсну, інвестиційну, інноваційну та інші складові, що формують комплексну систему захисту підприємства [2, с. 24]. Сучасні підходи до розуміння економічної безпеки також передбачають інтеграцію інструментів ризик-менеджменту та цифрових технологій. Зокрема, С. Білоус, О. Мельниченко та Р. Данилюк наголошують на необхідності поєднання управління ризиками та цифровізації як основи формування стійких економічних систем [1].

Таким чином, інноваційна активність і економічна безпека не є ізольованими категоріями, а формують

взаємозв'язану систему, в межах якої інновації виступають як інструмент розвитку, так і джерело нових викликів. Взаємозв'язок між інноваційною активністю та економічною безпекою підприємства має двосторонній характер. З одного боку, інноваційна діяльність сприяє зміцненню економічної безпеки через підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат, диверсифікацію діяльності та формування нових ринків збуту. З іншого боку, інновації супроводжуються підвищеним рівнем невизначеності, інвестиційними ризиками та потребою у значних ресурсах, що може негативно впливати на безпековий стан підприємства.

Ефективна система економічної безпеки повинна враховувати інноваційні процеси як невід'ємну складову механізму забезпечення стійкості підприємства [4, с. 172]. Цифровізація як ключовий драйвер інновацій також посилює цей взаємозв'язок, так як цифрові технології одночасно створюють нові можливості для розвитку та нові загрози, пов'язані з кібербезпекою, залежністю від технологій та інформаційними ризиками [5, с. 61]. Отже, взаємозв'язок інноваційної активності та економічної безпеки є складною динамічною системою, що потребує комплексного управління.

Інноваційна діяльність впливає на економічну безпеку через низку ключових чинників:

1. Ресурсне забезпечення — ефективність інновацій залежить від доступності фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів. Формування ресурсного забезпечення в умовах інтеграції та цифрової трансформації є критично важливим для забезпечення як інноваційної активності, так і економічної безпеки [7, с. 313].

2. Людський капітал — згідно з дослідженням Z. Cui та S. Diwu, модернізація людського капіталу безпосередньо впливає на інноваційну ефективність підприємства та його здатність адаптуватися до змін [8].

3. Рівень цифровізації — цифровізація виступає як каталізатор інноваційних процесів і одночасно формує нові ризики, пов'язані з інформаційною безпекою [3, с. 136].

4. Інституційне середовище — рівень розвитку інституцій впливає на можливості підприємства реалізовувати інноваційні проєкти та забезпечувати їх безпечність [1, с. 4].

5. Регіональна інтеграція — дослідження K. Wu та ін. свідчать, що інтеграційні процеси сприяють підвищенню ефективності розподілу ресурсів і зміцненню інноваційного потенціалу підприємств [9].

Таким чином, вплив інноваційної діяльності на економічну безпеку є багатофакторним і залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

Інновації виступають ключовим інструментом забезпечення економічної стійкості підприємств, оскільки вони дозволяють підвищувати ефективність використання ресурсів, формувати конкурентні переваги, забезпечувати гнучкість і адаптивність, а також знижувати залежність від зовнішніх факторів.

В. Філіппов підкреслює, що поєднання інноваційних, інформаційних та соціальних підходів дозволяє формувати стійкі моделі розвитку підприємств [6, с. 108]. Особливо важливою є роль інновацій у кризових умовах, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін. У

таких умовах інноваційна активність стає не просто фактором розвитку, а необхідною умовою виживання. Інноваційна діяльність супроводжується низкою ризиків, які можуть негативно впливати на економічну безпеку підприємства:

- фінансові ризики (високі витрати на інновації);
- технологічні ризики (невдача впровадження);
- ринкові ризики (відсутність попиту);
- кадрові ризики (нестача кваліфікованих кадрів);
- інформаційні ризики (кіберзагрози).

Цифровізація посилює ці ризики, водночас створюючи нові можливості для їх мінімізації [5, с. 61]. Отже, ефективне управління інноваційними ризиками є невід'ємною складовою системи економічної безпеки підприємства.

На основі проведеного дослідження доцільно запропонувати наступні напрями вдосконалення управління, спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії інноваційної активності та економічної безпеки підприємств:

1. Інтеграція інноваційної стратегії у систему економічної безпеки. Інноваційна стратегія має розглядатися не як автономний напрям розвитку підприємства, а як складова системи економічної безпеки. Це передбачає узгодження стратегічних інноваційних цілей із безпековими пріоритетами, зокрема мінімізацією ризиків, забезпеченням стабільності грошових потоків та збереженням ресурсного потенціалу. Практична реалізація цього напрямку може передбачати включення оцінки ризиків до процесу відбору інноваційних проєктів; визначення допустимого рівня інноваційних ризиків; формування портфеля інновацій із різним рівнем ризику. Наприклад, готель, плануючи впровадження нової цифрової системи бронювання, одночасно проводить аналіз кіберризиків, витрат на обслуговування та потенційних фінансових втрат у разі збою системи. Це дозволяє інтегрувати інноваційний проєкт у загальну систему безпеки.

2. Розвиток системи ризик-менеджменту інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність пов'язана з високим рівнем невизначеності, тому ефективне управління ризиками є критично важливим. Система ризик-менеджменту повинна охоплювати всі етапи інноваційного процесу — від генерації ідей до її комерціалізації. Основними елементами такої системи є ідентифікація інноваційних ризиків; їх кількісна та якісна оцінка; розробка заходів мінімізації; постійний моніторинг і контроль. Наприклад, виробниче підприємство, впроваджуючи нову технологію енергозбереження, створює ризик-карту, яка включає технічні, фінансові та ринкові ризики, і передбачає альтернативні сценарії у разі неефективності інновації.

3. Інвестування у людський капітал та цифрові компетентності. Людський капітал є ключовим носієм інновацій, тому розвиток професійних, креативних та цифрових компетентностей працівників є важливою умовою забезпечення як інноваційної активності, так і економічної безпеки. Цей напрям передбачає підвищення кваліфікації працівників; розвиток навичок роботи з цифровими технологіями; формування інноваційної культури на підприємстві. Наприклад, підприємство впроваджує навчальні програми з використання систем онлайн-ана-

літики поведінки клієнтів, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових рішень і зменшити ризики втрати клієнтів.

4. Використання цифрових технологій для моніторингу загроз. Цифрові технології дозволяють підвищити оперативність і точність управлінських рішень, а також забезпечити своєчасне виявлення загроз економічній безпеці підприємства. До таких технологій належать системи бізнес-аналітики, автоматизовані системи управління ризиками, інструменти кібербезпеки та цифрові платформи моніторингу ринку. Наприклад, підприємство використовує систему аналітики продажів у реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на зміну попиту та уникати фінансових втрат через надлишкові запаси продукції.

5. Диверсифікація інноваційних проєктів для зниження ризиків. Диверсифікація інноваційної діяльності дозволяє зменшити залежність підприємства від одного напрямку розвитку та знизити загальний рівень ризику. Це передбачає реалізацію кількох інноваційних проєктів одночасно; поєднання радикальних і поступових інновацій; диверсифікацію ринків і продуктів. Наприклад, готельне підприємство одночасно впроваджує екологічні інновації (енергоефективні технології) та цифрові сервіси (мобільний чек-ін), що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з невдачею окремого проєкту.

6. Формування партнерських зв'язків та участь у інтеграційних процесах. Розвиток партнерських відносин із іншими підприємствами, науковими установами, стартапами та державними структурами сприяє підвищенню інноваційного потенціалу та зміцненню економічної безпеки. Цей напрям включає: участь у кластерах та інноваційних екосистемах; реалізацію спільних проєктів; обмін знаннями та ресурсами; залучення зовнішніх інвестицій. Наприклад, туристичне підприємство співпрацює з IT-компанією для створення цифрової платформи бронювання турів, що дозволяє знизити витрати на розробку та підвищити ефективність інновацій.

Слід зазначити, що реалізація запропонованих напрямів дозволяє сформувати інтегровану систему управління, у межах якої інноваційна активність виступає не лише джерелом розвитку, а й інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності суб'єктів господарювання в умовах сучасних викликів. Таким чином, інноваційна активність є ключовим чинником формування економічної безпеки підприємств, однак її вплив має складний і суперечливий характер. З одного боку, інновації сприяють зміцненню конкурентних позицій і стійкості, з іншого — формують нові ризики. Це зумовлює необхідність системного підходу до управління інноваційною діяльністю в контексті забезпечення економічної безпеки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інноваційна активність є одним із ключових чинників формування економічної безпеки підприємств у сучасних умовах нестабільності, цифрової трансфор-

мації та зростання рівня ризиків. Доведено, що взаємозв'язок між інноваційною діяльністю та економічною безпекою має складний, багатовекторний характер і проявляється через одночасний вплив інновацій як на зміцнення конкурентних позицій підприємства, так і на виникнення нових загроз. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що економічна безпека підприємства формується під впливом системи взаємопов'язаних елементів, серед яких інноваційна складова відіграє дедалі важливішу роль. Інновації сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища, розширенню ринкових можливостей та забезпеченню довгострокової стійкості. Водночас їх реалізація пов'язана з підвищеним рівнем невизначеності, що потребує інтеграції інструментів ризик-менеджменту та стратегічного управління. Обґрунтовано, що ефективне забезпечення економічної безпеки підприємств можливе лише за умов інтеграції інноваційної стратегії у загальну систему управління, розвитку людського капіталу, впровадження цифрових технологій, диверсифікації інноваційних проєктів та формування партнерських взаємозв'язків. Такий підхід дозволяє досягти балансу між інноваційним розвитком і стабільністю функціонування підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня економічної захищеності підприємств, мінімізацію ризиків та забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки. Разом із тим проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів окресленої проблематики. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно зосередити на розробленні методичних підходів до кількісної оцінки впливу інноваційної активності на рівень економічної безпеки підприємства; формуванні інтегрованих моделей управління інноваційною діяльністю з урахуванням безпекових критеріїв; дослідженні галузевих особливостей взаємозв'язку інновацій та економічної безпеки, зокрема у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу; аналізі впливу цифровізації та штучного інтелекту на трансформацію механізмів забезпечення економічної безпеки, а також розробленні практичних інструментів управління інноваційними ризиками в умовах воєнного стану та післякризового відновлення економіки.

Таким чином, подальші дослідження у цьому напрямі сприятимуть поглибленню теоретичних засад та розширенню практичного інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємств на основі активізації їх інноваційної діяльності.

Література:

1. Білоус С., Мельниченко О., Данилюк Р. Синергія управління ризиками та цифровізації: інституційні засади розвитку регіональної економіки після кризи. Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-44>.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В., Наконечна Н. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної

економіки України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. №37. С. 22—30.

3. Самойлович А. Наукові підходи до дослідження впливу цифровізації на забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2. С. 131-147. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-10>.

4. Панченко В., Панченко О. Концептуальні засади механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 340 (2). С. 170—175. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-26>

5. Тульчинський Р. В., Горбатюк М. Р. Вплив цифровізації на розвиток економічних систем в умовах глобалізації. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 1 (7). С. 57—65. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-5>.

6. Філіппов В. Ю. Підходи до моделювання малого підприємництва сталого розвитку: синергія інноваційних, інформаційних та соціальних підходів. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: Національний університет "Одеська політехніка". 2024. С. 107—109.

7. Цюпак В. Специфіка формування ресурсного забезпечення в умовах інтеграції та кооперації підприємств: механізми, синергія та цифрова трансформація. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 311—317. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(42))

8. Cui Z., Diwu S. Human Capital Upgrading and Enterprise Innovation Efficiency. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 65. 105628. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105628>

9. Wu K., Yang S., L. Y. et al. The effect of regional integration on the efficiency of enterprise resource allocation. *Scientific Reports*. 2025. 15. Art. 708. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-85034-3>

References:

1. Bilous, S., Mel'nychenko, O. and Danyliuk, R. (2025), "Synergy of risk management and digitalization: institutional foundations for the development of the regional economy after the crisis", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol.77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-44>.

2. Vasylytsiv, T.G. Lupak, R.L. Kunytska-Ilyash, M.V. and Nakonechna, N.V. (2023), "Economic security of business entities and the state: an aspect of guaranteeing financial and economic security of priority sectors of the national economy of Ukraine", *Naukovi zapysky L'vivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 37, pp. 22—30.

3. Samoilovych, A.H. (2023), "Scientific approaches to studying the impact of digitalization on ensuring sustainable development of the country and its regions", *Economic synergy*, vol. 2, no. 8, pp. 131—147. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-10>.

4. Panchenko, V. and Panchenko, O. (2025), "Conceptual principles of the mechanism for ensuring the economic security of business entities", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 340 (2), pp. 170—175. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-26>

5. Tulchynskiy, R. V. and Horbatiuk, M. R. (2023), "The impact of digitalization on the development of economic systems under globalization conditions", *Economic Synergy*, vol. 1 (7), pp. 57—65.

6. Filippov, V. Yu. (2024), "Approaches to modeling small business sustainable development: synergy of innovative, informational and social approaches", *Suchasni upravlins'ki ta sotsial'no-ekonomichni aspekty rozvytku derzhavy, rehioniv ta sub'iektiv hospodariuvannia v umovakh transformatsii publichnoho upravlinnia: Mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Modern managerial and socio-economic aspects of the development of the state, regions and business entities in the context of public administration transformation: Materials of the International Scientific and Practical Conference]*, *Natsional'nyj universytet "Odes'ka politekhnika"*, Odesa, Ukraine, pp. 107—109.

7. Tsiupak, V. (2026), "Specifics of the formation of resource provision in the context of integration and cooperation of enterprises: mechanisms, synergy and digital transformation", *Development Service Industry Management*, vol. 1, pp. 311—317. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(42))

8. Cui, Z. and Diwu, S. (2024), "Human Capital Upgrading and Enterprise Innovation Efficiency", *Finance Research Letters*, Vol. 65. 105628. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105628>

9. Wu, K. and Yang, S., L. Y. (2025), "The effect of regional integration on the efficiency of enterprise resource allocation", *Scientific Reports*, vol. 15. Art. 708. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-85034-3>

Отримано редакцією журналу / Received: 01.05.26

Професійно / Revised: 10.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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. І. Гуторов,
 д. е. н., професор,
 провідний науковий співробітник відділу геоінформаційних технологій,
 менеджменту та економічних досліджень,
 Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства
 ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0688-9413>
 В. О. Шведун,
 д. держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління,
 Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5170-4222>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.419

ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ АРХІТЕКТОНІКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ

O. Gutorov,
 Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Leading Researcher, Department of Geoinformation Technologies,
 Management and Economic Research, Institute of Climate-Oriented Agriculture
 V. Shvedun,
 Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Head of the Department of Economics
 and Public Administration, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF BUILDING THE ARCHITECTURE OF INNOVATIVE PROCESSES IN AGRICULTURAL PRODUCTION

Розкрито сутність категорії "архітектура" стосовно інноваційного процесу в АПВ. Встановлено, що на відміну від класичного розуміння структури як статичного набору елементів, архітектура постає як динамічна системна модель взаємозв'язків, що гарантує внутрішню міцність, упорядкованість та структурну цілісність різноманітних інноваційних формувань. У роботі здійснено деталізацію п'яти концептуальних блоків принципів побудови інноваційних структур: організаційних, що формують ієрархічний каркас системи; функціональних, які визначають вектори діяльності та змістовне наповнення процесів; економічних, що регулюють ресурсне забезпечення та фінансову стійкість; соціальних, орієнтованих на розвиток людського капіталу та умов інтелектуальної праці; а також принципів розвитку зовнішніх зв'язків, що забезпечують ефективний трансфер технологій та комунікаційну відкритість. Крізь призму архітектонічного підходу доведено, що зазначені принципи виконують роль "несних конструкцій" інноваційної системи, забезпечуючи її стабільність у ринковому середовищі та гарантуючи паритетність інтересів усіх суб'єктів — від науково-дослідних установ до безпосередніх агровиробників. Важливим результатом є ідентифікація специфічних закономірностей АПВ, які виступають об'єктивними детермінантами архітектури: біо-технічної комплементарності, циклічної дискретності та екосистемної залежності. Теоретична значущість та наукова новизна дослідження полягають у фундаментальному обґрунтуванні діалектичного взаємозв'язку між об'єктивними закономірностями розвитку агропромислового виробництва та суб'єктивно сформованими принципами управління інноваційною діяльністю. На основі проведеного аналізу

доведено, що максимально ефективна та життєздатна архітектоніка інноваційного процесу в АПВ створюється виключно за умови, коли організаційні правила та норми функціонування є прямою логічною відповіддю на специфічні природно-біологічні умови та часові обмеження агропромислового виробництва. Запропонована та сформульована у дослідженні наукова парадигма дозволяє на якісно новому рівні проектувати та впроваджувати адаптивні організаційні форми — кластери, хаби, мережеві інноваційні структури. Такі формування, базуючись на визначених принципах, стають здатними до ефективного саморозвитку, оперативного реагування на кліматичні виклики та суттєвої мінімізації трансакційних витрат у ланцюгах створення доданої вартості. Практичне втілення результатів дослідження сприятиме зміцненню інноваційної безпеки АПВ та забезпечить теоретичний фундамент для розробки стратегій переходу галузі до сталого інтелектуально-орієнтованого типу розвитку в умовах високих ризиків та глобальної конкуренції.

The essence of the category of "architectonics" in relation to the innovation process in AIP is revealed. It is established that, unlike the classical understanding of the structure as a static set of elements, architectonics appears as a dynamic system model of relationships that guarantees the internal strength, orderliness and structural integrity of various innovative formations. The work details five conceptual blocks of principles for building innovative structures: organizational, which form the hierarchical framework of the system; functional, which determine the vectors of activity and the content of processes; economic, which regulate resource provision and financial sustainability; social, focused on the development of human capital and conditions of intellectual labor; as well as the principles of developing external relations, which ensure effective technology transfer and communication openness. Through the prism of the architectonic approach, it is proven that the above principles play the role of "supporting structures" of the innovation system, ensuring its stability in the market environment and guaranteeing parity of interests of all subjects — from research institutions to direct agricultural producers. An important result is the identification of specific patterns of AVR, which act as objective determinants of architectonics: bio-technical complementarity, cyclic discreteness and ecosystem dependence. The theoretical significance and scientific novelty of the study lie in the fundamental substantiation of the dialectical relationship between the objective patterns of the development of agro-industrial production and subjectively formed principles of management of innovative activities. Based on the analysis, it has been proven that the most effective and viable architecture of the innovation process in the APR is created exclusively under the condition that the organizational rules and norms of functioning are a direct logical response to the specific natural and biological conditions and time constraints of agro-industrial production. The scientific paradigm proposed and formulated in the study allows for the design and implementation of adaptive organizational forms — clusters, hubs, network innovation structures — at a qualitatively new level. Such formations, based on the defined principles, become capable of effective self-development, prompt response to climate challenges and significant minimization of transaction costs in value-added chains. The practical implementation of the research results will contribute to strengthening the innovation security of the APR and provide a theoretical foundation for developing strategies for the industry's transition to a sustainable intellectually-oriented type of development in conditions of high risks and global competition.

Ключові слова: архітектоніка, інноваційний процес, агропромислове виробництво, фундаментальні принципи, закономірності розвитку, організаційні форми, інноваційний розвиток.

Key words: architectonics, innovation process, agro-industrial production, fundamental principles, patterns of development, organizational forms, innovative development.

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

Динамічні трансформації в сучасному агропромисловому виробництві (далі — АПВ) вимагають переходу

до складних організаційних форм інноваційного розвитку. Однак на теоретичному рівні залишається невирішеною проблема фрагментарності та неузгодженості між окремими елементами інноваційного процесу. Відсутність чітко обґрунтованої системи фундаментальних принципів, які б забезпечували цілісність архітектоніки

інновацій у сфері АПВ, призводить до низької ефективності впровадження наукових розробок. Це зумовлює гостру наукову потребу в систематизації засад побудови сучасних організаційних структур, здатних забезпечити стійкий технологічний поступ галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інноваційного розвитку та формування організаційних структур в економіці загалом досліджували такі класики, як Й. Шумпетер [1], П. Друкер [2], а серед вітчизняних вчених — М. Туган-Барановський (фундаментальні аспекти економічної динаміки) [3].

Проблеми інноваційної трансформації агропромислового виробництва висвітлені у працях таких науковців, як В. Геєць (інституційні аспекти) [4], М. Гладий [5], О. Шпичак [6], Ю. Лупенко [7]. Вони заклали підґрунтя для розуміння специфіки інновацій у сільському господарстві.

Питання побудови кластерів, хабів та інноваційних систем в АПВ активно аналізують сучасні дослідники (М. Малік [8], О. Школьник [9]). Проте більшість праць зосереджена на прикладних аспектах, тоді як фундаментальні принципи побудови їхньої внутрішньої структури часто залишаються поза увагою дослідників.

У науковій літературі термін "архітекtonіка" використовується для опису найбільш глибоких, структуротвірних зв'язків у складних системах. Стосовно економіки та інновацій в АПВ, на цей термін та суміжні системні підходи опираються такі дослідники, як С. Архієреєв (досліджує "трансакційну архітекtonіку", що є надзвичайно важливим для теоретичної роботи, оскільки інновації в АПВ завжди супроводжуються високими трансакційними витратами) [10], В. Геєць (хоча він частіше використовує термін "інституційна архітектура", його праці щодо інноваційних перспектив України є базовими для розуміння того, як вибудовується каркас національної інноваційної системи) [4], Н. Савицька (аналізує архітекtonіку суб'єктів господарювання, що дозволяє розглядати окреме підприємство АПВ як складну структуру) [11], І. Корчинський (один із небагатьох, хто безпосередньо розглядає архітекtonіку систем саме в аграрній сфері) [12].

Попри глибоку проробку окремих організаційних форм, у сучасній літературі бракує цілісного бачення архітекtonіки інноваційного процесу як системи, що ґрунтується на сталому наборі фундаментальних принципів. Це посилює актуальність дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити та систематизувати фундаментальні принципи, що формують цілісну архітекtonіку інноваційного розвитку в агропромисловому виробництві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В інноваційному процесі АПВ архітекtonіка — це не просто набір установ, а системна модель, що відображає фундаментальну будову, взаєморозташування та функціональну супорядність усіх елементів, які забез-

печують перетворення наукової ідеї в агротехнологічний результат.

На відміну від "структури", архітекtonіка акцентує увагу на міцності зв'язків. Це каркас, який не дає інноваційному процесу розпастися на етапі впровадження. Вона визначає, як фундаментальна наука взаємодіє з прикладними розробками та як вони адаптуються до конкретних господарств. Архітекtonіка мінімізує втрати інформації та ресурсів при переході інновації від розробника до агровиробника (враховуючи підхід С. Архієреєва [10]).

Архітекtonіку інновацій в АПВ можна представити як трирівневу модель:

- перший рівень — базис (фундамент) — науково-дослідна інфраструктура, освітні заклади;
- другий рівень — зв'язуюча ланка (каркас) — організаційні форми (кластери, хаби, технопарки), що забезпечують трансфер інноваційних технологій;
- третій рівень — екстер'єр (адаптивний шар) — безпосередньо агропідприємства, що інтегрують інновації в біологічні та виробничі цикли.

Архітекtonіка постає як "генетичний код" інноваційної системи АПВ, де кожен елемент займає своє місце не випадково, а згідно з фундаментальними принципами доцільності та синергії. Ці принципи є вихідними положеннями, що відображають різні аспекти як для створення інноваційних формувань, так і їх функціонування.

Стосовно розробки основ функціонування інноваційних формувань доцільно виділити п'ять блоків таких принципів:

- організаційні, пов'язані з організаційними основами створення та структурними особливостями даних формувань;
- функціональні, пов'язані з визначенням та виконанням їх конкретних функцій;
- економічні, пов'язані з економічним змістом інноваційних формувань та взаємовідносинами їх учасників у процесі функціонування;
- соціальні, пов'язані з формою власності, кадровим забезпеченням, умовами праці фахівців у них;
- розвитку зовнішніх зв'язків, що охоплюють різні аспекти зовнішньоекономічної та рекламно-пропагандистської діяльності.

Одним із найважливіших організаційних принципів функціонування інноваційних формувань є принцип повної свободи структурної побудови та постійного структурного перетворення формування, відповідно до поставлених перед ним цілей та завдань. Це означає, що ідея створення формування та визначення його структури проводяться не за розпорядженням вищих органів, а формуються в результаті попиту та пропозиції між виробниками науково-технічної продукції (ідей, технологій, прийомів, рекомендацій, розробок тощо) та її споживачами — працівниками аграрного сектора (спеціалістами органів управління, аграрними підприємствами, селянськими (фермерськими) господарствами).

Не менш важливим організаційним принципом є принцип максимальної різноманітності та мобільності за розмірами та масштабами діяльності інноваційних формувань (від дуже невеликих, в межах лише кількох

підприємств, до великих, що охоплюють цілі галузі та великі території). Розширення масштабів формувань не тільки необхідно, а й обов'язково, оскільки буде наслідком конкурентної боротьби за сфери впливу, за споживача. Особливо важливо дотримуватися принципу розвитку організаційних форм інноваційного процесу від простих форм до більш складних з одночасною трансформацією іноді в інші види впроваджувальної діяльності — впроваджувальні фірми, малі підприємства, асоціації, кооперативи та ін.

Важливим організаційним принципом діяльності інноваційних формувань є принцип наукового обґрунтування їх функціонування. Адже вони можуть успішно функціонувати в тому випадку, якщо будуть мати конкурентоспроможний товар, який їм належить реалізувати. Міцність та стійкість діяльності інноваційного формування залежить насамперед від того, наскільки добре налагоджено зв'язок впроваджувальної служби даного формування з розробниками технологій, прийомів, рекомендацій, тобто з науковими установами.

Творче дотримання всіх організаційних принципів має забезпечувати прийняття більш обґрунтованих та правильних рішень, а не копіювати рекомендовані організаційні моделі інноваційних формувань під час їх створення.

Принцип територіально-галузевої концентрації передбачає, що організаційна побудова має враховувати природно-кліматичне зонування (наприклад, архітекtonіка інновацій для зрошуваного землеробства півдня відрізняється від лісостепової зони).

Головним функціональним принципом є принцип попиту та пропозиції, який по суті справи визначає необхідність створення інноваційного формування, його цілі та завдання. В ринкових умовах вихідною умовою визначення функцій є, з одного боку, замовлення споживачів науково-технічної продукції, тобто перелік послуг, яких вони потребують, і, з іншого, — пропозиції щодо впровадження.

Цей принцип діє у безпосередньому зв'язку з іншим принципом — кількісної та якісної зміни функцій інноваційних формувань, їх розвитку від простих, консультативно-пасивних до активніших і складніших, коли впровадницький колектив перебирає частину виробничих функцій.

Ринкові відносини вимагають активізації діяльності інноваційних формувань щодо розширення функцій, що є наслідком зростаючих запитів з боку споживачів та сприяють підвищенню ефективності виробництва. Вони можуть брати на себе постачальницькі функції через різні ринкові структури, організовувати прямі зв'язки окремих господарств та їх груп із заводами-виробниками на постачання техніки та інших засобів виробництва, надання технічних засобів по лізингу, організацію виробничого і невиробничого будівництва і т.д. Перелік послуг впроваджувальних організацій може виходити за межі виробництва профільної продукції.

Принцип відкритості та мережовості передбачає, що архітекtonіка сучасного АПВ не повинна бути замкненою. Вона має легко інтегрувати нових учасників (стартапи, сервісні компанії) без руйнування загальної структури.

Для успішного функціонування та розвитку інноваційних формувань економічні принципи їхньої діяльності в умовах ринкової економіки виходять на перший план. Найважливішим із них є принцип повної економічної самостійності та незалежності даних формувань від будь-яких органів управління АПВ та інших супутніх організацій.

Економічною основою їхнього функціонування є договір. Тому принцип договірних відносин дуже важливий. Він невіддільний від принципу взаємовигідності та паритетності всіх учасників формування. Однак цей безперечний і притаманний усім інноваційним формуванням принцип паритетності не виключає й другої важливої сторони їхньої економічної діяльності. Йдеться про комерційний принцип як основний принцип виживання в умовах становлення ринкових відносин. Джерелом існування та розвитку інноваційного формування є дохід всіх його учасників, отриманий внаслідок діяльності даного формування. Цей основний економічний принцип не суперечить принципу взаємовигідності партнерів.

Важливим економічним принципом є принцип чіткого дотримання укладених договорів із споживачами науково-технічної продукції та послуг як щодо виконання основних функцій, так і за своєчасними економічними розрахунками за виконані науково-технічні роботи та послуги.

Не менш важливим економічним принципом є повна свобода ціноутворення на наукову продукцію та послуги з урахуванням відшкодування витрат інноваційного формування та отримання необхідного прибутку для здійснення розширеного відтворення.

В умовах ринкових відносин одним із основних принципів є принцип конкуренції. Конкурентна боротьба має сприяти успішному розвитку більш сильних, організованих та ініціативних формувань та, навпаки, припинення діяльності слабких, які не витримують конкуренції. Тому в цих умовах дуже важливо у кожному інноваційному формуванні мати висококваліфіковану економічну службу, яка б вела чітку економічну роботу. Постійна конкурентна боротьба з іншими формуваннями вимагає своєчасного вивчення кон'юнктури ринку науково-технічної продукції та ведення справи у суворій відповідності до його законів.

Принцип паритетності економічних інтересів (баланс сил) — це ключовий архітектонічний вузол. Якщо прибутку від інновації забирає лише виробник, наукова ланка деградує. Економічна архітектура має гарантувати справедливий винагороду розробнику (авторське право, роялті).

До важливих соціальних принципів належить принцип поєднання різних форм власності. Інноваційні формування можуть належати до різних форм власності: державної, приватної та кооперативної. Можливість створення приватного впроваджувального підприємства не виключається.

Не менш важливим принципом функціонування інноваційних формувань є принцип соціального захисту працівників, які відповідно до чинного законодавства повинні мати певні конституційні права.

Принцип кадрової забезпеченості, крім підготовки та перепідготовки фахівців, має супроводжуватися ство-

ренням відповідних умов їхньої роботи. Рівень підготовки фахівців інноваційних формувань має бути значно вищим за рівень фахівців, які працюють безпосередньо на підприємствах. Вони повинні мати і кращі матеріально-технічні ресурси, транспорт, обчислювальну техніку, відповідне обладнання та інші необхідні умови.

Дотримання зазначених соціальних принципів функціонування інноваційних формувань має забезпечити певну престижність роботи фахівців у даних формуваннях як за умовами їхньої роботи, так і за рівнем матеріальної винагороди.

За наявності повної економічної самостійності інноваційних формувань їх взаємовідносини з органами управління та з ринковими структурами повинні складатися на засадах повної економічної незалежності цих формувань. Органи управління АПВ на всіх рівнях повинні сприяти збереженню та успішному функціонуванню інноваційних формувань, які є активними провідниками науково-технічного прогресу у сільськогосподарському виробництві. Важливим є також принцип вільних та незалежних зв'язків інноваційних формувань з відповідними науковими організаціями та різноманітними ринковими структурами, біржами та іншими організаціями ринку.

Кожне формування має право виходу на міжнародні зв'язки, встановлювати контакти із зарубіжними фірмами, укладати з ними контракти та угоди. Зарубіжні зв'язки інноваційних формувань особливо важливі, оскільки на основі доступності до світового банку науково-технічних досягнень можна дати новий імпульс розвитку НТП в АПВ.

Успішна діяльність інноваційних формувань щодо розвитку їх зовнішніх зв'язків певною мірою залежить від рівня організації реклами своєї діяльності. В умовах ринку вести нормальну діяльність без цього не можна. Широка інформація та реклама повинні забезпечувати популярність інноваційного формування та забезпечувати залучення до його діяльності інших учасників.

Визначені фундаментальні принципи функціонування інноваційних формувань об'єднані у вищезгадані групи дещо умовно. Як впливає з назви цих груп, класифікаційними ознаками їх виділення стали основні напрямки діяльності інноваційних формувань. Тим не менш, найважливішою особливістю роботи цих принципів на практиці є їхня невіддільність та взаємопов'язаність один з одним. Адже організаційні питання та принципи побудови інноваційних формувань тісно пов'язані з функціональними та економічними основами їхньої діяльності та економічними взаємовідносинами у процесі функціонування. Дотримання перерахованих принципів дозволить інноваційним формуванням успішно функціонувати в умовах ринку та позитивно впливати на розвиток науково-технічного прогресу в сільськогосподарському виробництві та в АПВ в цілому.

Обґрунтована система фундаментальних принципів не є статичним набором догм — вона виступає інструментом адаптації організаційних форм до об'єктивних закономірностей, що діють в агропромисловому виробництві. Якщо принципи визначають як ми маємо будувати архітектуру інновацій, то закономірності пояснюють чому вона повинна мати саме таку структуру.

Зокрема, перехід від теоретичного базису до практичної моделі реалізується через врахування таких ключових закономірностей: біо-технічної компліментарності, циклічності (сезонності), територіальної децентралізації та адаптивності, високої ризиковості, екосистемної залежності. Виявлення закономірностей дозволяє наповнити термін "архітектура" живим змістом, специфічним саме для агропромислового виробництва (АПВ). Оскільки АПВ працює з живими організмами та землею, закономірності тут суттєво відрізняються від промислових.

Закономірність біо-технічної компліментарності вимагає обов'язкової наявності в структурі інноваційного формування наукових центрів фундаментальної біології, оскільки технологічні інновації (дрони, ШІ, техника) не працюють самі по собі, а лише в синергії з біологічними (селекція, генетика).

Закономірність циклічної дискретності (сезонності) потребує механізмів прискореного випробування та високої надійності передачі знань від розробника до виробництва, оскільки інноваційний процес в АПВ має нелінійний характер через природні цикли.

Закономірність територіальної децентралізації та адаптивності передбачає, що пріоритет віддається горизонтальним зв'язкам між учасниками, а не вертикальному управлінню. Архітектура інновацій в АПВ не може бути жорстко централізованою. Вона повинна мати "мережеву" структуру з локальними адаптаційними центрами. Інновація, успішна в одному регіоні, може бути неефективною в іншому через ґрунтові чи кліматичні умови.

Закономірність високої ризиковості та відкладеного ефекту передбачає необхідність включення державних інституцій та фондів підтримки як "стабілізаторів" у структуру інноваційних формувань. Інвестиції в агроінновації (наприклад, створення нового сорту) можуть окупатися десятиліттями. Це створює конфлікт між довгостроковим характером біологічних інновацій та короткостроковими інтересами капіталу.

Закономірність екосистемної залежності передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку (Green Deal) у кожен ланку — від розробки до реалізації продукції. Ефективність інновації в АПВ залежить від загального стану екосистеми (родючість ґрунтів, наявність води). Жодна організаційна форма не буде успішною, якщо вона ігнорує відновлення природного капіталу.

Ці закономірності диктують правила, за якими будується архітектура інноваційних процесів в агропромисловому виробництві. Якщо промислова архітектура — це "кристал" (статика), то аграрна — це "організм" (динаміка та адаптація).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

"Архітектура" інноваційних процесів в агропромисловому виробництві являє собою цілісну системну модель. На відміну від статичної структури, архітектура визначає внутрішню логіку, міцність зв'язків та функціональну супідрядність елементів (науки, освіти, бізнесу та держави), що забезпечує перетворення наукової ідеї в агротехнологічний результат.

Систематизовано п'ять блоків фундаментальних принципів (організаційні, функціональні, економічні, соціальні та розвитку зовнішніх зв'язків), які виступають "несними конструкціями" інноваційних формувань. Доведено, що ці принципи є інструментом свідомої побудови ефективних організаційних форм, здатних мінімізувати транзакційні витрати та гармонізувати інтереси учасників.

Виявлено ключові закономірності, притаманні лише агросектору (біо-технічна комплементарність, циклічна дискретність, територіальна адаптивність, високої ризиковості та екосистемна залежність). Встановлено, що ці об'єктивні закономірності диктують особливі вимоги до інноваційної архітекτονіки, роблячи її більш подібною до гнучкого "організму", ніж до жорсткої промислової схеми.

Доведено взаємозв'язок між теоретичними принципами та об'єктивними закономірностями АПВ. Встановлено, що ефективна архітектоніка створюється лише тоді, коли організаційні принципи (суб'єктивні правила управління) є логічною відповіддю на закономірності (об'єктивні умови середовища). Наприклад, принцип функціональної гнучкості є обов'язковим через закономірність сезонності виробництва.

Теоретичне значення результатів полягає у переході від фрагментарного опису окремих інноваційних структур до створення цілісної парадигми архітектонічної побудови АПВ. Це дозволяє проектувати нові організаційні форми (кластери, хаби, інноваційні системи), які будуть стійкими до біологічних, кліматичних та ринкових ризиків.

Література:

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2011. 242 с.
2. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту у XXI столітті. Львів: Вид-во УКУ, 2020. 240 с.
3. Туган-Барановський М. І. Політична економія: курс популярний. Київ: Наукова думка, 1994. 262 с.
4. Геєць В. М. Інституційна архітектура та динаміка економічного розвитку. Економіка України. 2008. № 5. С. 4—19.
5. Гладій М. В. Інноваційний розвиток агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Аграрна наука, 2017. 432 с.
6. Лупенко Ю. О. Стан та перспективи інноваційного розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2014. № 5. С. 5-15.
7. Шпичак О. М. Економічні аспекти формування інноваційної моделі розвитку аграрного сектору. Вісник аграрної науки. 2016. № 10. С. 61—68.
8. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інституціоналізація аграрного підприємництва: трансформація та розвиток. Економіка АПК. 2011. № 5. С. 110—118.
9. Школьнік О. О. Формування та розвиток аграрних кластерів: теоретичні засади та практичний досвід. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2015. Вип. 87 (2). С. 235—243.
10. Архієреєв С. І. Транзакційні витрати та архітектоніка економічних систем: монографія. Харків: Бізнес Інформ, 2004. 344 с.

11. Савицька Н. Л. Архітектоніка суб'єктів господарювання в умовах глобальних трансформацій. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 2. С. 3—11.

12. Корчинський І. О. Архітектоніка систем в аграрній сфері: теоретико-методологічний аспект. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2013. Вип. 1 (6). С. 142—148.

References:

1. Shumpeter, Y. A. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vid-sotka ta ekonomichnoho tsyклу* [Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle]. Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia". Kyiv, Ukraine.
2. Druker, P. F. (2020), *Vyklyky dlia menedzhmentu u XXI stolitti* [Management challenges for the 21st century]. Vydavnytstvo UKU, Lviv, Ukraine.
3. Tugan-Baranovskyi, M. I. (1994), *Politychna ekonomii: kurs populiarnyi* [Political economy: a popular course]. Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
4. Heiets, V. M. (2008), "Institutional architectonics and dynamics of economic development", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 4—19.
5. Hladii, M. V. (2017), *Innovatsiinyi rozvytok ahro-promyslovoho vyrobnytstva: teoriia, metodolohiia, praktyka: monografiia* [Innovative development of agro-industrial production: theory, methodology, practice: monograph]. Ahrarna nauka, Kyiv, Ukraine.
6. Lupenko, Y. O. (2014), "State and prospects of innovative development of agriculture of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 5—15.
7. Shpychak, O. M. (2016), "Economic aspects of forming an innovative model of agricultural sector development", *Visnyk ahrarnoi nauky*, vol. 10, pp. 61—68.
8. Malik, M. Y. and Shpykuliak, O. H. (2011), "Institutionalization of agrarian entrepreneurship: transformation and development", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 110—118.
9. Shkolnyi, O. O. (2015), "Formation and development of agricultural clusters: theoretical foundations and practical experience", *Zbirnyk naukovykh prats Uman-skoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, vol. 87 (2), pp. 235—243.
10. Arkhieriev, S. I. (2004), *Transaktsiiny vytraty ta arkhitektonika ekonomichnykh system: monografiia* [Transaction costs and architectonics of economic systems: monograph]. Biznes Inform, Kharkiv, Ukraine.
11. Savytska, N. L. (2012), "Architectonics of business entities in terms of global transformations", *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 2, pp. 3—11.
12. Korchynskyi, I. O. (2013), "Architectonics of systems in the agrarian sphere: theoretical and methodological aspect", *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 1 (6), pp. 142—148.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.04.26

Профцензовано / Revised: 28. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

М. В. Кравченко,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4559-3033>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.425

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ: СОЦІОГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР

М. Kravchenko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration, Administration and social work
P. L. Shupyk National University of Health Care of Ukraine

PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: SOCIO-HUMANITARIAN DIMENSION

Розглянуто сутність Концепції сталого розвитку в соціогуманітарному вимірі. Підтверджено, що війна в Україні поглибила існуючі проблеми та кризові виклики, водночас такий стан актуалізував фокус на формуванні та реалізації цілей і принципів сталого розвитку як імперативу публічного управління.

Здійснений аналіз особливостей публічного управління у соціогуманітарній сфері в умовах війни та повоєнного відновлення показав як складну реальність в умовах системної невизначеності, так і потенційні можливості щодо досягнення сталого розвитку України.

Обґрунтовано, що найбільш мобільним, дієвим, транспарентним напрямом плідного співробітництва та ефективної діяльності публічного управління сталим розвитком у соціогуманітарному вимірі є соціальні проекти. Виявлено дієвий соціальний ефект від проєктів, які мають здебільшого локальний прояв у соціогуманітарній сфері, зокрема у соціальному захисті, охороні здоров'я, освіті, культурі та екології.

Доведено, що в коротко- та середньостроковій перспективі суспільного розвитку України залишатимуться пріоритетними соціальні проекти, які спрямовані на вирішення цілого спектру проблем соціально вразливих верств населення, особливо таких багаточисельних груп як внутрішньо переміщені особи, військові, які повернулися в цивільне життя, та особи з інвалідністю.

Удосконалення публічного управління сталим розвитком в соціогуманітарному аспекті вбачаємо у поєднанні ціннісного виміру життєдіяльності та управлінської ефективності, посиленні ролі громадян і територіальних громад у процесах оперативних змін на існуючі виклики та при формуванні та реалізації візії майбутнього України.

Представлені результати можуть слугувати теоретико-методологією основою для стратегічного управління, удосконалення політики сталого розвитку та розробки індикаторів моніторингу сталого розвитку в соціогуманітарній сфері на національному, регіональному та місцевому рівнях.

The essence of the Concept of Sustainable Development in the socio-humanitarian dimension is examined. It is substantiated that the war in Ukraine has significantly exacerbated pre-existing problems and crisis-related challenges; at the same time, this situation has intensified the focus on the formulation and implementation of the goals and principles of sustainable development as an imperative of public administration.

The conducted analysis of the specific features of public administration in the socio-humanitarian sphere under conditions of war and post-war recovery has revealed both the complexity of reality within a framework of systemic uncertainty and the potential opportunities for achieving sustainable development in Ukraine. It is argued that social projects constitute the most flexible, effective, and transparent mechanism for fostering productive cooperation and ensuring the efficient functioning of public administration in the context of sustainable development within the socio-humanitarian domain.

Social projects are implemented through charitable and volunteer activities, grant mechanisms, and civic initiatives aimed at addressing the specific needs of individuals, families, and communities, thereby enhancing the overall capacity and resilience of society. A key advantage of such projects lies in their ability to engage international partners, who not only provide financial, economic, and technical support but also contribute to the establishment of contemporary standards of human-centeredness, promote innovation, and facilitate accessibility, inclusiveness, and barrier-free environments.

A significant social impact has been identified from projects that are predominantly local in scope within the socio-humanitarian sphere, particularly in the areas of social protection, healthcare, education, culture, and environmental sustainability.

It is demonstrated that, in the short— and medium-term perspective, priority will continue to be given to social projects aimed at addressing the needs of large and socially vulnerable population groups, including internally displaced persons, military personnel transitioning to civilian life, and persons with disabilities.

The improvement of public administration of sustainable development in the socio-humanitarian dimension is associated with the integration of a value-based approach to human activity and managerial efficiency, as well as with strengthening the role of citizens and territorial communities in responding to current challenges and in shaping and implementing a strategic vision for Ukraine's future development.

The findings presented may serve as a theoretical and methodological foundation for strategic governance, the advancement of sustainable development policy, and the development of monitoring indicators for sustainable development in the socio-humanitarian sphere at the national, regional, and local levels.

Ключові слова: публічне управління, сталий розвиток, соціальна сфера, гуманітарна сфера, соціальна політика, гуманітарна політика, захист прав людини, соціальна безпека, соціальні проекти, охорона здоров'я, соціальний захист, освіта, культура, екологія, соціальна стійкість, екологічна стійкість, збереження екології та розвиток благоустрою, громадські організації, волонтери, вітчизняні та міжнародні благодійні фонди, благодійні організації, ВПО, військові, особи з інвалідністю, соціально вразливі особи, складні життєві обставини, соціальні послуги, адаптивність, подолання бідності, підвищення життєвого рівня населення, міжвідомча координація, воєнні та повоєнні трансформації.

Key words: public administration, sustainable development, socio-humanitarian sphere, social policy, humanitarian policy, human rights protection, social security, social projects, healthcare, social protection, education, culture, environmental sustainability, social resilience, environmental resilience, environmental protection and urban improvement, civil society organizations, volunteers, domestic and international charitable foundations, charitable organizations, internally displaced persons, military personnel, persons with disabilities, socially vulnerable populations, difficult life circumstances, social services, adaptability, poverty alleviation, improvement of living standards, interagency coordination, wartime and post-war transformations.

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

Сталий розвиток поєднує у собі гармонізацію соціальних, економічних та екологічних складових, які

впливають на рівень й якість життя сучасного покоління без загрози неможливості задовольнити потреби майбутніх поколінь.

У 2015 році прийнято всіма 193 країнами-членами ООН Цілі сталого розвитку (ЦСР), відомі також як "Глобальні цілі". Це 17 універсальних взаємопов'язаних

Цілей, які мають бути досягненні до 2030 року. Ідея полягає в тому, що успіх у досягненні однієї з цілей пов'язаний з прогресом в інших, що детермінує збалансований і системний підхід до реалізації всіх цілей. Соціогуманітарний вимір Глобальних цілей охоплює наступні цілі:

Ціль 1: Ліквідація бідності.

Ціль 2: Подолання голоду, забезпечення продовольчої безпеки, покращення харчування та сприяння сталому сільському господарству.

Ціль 3: Сприяння здоровому способу життя та добробуту для людей будь-якого віку.

Ціль 4: Гарантування справедливої якісної освіти та можливостей навчання упродовж усього життя.

Ціль 5: Досягнення гендерної рівності, розширення прав і можливостей жінок та дівчат.

Ціль 8: Забезпечення сталого економічного зростання, повної та продуктивної зайнятості.

Ціль 10: Зменшення нерівності всередині країн та між ними.

Ціль 11: Створення стійких, безпечних, інклюзивних та екологічно стійких міст.

Ціль 12: Забезпечення сталих моделей споживання і виробництва.

Ціль 13: Невідкладні дії для боротьби зі зміною клімату та її наслідками.

Ціль 14: Збереження та сталий розвиток океанів, морів та морських ресурсів.

Ціль 15: Відновлення та збереження екосистем суші, боротьба з опустелюванням, зупинка деградації земель і втрати біорізноманіття.

Ціль 16: Сприяння миру, справедливості та створення ефективних, інклюзивних інституцій.

Ціль 17: Посилення засобів реалізації та активізація Глобального партнерства для сталого розвитку.

Публічне управління сталим розвитком передбачає не тільки реалізацію визначених Глобальних цілей, а й детермінує здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження та характеру, швидко адаптуватися до кризових умов і нових обставин, змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування та відновлюватися до бажаного стану після кризових ситуацій.

Соціогуманітарний вимір публічного управління сталим розвитком в умовах війни посилює вимоги до реалізації визначених заходів та ініціатив. Нині в Україні відбувається значна дестабілізація становища і порушення умов функціонування та усталеного ритму життя всього суспільства, здійснюється масштабне переміщення мільйонів людей, різко обмежується нормальне забезпечення товарами та послугами першої необхідності, житлом, водою, електрикою, скорочується санітарно-побутове обслуговування, руйнується інфраструктура життєзабезпечення, мають місце мінування територій, екологічні катастрофи в зоні бойових дій, відповідно загострюються проблеми дотримання порядку, суспільної безпеки й управління. Вирішення соціогуманітарних проблем і кризових ситуацій, які можуть призвести до гуманітарної та екологічної катастрофи, потребують залучення не лише державних та місцевих ресурсів, а й участі всього громадянського суспільства. Стабілізація ситуації та відновлення рівня й якості життя громадян,

пом'якшення деструктивних впливів, мінімізація негативних наслідків та швидке відновлення після кризи потребує урізноманітнення управлінських підходів і практик задля досягнення цілей сталого розвитку.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування України активно долучені до оперативного вирішення щоденних проблем громадян, водночас, зважаючи на масштабність та необхідність термінового вирішення нагальних питань, активно залучаються громадські організації, волонтери, вітчизняні та міжнародні благодійні фонди. Їхня співпраця акумулюється в одній з найдієвіших форм співпраці для досягнення сталого розвитку — соціальних проєктах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сталий розвиток є предметом досліджень багатьох науковців у сферах економіки, екології, публічного управління. Серед українських вчених, які ґрунтовно займаються зазначеною проблематикою, варто виділити Алімова І., Бицюру О., Бурик З., Васильєву О., Капінос Г., Ларіонову К., Латиніна М., Манжула О., Ушкаренко Ю., Хлобистова Є. та інших [1-8]. Заслужують на увагу публікації іноземних науковців, які досліджують вплив якості управління на економіку і сталий розвиток, наголошують на важливості в сучасних умовах інтеграції екології, бізнесу та управління, підкреслюють важливість міжнародної координації в досягненні Цілей сталого розвитку, розглядають е-governance як драйвер сталого розвитку, аналізують тренди після прийняття ЦСР та розвиток досліджень у сфері управління проєктами [9—16]. Отже, аналіз наукових досліджень переконливо доводить, що сталий розвиток неможливий без ефективного публічного управління.

Соціогуманітарний вимір сталого розвитку в умовах сучасних викликів зазнає максимальних змін, що вимагає оперативного перегляду управлінських підходів. Потребують подальшого наукового осмислення питання особливостей публічного управління у соціогуманітарній сфері у воєнний час та повоєнного відновлення для досягнення сталого інклюзивного розвитку України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз особливостей публічного управління у соціогуманітарній сфері в умовах війни та повоєнного відновлення для досягнення сталого розвитку України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз публічного управління у соціогуманітарній сфері в умовах війни свідчить про складний реальний стан та проблематичність досягнення в найближчій перспективі визначених цілей сталого розвитку України. З повномасштабним вторгненням РФ в Україну значно зросла кількість громадян, які опинилися в складних життєвих обставинах і потребують цілого спектру послуг, спрямованих на забезпечення як первинних потреб осіб, так і підвищення рівня добробуту та якості життя загалом. До них належать, насамперед, внутрішньо переміщені особи (ВПО), особи з інвалідністю та військові, які повертаються з фронту в цивільне життя.

Найбільшою категорією осіб, яка екстрено потребує соціальної підтримки, є внутрішньо переміщені особи, які опинилися у складних життєвих обставинах через шкоду, завдану бойовими діями чи окупацією. Як відомо, проблема внутрішнього переміщення громадян у зв'язку з військовою агресією РФ проти України триває з 2014 року. До 24 лютого 2022 р. в Єдиній інформаційній базі даних обліковувалися 1470072 внутрішньо переміщені особи. Після повномасштабного вторгнення РФ майже 5 мільйонів людей стали внутрішньо переміщеними особами, а до 1 млн з них — перемістились повторно. Суттєво змінилось розміщення ВПО в українських регіонах — якщо до початку вторгнення основна частина ВПО проживала в східних регіонах, то тепер це західні і центральні, у багатьох громадах частка ВПО становить 10—15% від кількості місцевого населення [17]. За новим місцем їх проживання/перебування вони потребують надання притулку, медичної допомоги, догляду, отримання натуральної допомоги, транспортних послуг, відновлення документів тощо. Після задоволення їх базових потреб необхідно є подальша інтеграція ВПО за новим місцем проживання шляхом усунення перешкод у реалізації їх прав та основоположних свобод, захисті законних інтересів, зокрема щодо забезпечення житлом, пошуку постійного джерела доходів і зайнятості, забезпечення доступу до адміністративних, соціальних, культурних та інших послуг.

Кількість осіб із інвалідністю за роки війни збільшилася в рази, якщо порівнювати з довоєнним 2021 роком (2,726 млн осіб). Унаслідок воєнних дій і постійних обстрілів цивільних об'єктів з боку російського агресора значно зросла кількість людей, які отримали поранення та інвалідність, збільшилась кількість людей, які отримали ампутацію кінцівок, як серед мирних мешканців, у т.ч. дітей, так і захисників України. Нині до осіб з інвалідністю належать: особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники АТО та/або ООС, особи з інвалідністю від загального захворювання, особи з інвалідністю з дитинства, діти з інвалідністю, особи з інвалідністю внаслідок аварії на ЧАЕС, діти до 18 років з вадами слуху, зору, опорно-рухового апарату, особи з інвалідністю внаслідок нещасного випадку невинного характеру, особи похилого віку та інші. Крім задоволення щоденних специфічних потреб, ця категорія осіб потребує протезування та реабілітаційних послуг, що стало певним викликом для вітчизняної системи охорони здоров'я та системи соціального захисту [18].

Як показав час, процес реінтеграції ветеранів війни у цивільне життя складний та суперечливий. Прояви посттравматичного стресового розладу можуть сягати агресивних форм взаємодії ветеранів з оточуючими людьми, що посилює відчуття непотрібності, виключення з соціуму та дискримінації. Є наявні проблеми з отриманням соціального забезпечення, комунальних, освітніх послуг, медичної допомоги та соціально-психологічної реабілітації, забезпечення технічними засобами реабілітації; з процесом пошуку роботи, який ускладнюється через психологічний стан, фізичні травми, необхідність перекваліфікації, стигматизацію та дискримінацію на ринку праці [19].

Очевидно, що оперативно та у повному обсязі важко забезпечити нагальні потреби громадян, які потре-

бують посиленого соціального захисту. Тому органи державної влади та місцевого самоврядування активно співпрацюють з громадськими організаціями, благодійними фондами, волонтерами через соціальні проекти.

Соціальні проекти трактуються як цілеспрямовані індивідуальні або групові дії для вирішення актуальних соціальних проблем суспільства, покращення рівня якості життя громадян та досягнення сталого розвитку країни, тобто які спрямовані на досягнення якісно нового соціального ефекту. Соціальні проекти реалізуються через благодійну і волонтерську діяльність, гранти та громадські ініціативи.

Соціальні проекти охоплюють сфери соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, культури, екології та можуть бути спрямовані на:

- охорону здоров'я певних соціально-демографічних груп (вагітних і породіль, осіб, які живуть з ВІЛ/СНІД, наркозалежних, осіб, що зазнали сексуального насильства, невиліковно хворих осіб),

- надання допомоги для соціально вразливих верств населення і покращення їх соціальної адаптації (підтримка ВПО, дітей-сиріт, осіб з інвалідністю, ветеранів і їх сімей, багатодітних родин),

- підвищення рівня освіти, освіченості та культури (мистецько-культурні заходи, збереження історико-культурної спадщини, модернізація бібліотек, розвиток молодіжних центрів, цифрова безпека дітей, розвиток критичного мислення),

- збереження екології та розвиток благоустрою (очищення водойм, будівництво полігонів побутових відходів, озеленення міст).

В Україні доволі успішно функціонують як вітчизняні, так і міжнародні благодійні організації, благодійні фонди, громадські організації, центри розвитку, що реалізують соціальні проекти, підвищуючи життєстійкість та формуючи передумови для сталого розвитку країни. Ці проекти часто реалізуються у партнерстві з міжнародними донорами та громадськими організаціями.

Благодійна організація "Карітас України" [20] спеціалізується на таких напрямках як домашня опіка та паліативна допомога: забезпечення комплексної допомоги вдома для людей похилого віку та осіб з інвалідністю, включаючи медичний догляд, забезпечення невідкладних базових потреб внутрішньо переміщених осіб та жителів буферної зони в медикаментах та психологічній підтримці, догляд та підтримка ВІЛ-інфікованих осіб; допомога людям (в першу чергу молоді) з інтелектуальною недостатністю та іншими важкими формами інвалідності (ДЦП, синдром Дауна тощо).

Фонд міжнародної солідарності Solidarity Fund PL in Ukraine [21] зосередив увагу на розвитку управлінсько-організаційних компетенцій територіальних громад у сфері надання соціальних послуг та надання соціальних послуг у громадах: догляд вдома, денний догляд, підтримане проживання, кризове втручання; підтримання ментального здоров'я та здійснення психологічної реабілітації: створення соціальних хабів, релаксаційних просторів та проведення арттерапії; підтримка реформи надання послуг на місцевому рівні.

Діяльність Міжнародного благодійного фонду "Українська фундація громадського здоров'я" [22] спрямована на зміцнення систем охорони здоров'я та соціального захисту, просування прав людини й гендерної рівності, запобігання та реагування на насильство щодо жінок і дівчат, а також розширення їхніх можливостей для повноцінної участі в житті суспільства на засадах рівності, гідності та безпеки; сприяє забезпеченню рівного доступу до якісних медичних, соціальних і психологічних послуг для людей, які перебувають у складних життєвих обставинах; направлена на підвищення рівня безпеки через надання соціальних квартир для вагітних та матерів, які постраждали від насильства або війни.

Міжнародний благодійний фонд "Альянс громадського здоров'я" [23] займається питаннями профілактики та просвіти: "амбасадори здоров'я" навчають молодь вакцинації, профілактиці хвороб та здоровому способу життя.

Міжнародна громадська організація "Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я" (LHSI) у межах соціальних проєктів сприяє сталому людському розвитку шляхом розширення доступу до соціальних послуг для груп ризику, вирішення проблем охорони здоров'я, забезпечення захисту дітей та розширення прав і можливостей молоді, а також сприяє гендерній рівності, приділяє увагу протидії насильству, захисту жінок і дівчат та кібербезпеці [24].

Українсько-швейцарський проєкт "Діємо для здоров'я" [25] акцентує свою діяльність на зменшенні факторів ризику неінфекційних захворювань з метою покращення загального добробуту та збільшення тривалості життя чоловіків і жінок в Україні. Проєкт впроваджується через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC).

Фонд "Таблеточки" [26] опікується наданням допомоги онкохворим дітям, забезпечуючи закупівлю обладнання, реабілітацію та психологічну підтримку.

Громадська організація "ФУНДАЦІЯ ТЕЧІЯ" [27] поставила собі за мету здійснити модернізацію медицини в Україні через оновлення медичного обладнання. У рамках комплексного соціального проєкту взято під опіку низку ключових лікарень у восьми регіонах України, щоб на їхньому прикладі показати, що система охорони здоров'я в Україні може бути сучасною, ефективною та результативною. За 4 роки роботи проєкту оновлено медичне обладнання у 10 лікарнях, що допомогло врятувати сотні дітей.

Благодійний фонд "Стабілізуєш Сервіс" [28] займається підтримкою спроможності системи соціального захисту населення для внутрішньо переміщених осіб.

Центр розвитку "ЧАС ЗМІН" [29] фінансує грантові та громадські ініціативи: проєкти, спрямовані на активізацію громадського життя людей похилого віку та осіб з інвалідністю.

"Culture Helps / Культура допомагає" — це проєкт, що співфінансується Європейським Союзом у межах спеціального конкурсу пропозицій для підтримки українських переміщених осіб та українського культурного і креативного секторів [30].

Британська Рада в Україні реалізовує освітньо-культурні проєкти та проєкти, направлені на вирішення про-

блем довкілля, в рамках програми "Школа як осередок соціальної згуртованості та стійкості в громаді" [31], серед яких Медіахаб "МІСТ" (організація освітнього простору для поширення медіа грамотності серед учнів ліцею), "Шкільна бібліотека" (створення бібліотеки нового покоління, інтерактивного та сучасного простору для зростання інтересу серед учнів та їх батьків до роботи з інформацією та інноваційними технологіями), "Чисте село-справа кожного", "Есо energy" (проведення екологічних заходів, направлених на сортування органічних відходів та подальше використання компосту для удобрення рослин), "Зелене місто" (ініціатива зі встановлення сміттєвих контейнерів для пластикових пляшок, що сприятиме очищенню міста та розвитку еко відповідальності у членів громади), "Дамо Землі шанс на життя" (ініціатива направлена на поширення інформації щодо вторинного використання речей, а також на розвиток відповідального ставлення до екологічних ресурсів навколишнього середовища для забезпечення стабільності в майбутньому) та інші.

Попри вагомий соціально-економічний ефект реалізованих соціальних проєктів, соціогуманітарний вимір публічного управління сталим розвитком в Україні є більш складним процесом, який нині надто залежить від воєнних реалій.

У 2020 році Кабінет Міністрів України закріпив обов'язковість врахування Цілей сталого розвитку у процесі розробки державної політики, що зробило їх орієнтирами та індикаторами для стратегічного планування на всіх рівнях управління. Водночас, вітчизняні науковці звертають увагу на те, що за останні роки поглибилися такі системні виклики як фрагментація політик між секторами, дублювання повноважень, нестача фінансування, розрив між нормативною базою та її реалізацією, недосконалість систем моніторингу, що актуалізує перегляд питання не лише технічного впровадження національних цілей, а й ціннісного переосмислення концепції сталого розвитку: війна, кризи та ризики стали новими визначальними обставинами [32].

Сталий розвиток на даному етапі трансформується в щоденну резильєнтність, життєстійкість, адаптивну спроможність українського суспільства, забезпечення виживання та функціонування, а стратегічне бачення та робота на перспективу нівелюється необхідністю негайного реагування на численні проблеми, викликані війною. Тому цілі сталого розвитку для України, терміни їх досягнення, індикатори і процес моніторингу мають бути переглянуті з урахуванням кризових викликів та системної невизначеності. Водночас, цілі та принципи сталого розвитку мають залишатися як імператив публічного управління на перспективу та бути безальтернативною стратегією повоєнної відбудови та розвитку. Очевидно, що цей дуалізм ускладнює виконання національних цілей сталого розвитку.

Продовжуючи дискусію щодо коректного трактування терміну "сталий розвиток" [33], вважаємо, що в сучасних умовах для України варто вживати словосполучення "сталий інклюзивний розвиток", що підкреслює мету суспільного розвитку та спрямованість публічного управління на інклюзивні процеси, які охоплюють не тільки соціогуманітарну сферу, а й всі сфери життєдіяльності суспільства, та фокусує увагу саме на необхід-

ності реалізації офіційних документів [34—36] у конкретні управлінські рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Концепція сталого розвитку передбачає збалансування економічного зростання, соціального добробуту та охорони навколишнього середовища для задоволення потреб нинішнього та майбутніх поколінь.

У результаті проведеного дослідження підтверджено, що війна в Україні поглибила існуючі проблеми та кризові виклики, а балансування між необхідністю розвитку та щоденним виживанням суттєво обмежує горизонт планування. Водночас такий стан підтвердив та актуалізував фокус на формуванні та реалізації цілей та принципів сталого розвитку як імперативу публічного управління.

Здійснений аналіз особливостей публічного управління у соціогуманітарній сфері в умовах війни та повоєнного відновлення показав як складну реальність в умовах системної невизначеності, так і потенційні можливості щодо досягнення сталого розвитку України.

Обґрунтовано, що найбільш мобільним, дієвим, транспарентним напрямом плідного співробітництва та ефективної діяльності публічного управління сталим розвитком у соціогуманітарному вимірі є соціальні проекти. Соціальні проекти реалізуються через благодійну і волонтерську діяльність, гранти та громадські ініціативи, які покликані вирішувати конкретні проблеми особи, сім'ї, громади, тим самим посилювати спроможність і життєстійкість суспільства загалом. Перевагою соціальних проектів є можливість залучення міжнародних партнерів, які не тільки покривають фінансово-економічну та технічну сторони, а й формують сучасні стандарти людиноорієнтованості і людиноцентричності, впроваджують інноваційність до оперативного вирішення складних соціальних проблем та створюють умови для доступності, безбар'єрності й інклюзивності, що сприяє досягненню національної і громадянської стійкості, що надзвичайно важливо для України в нинішній військовій реальності.

Виявлено дієвий соціальний ефект від проектів, які мають здебільшого локальний прояв у соціогуманітарній сфері, зокрема у соціальному захисті, охороні здоров'я, освіті, культурі та екології. Такі соціальні проекти формують у громадян сучасне державницьке мислення щодо збереження історико-культурної спадщини, використання природних ресурсів та культури споживання, необхідності посилення цифрової безпеки тощо, що є надзвичайно актуально для українського соціуму.

Доведено, що в коротко— та середньостроковій перспективі суспільного розвитку України залишатимуться пріоритетними соціальні проекти, які спрямовані на вирішення цілого спектру проблем соціально вразливих верств населення, особливо таких багаточисельних груп як внутрішньо переміщені особи, військові, які повернулися в цивільне життя, та особи з інвалідністю.

Удосконалення публічного управління сталим розвитком в соціогуманітарному аспекті вбачаємо у поєднанні ціннісного виміру життєдіяльності та управлі-

нської ефективності, посиленні ролі громадян і територіальних громад у процесах оперативних змін на існуючі виклики та при формуванні та реалізації візії майбутнього України.

Література:

1. Алимов І. О. Регіональна політика сталого розвитку: управлінський підхід. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 246 с.
2. Бицюра О. Є. Урбаністичні моделі сталого розвитку міст України. Тернопіль: Паляниця В. А., 2021. 180 с.
3. Бурик З. М. Державне регулювання сталого розвитку України: теорія та практика: монографія. Львів: Вид-во Простір М, 2017. 384 с.
4. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад/ Інвестиції: практика та досвід. 8/2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/17.pdf. (Дата звернення 16 квітня 2026).
5. Капінос Г., Ларіонова К. 2023. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 1 (Березень 2023), 93-103. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13>. (Дата звернення 16 квітня 2026).
6. Латинін М. Гібадуллін О. В., Берлізова В. А. Публічне управління сталим розвитком у процесах соціально-економічної трансформації країн-лідерів "зеленого переходу". Економічний простір: Збірник наукових праць. — № 204. Дніпро: УДУНТ, 2025. 380 с. С. 174—181.
7. Манжула О., Хлобистов Є. В. Екологічна політика сталого розвитку: правові механізми. Київ: НаУКМА, 2016. 172 с.
8. Ушкаренко Ю. Шляхи підвищення ефективності управління сталим розвитком в контексті міжнародної інтеграції. № 48 (2023): Вісник ХДУ Серія "Економічні науки". С. 59—64.
9. Rachid Hba, Abdellah El Manouar. ICT Green Governance: new generation model based on Corporate Social Responsibility and Green IT. 2017. <https://hal.science/hal-01445831v1> (Дата звернення 16 квітня 2026).
10. Bassam A. Albassam. Sustainable Development from a Governance Perspective. Sustainability 2026, 18 (2), 1121; <https://doi.org/10.3390/su18021121> (Дата звернення 16 квітня 2026).
11. Baciú Leonina Emilia, 2023. The Impact of Governance Upon Sustainable Development. Empirical Evidence, Studia Universitatis Babes-Bolyai Oeconomica, Sciend, vol. 68 (2), pages 73—86, August. (Дата звернення 16 квітня 2026).
12. Kieu Phuong Le. GLOBAL GOVERNANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE CASE OF UN'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS. International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB). Volume 2, Issue 2, 2024. ISSN: 2987-1972. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3857-3865> (Дата звернення 16 квітня 2026).
13. Lubis, S., Purnomo, E.P., Lado, J. et al. Electronic governance in advancing sustainable development goals through systematic literature review. Discov glob soc 2,

77 (2024). <https://doi.org/10.1007/s44282-024-00102-3> (Дата звернення 16 квітня 2026).

14. Waqas Tariq, Yinfei Chen, Adeel Tariq. Digital Governance for Sustainable Development: A Holistic Review, Framework, and Roadmap. October 2025. *Technology in Society* 84:103135. DOI:10.1016/j.techsoc.2025.103135 (Дата звернення 16 квітня 2026).

15. Md Khairul Islam, Chen Ya, Shahjadi Sultana. E-government impact on Sustainable Development Goals (SDGs): A bibliometric insights. January 2025. *Social Sciences & Humanities Open* 12:101743. DOI:10.1016/j.ssaho.2025.101743 (Дата звернення 16 квітня 2026).

16. Lihong Zhang, Saeed Reza Mohandes, Jiawei Tong, Mohamed Abadi. Sustainable Project Governance: Scientometric Analysis and Emerging Trends. January 2023 15 (3):27. DOI:10.3390/su15032441 (Дата звернення 16 квітня 2026).

17. Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 312-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text> (Дата звернення 16 квітня 2026).

18. Кравченко М. В. Політика соціального захисту осіб з інвалідністю в умовах війни. Наукові перспективи № 7 (49). 2024. — С. 367—380. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-367-380](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-367-380) (Дата звернення 16 квітня 2026).

19. Український ветеранський фонд. Портрет ветерана. Офіційний веб-сайт. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/portrait-of-veteran/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

20. Благодійна організація КАРИТАС УКРАЇНА. Офіційний веб-сайт. URL: <https://caritas.ua/hea/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

21. Фонд міжнародної солідарності: Solidarity Fund PL in Ukraine. Офіційний веб-сайт. URL: <https://solidarityfund.org.ua/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

22. Міжнародний благодійний фонд "Українська фундація громадського здоров'я". Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.healthright.org.ua/proekti/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

23. Міжнародний благодійний фонд "Альянс громадського здоров'я". Офіційний веб-сайт. URL: <https://aph.org.ua/uk/golovna/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

24. Міжнародна громадська організація "Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я" (LHSI). Офіційний веб-сайт. URL: <https://lhsi.org.ua/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

25. Українсько-швейцарський проєкт "Діємо для здоров'я". Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.acfforhealth.in.ua/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

26. Фонд "Таблеточки". Офіційний веб-сайт. URL: <https://tabletochki.org> (Дата звернення 16 квітня 2026).

27. Громадська організація "ФУНДАЦІЯ ТЕЧІЯ". Офіційний веб-сайт. URL: <https://techii-fund.org/get-well-soon> (Дата звернення 16 квітня 2026).

28. Благодійний фонд "Стабілізуєш Суппорт Сервісез". Офіційний веб-сайт. URL: <https://sss-ua.org/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

29. Центр розвитку "ЧАС ЗМІН". Офіційний веб-сайт. URL: <https://chaszmin.com.ua/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

30. Громадська організація "Інша Освіта". Офіційний веб-сайт. URL: <https://insha-osvita.org/project/kultura-dopomahaie-culture-helps-2/> (Дата звернення 16 квітня 2026).

31. Британська Рада в Україні. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/society/social-cohesion-schools/projects> (Дата звернення 16 квітня 2026).

32. Бездєтко К., Серьогіна Д. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. Економіка та суспільство. 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6224> (Дата звернення 16 квітня 2026).

33. Сабовчик А. І., Попович А. М. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2024. Серія ПРАВО. Випуск 86: частина 5. С.415—422. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61> (Дата звернення 16 квітня 2026).

34. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження КМУ від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (Дата звернення 16 квітня 2026).

35. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 6 вересня 2012 року № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (Дата звернення 16 квітня 2026).

36. Інклюзивність будівель і споруд: Державні будівельні норми України. В.2.2-40:2018. Офіційний веб-сайт. URL: https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/dbn_v_2_2_40/1-1-0-1832 (Дата звернення 16 квітня 2026).

References:

1. Alymov I. O. (2012), *Rehionalna polityka staloho rozvytku: upravlinskyi pidkhid* [Regional policy of sustainable development: managerial approach] Regional policy of sustainable development: managerial approach, DonNUET, Donetsk, Ukraine.

2. Bytsiura O. Ye. (2021), *Urbanistychni modeli staloho rozvytku mist Ukrainy* [Urban development models of sustainable development of Ukrainian cities], Palanytsia V. A., Ternopil, Ukraine.

3. Buryk Z. M. (2017), *Dergavne regulyvania stalogo rozvytku Ukrainy: teoria ta praktyka: monografia* [State regulation of sustainable development in Ukraine: theory and practice], Prostir M., Lviv, Ukraine.

4. Vasileva O. I. and Vasileva N. V. (2018), "Conceptual principles of sustainable development of territorial communities", *Investycii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/17.pdf (Accessed 16 April 2026).

5. Kapinos G. and Larionova K. (2023), "Problems of managing sustainable development in Ukraine in conditions of war", *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, vol. 1, pp. 93—10. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13>.

6. Latynin M., Hibadullin O. and Berlizova V. (2025), "Public management of sustainable development in the processes of socio-economic transformation of the leading

countries of the "green transition", Ekonomichnyj prostir: Zbirnyk naukovykh prac, vol. 204, pp. 174—181.

7. Manzhula O., & Khlobystov Ye. (2016), Ekologichna polityka staloho rozvytku: pravovi mekhanizmy [Ecological policy of sustainable development: legal mechanisms], NaUKMA, Kyiv, Ukraine.

8. Uchkarenko U. (2023), "Ways to improve the effectiveness of sustainable development management in the context of international integration", Visnyk XDU Seria "Ekonomichni nauki", pp. 59—64.

9. Hba, R. and El Manouar, A. (2017), "ICT Green Governance: new generation model based on Corporate Social Responsibility and Green IT", available at: <https://hal.science/hal-01445831v1> (Accessed 16 April 2026).

10. Albassam, B. A. (2026), "Sustainable Development from a Governance Perspective", Sustainability, vol. 18 (2), pp. 1121. <https://doi.org/10.3390/su18021121>.

11. Baci, L. E. (2023), "The Impact of Governance Upon Sustainable Development", Empirical Evidence, vol. 68 (2), pp. 73—86.

12. Kieu Phuong, Le. (2024), "Global governance and sustainable development: the case of UN's sustainable development goals", International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB), vol. 2. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3857-3865>.

13. Lubis, S., Purnomo, E.P. and Lado, J. (2024), "Electronic governance in advancing sustainable development goals through systematic literature review", Discov glob, vol. 2, pp. 77. <https://doi.org/10.1007/s44282-024-00102-3>.

14. Waqas, Tariq, Yinfei, Chen and Adeel, Tariq (2025), "Digital Governance for Sustainable Development: A Holistic Review, Framework, and Roadmap", Technology in Society, 84:103135.

15. Md Khairul Islam, Chen Ya and Shahjadi Sultana (2025), "E-government impact on Sustainable Development Goals (SDGs): A bibliometric insights", Social Sciences & Humanities Open.

16. Lihong Zhang, Saeed Reza Mohandes, Jiawei Tong and Mohamed Abad (2023), Sustainable Project Governance: Scientometric Analysis and Emerging Trends, vol. 15 (3).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "State Policy Strategy on Internal Displacement for the Period Until 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text> (Accessed 16 April 2026).

18. Kravchenko M.V. (2024) "Policy of social protection of persons with disabilities in wartime", Naukovi perspektyvy, vol. 7 (49), pp. 367—380. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-367-380](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-367-380).

19. Ukrainian Veterans Fund. Portrait of a Veteran. Official website (2026), available at: <https://veteran-fund.com.ua/analitics/portrait-of-veteran/> (Accessed 16 April 2026).

20. Charity organization CARITAS UKRAINE. Official website (2026), available at: <https://caritas.ua/hea/> (Accessed 16 April 2026).

21. International Solidarity Fund. Official website (2026), available at: <https://solidarityfund.org.ua/> (Accessed 16 April 2026).

22. International Charitable Foundation "Ukrainian Public Health Foundation". Official website (2026), available at: <https://www.healthright.org.ua/proekti/> (Accessed 16 April 2026).

23. International Charitable Foundation "Public Health Alliance". Official website (2026), available at: <https://aph.org.ua/uk/golovna/> (Accessed 16 April 2026).

24. International NGO "Social Initiatives for Occupational Safety and Health". Official website (2026), available at: <https://lhsi.org.ua/> (Accessed 16 April 2026).

25. Ukrainian-Swiss project "Let's act for health". Official website (2026), available at: <https://www.actforhealth.in.ua/> (Accessed 16 April 2026).

26. Fund "Tabletochki". Official website (2026), available at: <https://tabletochki.org> (Accessed 16 April 2026).

27. Public organization "TECHIYA FOUNDATION". Official website (2026), available at: <https://techiia-fund.org/get-well-soon> (Accessed 16 April 2026).

28. Stabilization Support Services Charitable Foundation. Official website (2026), available at: <https://sss-ua.org/> (Accessed 16 April 2026).

29. Development Center "TIME OF CHANGES". Official website (2026), available at: <https://chas-zmin.com.ua/> (Accessed 16 April 2026).

30. NGO "Other Education". Official website (2026), available at: <https://insha-osvita.org/project/kultura-dopomahaie-culture-helps-2/> (Accessed 16 April 2026).

31. British Council in Ukraine. Official website (2026), available at: <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/society/social-cohesion-schools/projects> (Accessed 16 April 2026).

32. Bezdetsko, K. and Seriogina, D. (2025), "Sustainable development: evolution of approaches to definition and modern interpretations", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 76, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6224> (Accessed 16 April 2026).

33. Sabovchik, A. I. and Popovych, A. M. (2024), "Definition of the concept and goals of sustainable development", Naukovyj visnyk Ujgorodskogo Nacionalnogo Universitetu. Seria PRAVO, vol. 86, pp. 415—422. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61>.

34. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On the approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period Until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (Accessed 16 April 2026).

35. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On the Principles of Preventing and Combating Discrimination in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (Accessed 16 April 2026).

36. Inclusivity of buildings and structures: State building codes of Ukraine (2025), available at: https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/dbn_v_2_2_40/1-1-0-1832 (Accessed 16 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Профцензовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 338.242.2:334.722.8

М. М. Негрич,

к. держ. упр., докторант, Міжрегіональна академія управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4494-3759>

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.433

ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

М. Negrych,

PhD in Public Administration, doctoral student of the Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine

A. Blyznyuk,

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

and Administration, Kyiv University of Aviation and Information Technologies

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP INSTITUTE AS AN INSTRUMENT OF STATE ECONOMIC POLICY

У статті проведено комплексне наукове дослідження теоретико-методологічних засад функціонування державно-приватного партнерства (ДПП) як специфічного публічного інституту та ефективного інструменту реалізації державної економічної політики. Розкрито генезу концепції Public-Private Partnership, починаючи від британської "приватної фінансової ініціативи" 1990-х років, що трансформувала підходи до управління державною власністю. На основі аналізу статистичних даних Світового банку та Європейського інвестиційного банку за 2022—2023 роки підтверджено глобальну тенденцію до масштабування проектів ДПП, сукупна вартість яких у Європі сягає десятків мільярдів євро, що свідчить про високу затребуваність цього механізму.

Метою статті є обґрунтування сутності державно-приватного партнерства як особливого економічного інституту в системі державного управління, визначення його ключових ознак, принципів та структури, а також виявлення інституційних бар'єрів (пасток), що перешкоджають ефективній реалізації проектів ДПП в Україні для розробки рекомендацій щодо їх подолання. Особливу увагу приділено інституційній природі ДПП. Обґрунтовано, що в межах інституційної економіки ДПП постає як система формальних і неформальних "правил гри", які структурують взаємодію між державою та бізнесом. Визначено базові ознаки ДПП: контрактна основа, інституційна рівність сторін, об'єднання ресурсів та передача частини державних функцій приватному сектору. Розглянуто роль ДПП як унікального проекту з обмеженим життєвим циклом та специфічним бюджетом. Сформовано систему принципів інституту, зокрема: свободу вибору дій, стабільність контракту, прозорість, невтручання у господарську діяльність та конкурентність.

У роботі ідентифіковано ролі основних стейкхолдерів, включаючи публічного партнера, бізнес-структури, кредитні установи та суспільство як "третю сторону", що виконує функції контролю та формування попиту. Окремий акцент зроблено на критичному аналізі "інституційних пасток", притаманних українській практиці: дефіциті державних гарантій викупу об'єктів, ризиках банкрутства інвестора ("довгобудах"), невизначеності прав власності та загрозі трансформації ДПП у корупційні моделі. Зроблено висновок, що ефективність інституту ДПП залежить від здатності держави мінімізувати трансакційні витрати та забезпечити дієвий механізм захисту інтересів усіх учасників партнерства.

The article conducts a comprehensive scientific study of the theoretical and methodological principles of the functioning of public-private partnership (PPP) as a specific public institution and an effective tool for implementing state economic policy. The genesis of the Public-Private Partnership concept is revealed, starting from the British "private finance initiative" of the 1990s, which transformed approaches to the management of public property. Based on the analysis of statistical data from the World Bank and the European Investment Bank for 2022-2023, the global trend towards scaling up PPP projects, the total cost of which in Europe reaches tens of billions of euros, is confirmed, which indicates the high demand for this mechanism.

The purpose of the article is to substantiate the essence of public-private partnership as a special economic institution in the system of public administration, to determine its key features, principles and structure, as well as to identify institutional barriers (traps) that impede the effective implementation of PPP projects in Ukraine in order to develop recommendations for overcoming them. Particular attention is paid to the institutional nature of PPP. It is substantiated that within the framework of institutional economics, PPP appears as a system of formal and informal "rules of the game" that structure the interaction between the state and business. The basic features of PPP are determined: contractual basis, institutional equality of the parties, pooling of resources and transfer of part of state functions to the private sector. The role of PPP as a unique project with a limited life cycle and a specific budget is considered. A system of principles of the institute is formed, in particular: freedom of choice of actions, stability of the contract, transparency, non-interference in economic activity and competitiveness.

The paper identifies the roles of key stakeholders, including the public partner, business structures, credit institutions and society as a "third party" that performs the functions of control and demand formation. Special emphasis is placed on a critical analysis of the "institutional traps" inherent in Ukrainian practice: the lack of state guarantees for the purchase of objects, the risks of investor bankruptcy ("long-term construction"), the uncertainty of property rights and the threat of the transformation of PPPs into corruption models. It is concluded that the effectiveness of the PPP institution depends on the state's ability to minimize transaction costs and provide an effective mechanism for protecting the interests of all partnership participants.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, інституційна економіка, державна економічна політика, інвестиційні проекти, інституційні пастки, публічне управління, трансакційні витрати.

Key words: public-private partnership, institutional economics, public economic policy, investment projects, institutional traps, public administration, transaction costs.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується дефіцитом бюджетних ресурсів для модернізації інфраструктури та надання якісних соціальних послуг. Це актуалізує пошук нових механізмів залучення приватного капіталу в публічний сектор. Державно-приватне партнерство стає не просто фінансовим інструментом, а фундаментальним інститутом, що трансформує роль держави від прямого надавача послуг до регулятора та партнера. Однак в Україні процес становлення ДПП гальмується через недосконалість інституційного середовища, правову невизначеність та наявність "інституційних пасток", що потребує глибокого наукового аналізу структури та принципів цього інституту.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Дослідження інституційної природи взаємодії держави та бізнесу спирається на фундаментальні праці класиків та сучасних вчених. Зокрема, В. В. Круглов розглядає інститути як "правила гри", що обмежують та організовують взаємини суб'єктів. Бойко В. О. акцентує увагу на ДПП як на механізмі управління складними контрактними відносинами. Питання мінімізації трансакційних витрат у межах партнерства висвітлені у працях Д. Дубова. Роль соціальної відповідальності, довіри та балансу інтересів стейкхолдерів детально проаналізовано Корбецьким М. Б. та Пухкалом О. Г. Попри значну кількість публікацій, питання ідентифікації та подолання специфічних інституційних пасток у сфері ДПП в умо-

вах перехідної економіки України залишаються недостатньо вивченими.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування сутності державно-приватного партнерства як особливого економічного інституту в системі державного управління, визначення його ключових ознак, принципів та структури, а також виявлення інституційних бар'єрів (пасток), що перешкоджають ефективній реалізації проектів ДПП в Україні для розробки рекомендацій щодо їх подолання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

ДПП як економічна категорія в даний час набуло ознак, з одного боку, публічного інституту, з іншого боку, ефективного інструменту управління соціально-економічним розвитком.

Термін "державно-приватне партнерство" (Public-Private Partnership, PPP) виник на початку 90-х років XX століття. У 1992 р. Уряд Великобританії під керівництвом Д. Мейджора оголосив про приватну фінансову ініціативу (Private Finance Initiative), що являла собою модернізовану концепцію управління державною власністю. Приватний партнер при цьому отримував можливість фінансувати, будувати, реконструювати, експлуатувати та управляти соціальними та інфраструктурними об'єктами, що перебувають у державній власності. Таким чином, з'являвся новий публічний інститут, що визначає правила взаємодії бізнесу та держави під час будівництва та реконструкції суспільно значущих об'єктів.

Використання економічних можливостей ДПП у світі постійно розширюється. Більш ніж у 120 країнах світу сформовано законодавство, що передбачає взаємодію органів публічної влади з приватними інвесторами.

Згідно з дослідженнями Світового банку, за підсумками 2022 р. було реалізовано близько 13 тис. проектів ДПП у 135 країнах світу. За даними Європейського інвестиційного банку, у 2023 р. сукупна вартість проектів ДПП у Європі, що пройшли стадію фінансового закриття, становила 14,6 млрд євро. Такі обсяги вказують на затребуваність механізму ДПП, а також необхідність контролю проектів ДПП.

Статистичні дані дозволяють обґрунтувати віднесення України до країн із середнім ступенем розвитку інституту ДПП. ДПП в широкому значенні включає всі види взаємовигідних відносин бізнесу і держави, може реалізовуватися і юридично оформлятися в найрізноманітніших формах.

Форми ДПП визначають ступінь участі приватного партнера у проекті. Публічний партнер може передавати більше чи менше правочинів власника приватному партнеру. Найменший ступінь участі приватного партнера — контрактні відносини, найбільший ступінь участі — спільне підприємство, у якому власником контрольного пакета є приватний партнер.

Також виділяють базові ознаки ДПП:

— наявність спільних або паралельних, невиключних інтересів учасників партнерства;

— контрактна основа відносин;

— інституційна рівність учасників партнерства, що забезпечує максимальні можливості для реалізації інтересів кожного учасника взаємодії;

— об'єднання фінансових та (або) інших ресурсів публічного та приватного партнера;

— передача частини функцій, що належать до компетенції органів влади, частій стороні.

ДПП можна розглядати як проект. Основними ознаками будь-якого проекту є:

— спрямованість досягнення конкретної мети;

— обмеженість у часі;

— обмеженість ресурсів;

— наявність життєвого циклу проекту;

— координоване виконання взаємозалежних між собою дій;

— наявність певного бюджету (фінансового, матеріального тощо);

— неповторність, унікальність.

Необхідно відзначити, що на основі досягнень інституційної економіки ДПП у вузькому сенсі можна розглядати як особливий економічний інститут. Інститутом в економіці називається сукупність формальних і неформальних правил і моделей поведінки, які структурують взаємодії між людьми, що повторюються.

Відповідно Круглову В. В., "інститути — це "правила гри" у суспільстві, чи, висловлюючись формально, створені людиною обмежувальні рамки, які організують взаємини для людей" [1]. Сукупність формальних і неформальних "правил гри" при взаємодії приватного та громадського партнера утворює інститут ДПП.

Бойко В. О. розглядає інститути як механізми управління контрактними відносинами [2]. Тому найважливішими економічними інститутами є фірми, ринки та відносна контрактиція. Відповідно до Д. Дубова максимальна ефективність контрактних відносин досягається при мінімізації трансакційних витрат. ДПП визначає необхідні трансакції для здійснення контрактних відносин між приватним і публічним партнерами, що підтверджує віднесення його до категорії інститутів [3].

Тільки за наявності всіх трьох елементів інститут може вважатися повним та працездатним.

Отже, ДПП можна як сукупність правил поведінки, механізмів, і навіть ролей і статусів при взаємовідносинах бізнесу та держави.

У досліджуваному вигляді партнерства дві основні ролі: приватний партнер та публічний партнер. У разі багатостороннього договору в ДПП можуть брати участь кілька приватних партнерів. Крім цього, варто відзначити роль кредитних установ як суб'єктів "другого плану" у відносинах між державою та бізнесом, хоча найчастіше проект просто неможливий без участі кредитора.

На думку Корбецького М. Б., Пухкала О. Г., ДПП має спиратися на принципи соціальної відповідальності та довіри, створювати на основі реалізації ДПП-проектів додаткову цінність шляхом балансу інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) партнерства [4].

Відносини партнерства включають відносини безпосередніх учасників партнерства, ділове співробітництво з контрагентами учасників партнерства (постачаль-

никами, споживачами, кредиторами, клієнтами, замовниками) та відносини з інститутами зовнішнього середовища (державою, регіональними органами влади, суспільством в цілому та його представниками).

Варто також відзначити суспільство як третій неофіційний бік партнерства. Суспільство є цільовою аудиторією, на яку будується об'єкт. Саме воно формує попит на послуги, що надаються потенційним об'єктом угоди.

Корбецький М. Б., Пухкал О. Г. наполягають, що інтереси суспільства обов'язково мають бути виражені у системі ДПП через громадські організації, некомерційні партнерства, організації, що об'єднують місцеві спільноти [4].

Крім того, суспільство є контролюючою стороною угоди. Як правило, будівництво об'єктів ДПП висвітлюється у засобах масової інформації, а громадські організації в деяких випадках беруть участь у контролі за реалізацією об'єкта на етапах проектування, будівництва та експлуатації, а також при прийманні об'єкта.

До основних принципів інституту ДПП ставляться: рівність інтересів сторін, свобода вибору дій, принцип стабільності договору ДПП, принцип прозорості та зворотний зв'язок, принцип невтручання громадського партнера у сферу відповідальності приватного партнера, принцип конкуренції, принцип стимулювання і гарантій (таблиця 1).

Інститут ДПП складається з формальних та неформальних норм і правил. Формальні правила визначено законодавством, а також угодою про ДПП.

До формальних зобов'язань держави відносяться такі зобов'язання:

- надати у володіння та користування майно, необхідне для реалізації угоди;
- прийняти від приватного партнера у власність об'єкт угоди;

— надати необхідні для виконання угоди права на використання результатів інтелектуальної діяльності приватному партнеру;

- надати державні гарантії;
- надати пільги та інші переваги приватному партнеру;
- надати приватному партнеру кошти для реалізації проекту.

Формальні зобов'язання бізнесу:

- створити (реконструювати) або модернізувати об'єкт угоди;
- повністю або частково профінансувати експлуатацію об'єкта угоди;
- передати узгодження, визначені угодою, право власності на об'єкт угоди публічному партнеру.

Говорячи про відносини приватного та державного партнера, варто відзначити ряд моментів, які мають на увазі, навіть якщо вони не зафіксовані в угоді. Це неформальні норми та правила інституту ДПП. До них належать: трудова етика та етика бізнесу, політична активність та престижність підприємництва тощо.

Одним з видів неформальних правил інституту ДПП є регулярна відкрита взаємодія бізнесу та держави на спільних заходах.

Інститут ДПП також передбачає і формальні позитивні заходи впливу — заохочення, які можуть застосовуватися, якщо партнер якісно і вчасно побудував об'єкт і ефективно справляється з наданням соціальної послуги. Це може бути громадське схвалення з боку громадського партнера: урядові нагороди, державні премії, почесні грамоти. Формальні заохочення можуть підвищити престиж організації — приватного партнера, стати бізнесу ефективною рекламою.

Відмінною рисою ДПП є те, що одна із сторін (публічний партнер) має більші адміністративні ресурси, ніж інша сторона: має можливості тиску, впливу, контролю,

Таблиця 1. Принципи інституту ДПП

Принцип	Характеристика
Принцип свободи вибору дій	Приватний і публічний партнери вправі вибирати методи досягнення цілей, що стоять перед ними. Публічний партнер вибирає модель ДПП та приватного партнера для реалізації угоди. Приватний партнер вільний у прийнятті всіх адміністративно-господарських, управлінських та інших рішень
Принцип стабільності контракту ДПП і водночас можливості його зміни та адаптації	З одного боку, положення договору, які визначають права і обов'язки сторін, повинні бути стабільні протягом усього часу виконання договору. З іншого боку, при необхідності контракт може бути конкретизований і доповнений
Принцип прозорості та зворотного зв'язку	Доступність для населення інформації щодо реалізації проекту. Державний та громадський контроль
Принцип невтручання громадського партнера у сферу відповідальності публічного партнера	Приватний партнер приймає управлінські (у тому числі адміністративно-господарські, кадрові) рішення самостійно, а публічний партнер не втручається у господарсько-адміністративну діяльність приватного партнера
Принцип конкуренції	Конкуренція серед компаній за участь у проекті ДПП на стадії проведення конкурсу
Принцип стимулювання та гарантій	Застосування публічним партнером системи стимулів для залучення потенційних приватних партнерів до участі у проектах ДПП (пільги з оподаткування, співфінансування, дотації з бюджету, гарантії прибутковості, гарантії позиками та ін.)

здійснення санкцій, тобто виступає і стороною партнерства, і механізмом одночасно.

Громадський партнер визначає правові рамки, у яких мають функціонувати й інші учасники цивільно-правових відносин, зберігаючи свої владні функції при вступі у партнерські відносини, які передбачають рівність сторін.

Наміри про співробітництво приватного та публічного партнера реалізуються за допомогою тих чи інших нормативно встановлених механізмів, через конкретні інвестиційні проекти та програми, довгострокові угоди. Під механізмами слід розуміти організаційно-правові конструкції, що використовуються при реалізації проектів ДПП.

ВИСНОВКИ

При використанні механізму ДПП в Україні виникає низка інституційних пасток — неефективних стійких норм (неефективний інститут), що мають підтримуваний характер. Суть пасток полягає в наступному: зміна якогось інституту поза зв'язком з трансформацією правил в інших інститутах створює тупикову ситуацію для вирішення завдань, що стоять перед економікою.

Першою інституційною пасткою є відсутність гарантій зі сторони держави. Державні програми у періоди економічних криз зазнають змін. Фінансування проектів, які були включені в такі програми, може бути скорочено через відсутність фінансових коштів на реалізацію проекту. В результаті побудований інвестором об'єкт держава не зможе викупити через відсутність коштів у бюджеті. У такій ситуації інвестору потрібні додаткові гарантії того, що об'єкт буде викуплений.

Друга інституційна пастка — відсутність гарантій з боку приватного партнера. Держава, як і приватний партнер, ризикує. Серед наслідків цієї пастки можна назвати довгобуду, а також ймовірність банкрутства інвестора. Через кризу інвестор може стати банкрутом, у результаті об'єкт так і не буде збудовано. Також можливі складнощі, що стосуються юридичної долі об'єкта, оскільки об'єкт належить інвестору, а земельна ділянка — державі. Як наслідок виникає проблема встановлення прав власності на об'єкт ДПП.

До наслідків цієї інституційної пастки під час здійснення проекту без укладання угоди чи з укладанням формального рамкового угоди можна віднести відсутність контролю за якістю об'єкта. У цьому випадку інвестор вільний у виборі матеріалів і може будувати об'єкт із найдешевших і низькоякісних матеріалів, а публічний партнер не захищений зобов'язаннями інвестора будувати об'єкт якісно.

Крім того, під час приймання об'єкта публічним партнером можуть виникнути корупційні відносини. Несумлінний приватний партнер може "оплатити" представникам держави свою перемогу у конкурсі на земельну ділянку для будівництва об'єкта ДПП. Отже, ще одним наслідком пасток є переростання ДПП у корупційні моделі взаємодії держави та бізнесу.

Література:

1. Круглов В. В. Роль державно-приватного партнерства у сфері безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 107—110.

2. Бойко В. О. Європейський досвід державно-приватного партнерства: підходи до формування та нормативноправові засади. Стратегічні пріоритети. 2019. № 1 (49). С. 28—36.

3. Романюк Ю. П., Паливода В. О. Роль недержавних інституцій у зміцненні сектору безпеки і оборони держави. Стратегічна панорама. 2020. № 1—2. С. 21—28.

4. Корбецький М. Б., Пухкал О. Г. Науково-теоретичні підходи щодо сутності державно-приватного партнерства як інструмента соціальних зобов'язань держави. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 21. С. 96—101.

References:

1. Kruglov, V. V. (2018), "The role of public-private partnership in the field of security", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 107—110.

2. Boiko, V. O. (2019), "European experience of public-private partnership: approaches to formation and regulatory framework", *Stratehichni priorytety*, vol. 1 (49), pp. 28—36.

3. Romaniuk, Yu. P. and Palyvoda, V. O. (2020), "The role of non-governmental institutions in strengthening the security and defense sector of the state", *Stratehichna panorama*, vol. 1—2, pp. 21—28.

4. Korbetskyi, M. B. and Pukhkal, O. H. (2016), "Scientific and theoretical approaches to the essence of public-private partnership as a tool of social obligations of the state", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 96—101.

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26

Процеженовано / Revised: 30. 03.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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

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. Лезіна,
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: 10.32702/2306-6814.2026.9.438

ІНСТИТУТ ЛОБІЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТ 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

INSTITUTE OF LOBBYING AS A TOOL FOR INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY AND BUSINESS

Зазначено, що інститут лобізму як інструмент взаємодії підприємницьких та владних структур або як засоби впливу різних зацікавлених груп — зокрема, підприємців на органи державної влади та управління — став досить поширеним явищем, важливою ланкою у відносинах між державними органами та бізнесом. У цьому ролі інститут лобізму є показником визнання підприємницькими колами регулюючої ролі держави. Як масове соціальне явище він є однією з форм політичної діяльності, пов'язаної з вираженням і реалізацією інтересів певних соціальних спільностей і переслідує економічні цілі. Одним із найважливіших факторів, що лежать в основі даного явища, є те, що динамізм сучасної політики сприяв безпрецедентному підвищенню ролі державної бюрократії. Вона може як прискорити, так і загальмувати прийняття рішень практично з будь-якого питання. Причому різні державні та політичні інститути не завжди і не у всьому діють узгоджено. Механізми прийняття рішень усім рівням структурі державної влади перебувають у постійному русі, вони постійно зіштовхуються друг з одним, конкурують і конфліктують друг з одним. Рішення, пропонувані ними, часто не стикуються один з одним і, більше, суперечать один одному. Це пояснюється, насамперед, тим, що різні відомства, відділи, міністерства будуються за принципом більш менш вузькою спеціалізації, відповідно запропоновані ними програми та рішення відображають як професійні інтереси їх укладачів, так і інтереси тих сфер суспільного життя, якими вони покликані керувати.

Визначено, що в одночас не можна не відзначити той факт, що державні установи та посадові особи, до прерогатив яких входить прийняття рішень, відрізняються плюралізмом думок, позицій, симпатій, антипатій тощо. Тому вони доступні для впливу різноманітних економічних, соціальних, національних та інших груп, кожна з яких прагне реалізувати свої інтереси. Не можна не відзначити і те, що державна бюрократія є природним союзником бюрократії приватних корпорацій. Не випадковий той факт, що найчастіше має місце їхнє органічне зрощення або сим-

біоз. Про значущість та зростаючу роль лобізму в індустріально розвинених країнах свідчать, зокрема, зусилля щодо встановлення над ним державного контролю, покликаного поставити його в рамки закону. Загалом лобіювання дуже важко контролювати та регулювати в законодавчому порядку.

It is noted that the institution of lobbying as a tool for interaction between business and government structures or as a means of influencing various interested groups — in particular, entrepreneurs on state authorities and management — has become a fairly common phenomenon, an important link in relations between state authorities and business. In this role, the institution of lobbying is an indicator of recognition by business circles of the regulatory role of the state. As a mass social phenomenon, it is one of the forms of political activity associated with the expression and implementation of the interests of certain social communities and pursues economic goals. One of the most important factors underlying this phenomenon is that the dynamism of modern politics has contributed to an unprecedented increase in the role of state bureaucracy. It can both accelerate and slow down decision-making on almost any issue. Moreover, various state and political institutions do not always and not in everything act in a coordinated manner. Decision-making mechanisms at all levels of the state power structure are in constant motion, they constantly collide with each other, compete and conflict with each other. The solutions proposed by them often do not fit together and, moreover, contradict each other. This is explained, first of all, by the fact that various departments, departments, ministries are built on the principle of more or less narrow specialization, respectively, the programs and solutions proposed by them reflect both the professional interests of their compilers and the interests of those spheres of public life that they are called upon to manage. It is determined that at the same time, one cannot fail to note the fact that state institutions and officials, whose prerogatives include decision-making, are distinguished by the pluralism of opinions, positions, sympathies, antipathies, etc. Therefore, they are accessible to the influence of various economic, social, national and other groups, each of which seeks to realize its interests. It is also worth noting that the state bureaucracy is a natural ally of the bureaucracy of private corporations. It is no coincidence that their organic fusion or symbiosis most often occurs.. The significance and growing role of lobbying in industrialized countries is evidenced, in particular, by efforts to establish state control over it, designed to place it within the framework of the law. In general, lobbying is very difficult to control and regulate in legislative order.

Ключові слова: органи державної влади, державні та політичні інститути, партнерство, клієнтоорієнтований бізнес, комунікація

Key words: public authorities, state and political institutions, partnership, customer-oriented business, communication.

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

Інститут лобізму як інструмент взаємодії підприємницьких та владних структур або як засоби впливу різних зацікавлених груп — зокрема, підприємців на органи державної влади та управління — став досить поширеним явищем, важливою ланкою у відносинах між державними органами та бізнесом. У цьому ролі інститут лобізму є показником визнання підприємницькими колами регулюючої ролі держави. Як масове соціальне явище він є однією з форм політичної діяльності, пов'язаної з вираженням і реалізацією інтересів певних соціальних спільностей і переслідує економічні цілі. Одним із найважливіших факторів, що лежать в основі даного явища, є те, що динамізм сучасної полі-

тики сприяв безпрецедентному підвищенню ролі державної бюрократії. Вона може як прискорити, так і загальмувати прийняття рішень практично з будь-якого питання. Причому різні державні та політичні інститути не завжди і не у всьому діють узгоджено. Механізми прийняття рішень усім рівням структурі державної влади перебувають у постійному русі, вони постійно зіштовхуються друг з одним, конкурують і конфліктують друг з одним. Рішення, пропонувані ними, часто не стикаються один з одним і, більше, суперечать один одному. Це пояснюється, насамперед, тим, що різні відомства, відділи, міністерства будуються за принципом більш менш вузькою спеціалізації, відповідно запропоновані ними програми та рішення відображають як професійні інтереси їх укладачів, так і інтереси тих сфер суспільного життя, якими вони покликані керувати.

Водночас не можна не відзначити той факт, що державні установи та посадові особи, до прерогатив яких входить прийняття рішень, відрізняються плюралізмом думок, позицій, симпатій, антипатій тощо. Тому вони доступні для впливу різноманітних економічних, соціальних, національних та інших груп, кожна з яких прагне реалізувати свої інтереси. Не можна не відзначити і те, що державна бюрократія є природним союзником бюрократії приватних корпорацій. Не випадковий той факт, що найчастіше має місце їхнє органічне зрощення або симбіоз. Про це свідчить практичне зростання в США створених після Другої світової війни державних організацій з величезним бюрократичним апаратом, таких, як Міністерство оборони, Комісія з атомної енергії, Національна агенція з дослідження космічного простору (НАСА) з корпоративною системою. У результаті політика уряду країни у найважливіших сферах суспільного життя не може бути розроблена та здійснена без урахування інтересів корпорацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі питання формування інституту лобізму як інструменту взаємодії і публічної влади та бізнесу розглядається крізь призму правового регулювання, прозорості процедур, етичних стандартів та запобігання прихованому впливу на процеси прийняття рішень. О. Волохов наголошує на прагненні законодавця наблизити українське законодавство до європейських стандартів, акцентуючи при цьому на вузькому трактуванні лобізму та недосконалості механізмів контролю. В. Калетнік звертає увагу на загрози прихованого впливу з боку неформальних акторів та обґрунтовує потребу у створенні міжвідомчих структур моніторингу. Д. Заєць критично оцінює новий закон, вказуючи на ризик легалізації впливу великих суб'єктів і ускладнення доступу для громадського сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження специфіки формування інституту лобізму як інструменту взаємодії і публічної влади та бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лобізм як інститут представництва інтересів тих чи інших груп ділових людей, та й не тільки їх, існував у всі часи. Але як загально визнаний інститут (незалежно від його негативної чи позитивної оцінки) він є феноменом сучасного світу. Особливо широкий розвиток інститут лобізму отримав у XX ст. у міру розширення регулюючої ролі держави в економіці [1, с. 39].

Невизначеність статусу лобістів визначається відсутністю скільки-небудь чітко окреслених законодавчих норм їхньої діяльності. Про значущість та зростаючу роль лобізму в індустріально розвинених країнах свідчать, зокрема, зусилля щодо встановлення над ним державного контролю, покликаного поставити його в рамки закону. Загалом лобіювання дуже важко контролювати та регулювати в законодавчому порядку. У законність лобістської діяльності часто обґрунтовують посиланнями на першу поправку до Конституції, яка гарантує права громадян звертатися до

уряду з проханнями. Необхідно відзначити, що таке право у тій чи іншій формі зафіксовано у конституціях та законодавчих актах будь-якої країни з ліберально-демократичним режимом. У деяких країнах (США, Канада) ухвалено спеціальні закони про лобізм. У інших країнах (Австралія, Бразилія) такі закони перебувають у стадії парламентської підготовки. В Австралії та Німеччині прийняті спеціальні правила реєстрації юридичних та фізичних осіб, які намагаються проводити законодавчий процес. У Німеччині розроблено також відомчі норми, що регламентують взаємовідносини законодавчої та виконавчої влади та лобі-агентів [2].

У закон 1946 р. про реорганізацію законодавчої влади було внесено спеціальний розділ, що передбачає реєстрацію у службовця палати представників і секретаря сенату всіх осіб та груп, які витрачають кошти переважно з метою впливу процес прийняття Конгресом тих чи інших законів. Результатом запровадження системи контролю та регулювання лобістської діяльності, по суті, стала легалізація цієї професії. Кожен лобіст зобов'язаний оприлюднити свої витрати. Передбачається також прозорість усіх внесків та реєстрація імен та адрес усіх джерел, що внесли до фонду лобіювання понад 500 дол. Грошові розписки зберігаються протягом не менше двох років після реєстрації лобістської групи у Конгресі. Щоквартальне видання Конгресу США "Конгреснл куортерлі" періодично публікує список осіб та груп, які несуть найбільші витрати на лобіювання, та розмір цих витрат. Порушення цих правил передбачає штраф у 5 тис. дол. або тюремне ув'язнення на строк до одного року. До того ж порушникам правил загрожує заборона зайняття лобістською діяльністю протягом трьох років. Їхнє повторне порушення тягне за собою штраф у 10 тис. дол. або тюремне ув'язнення строком до п'яти років або те й інше одночасно. Одночасно в 1991 р. було прийнято нове зведення правил для державних службовців, що забороняє приймати подарунки вартістю понад 25 дол. Уряди ряду штатів США запровадили ще жорсткіші правила діяльності лобістів та лобістських організацій. Однак через розпливчастість законодавства в цій галузі прийняті рішення досить легко заперечуються. Лобісти вміло використовують той факт, що ще немає єдиного загальноприйнятого визначення того, хто саме має реєструватися як лобіст [3]. Немає також єдиної думки щодо ефективності реєстрації як механізму контролю за його діяльністю.

Лобістів часто характеризують як нечистих на руку людей, позбавлених моральних орієнтирів, що переслідують корисливі інтереси своїх наймачів, не узгоджуючи при цьому загальноприйнятими в суспільстві морально-етичними нормами. Багато хто переконаний у тому, що вони займаються таємницею і навіть протизаконною діяльністю, при цьому дуже впливають на вироблення політики держави та прийняття угодних собі політичних рішень шляхом надання потрібним людям хабарів, внесення незаконних внесків у фонди виборчих кампаній тих чи інших партій чи політичних діячів [4, с.478]. Однак, при оцінці феномена лобізму слід мати на увазі, що йдеться не тільки і не стільки про корупцію, підкуп посадових осіб, патерналізм, клієнтелізм і т.д., хоча і вони в тій чи іншій мірі властиві даному феномену, а про цивілізованому лобіюванні, що здійснюється під час дотримання ігри.

Феномен лобізму зазвичай розглядається у трьох аспектах: лобізм як соціальне явище; лобіювання як вид

політичної діяльності; лобі як форма політичної організації заінтересованих осіб. Ця політика може бути відкритою, якщо здійснюється відповідно до законодавства, або прихованою, якщо таке законодавство, яке регулює лобістську діяльність, відсутнє. Маскування політики є однією із важливих причин корупції.

Лобіювання — це процес діяльності в органах законодавчої та виконавчої влади з метою виявлення та надання у цих органах інтересів певних громадських груп [5]. Цей процес здійснюється за допомогою відповідних механізмів, технологій, форм та методів діяльності, що забезпечують прийняття державою таких рішень, що відповідають інтересам групи, що лобіює. Лобі є системою різноманітних організацій (підприємницьких, професійних, релігійних, культурних тощо.), члени яких діють, офіційно не претендуючи на переслідування своїх специфічних інтересів. Часто лобі називають групами інтересів чи групами тиску. Сила впливу лобі багато в чому визначається кількістю та складом членів організації, її економічною могутністю, а також роллю в суспільстві. Лобі відрізняється від політичних партій тим, що вони не мають на меті завоювати владу, а обмежуються тиском на неї [6, с. 22]. Найбільшого поширення лобі набуло в умовах ринкової економіки та зрілого громадянського суспільства, ліберальної господарської та плюралістичної суспільно-політичної системи. Саме з цим пов'язане посилення уваги російської громадськості загалом та підприємців, особливо до цього соціального інституту підготовки та прийняття соціально значущих законів та нормативно-правових актів, здійснення дій державних органів [7, с. 61].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Практика лобіювання активно використовується в усьому світі фермерськими організаціями, профспілками та іншими громадськими організаціями, які мають захищати інтереси громадян у різних сферах життя, засобами масової інформації. Його суб'єктами є різного роду лобістські фірми: консалтингові та рекламні агенції, аналітичні центри. При цьому лобізм переслідує, перш за все, економічні цілі. Тому проблема лобіювання торкається насамперед бізнес та підприємницької структури. Відносини лобіювання виникають із приводу конкретних законів, виділення кредитів та дотацій, видачі ліцензій та квот. Як показує досвід США, витрати корпорацій на утримання лобістів як окупаються, а й приносять великі доходи. Використовуючи зв'язки, подарунки, запрошення на обіди та в театри, на концерти, надаючи інші "подяки", лобісти домагаються виділення додаткових асигнувань та укладання надприбуткових угод.

Інтереси підприємців лобіюють насамперед численні підприємницькі об'єднання (союзи, асоціації, ліги), громадсько-державні фонди, громадські структури при органах законодавчої та виконавчої влади, бізнес-клуби, соціальні лобістські фірми.

Література:

1. Почепцов Г.Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні. Київ: Альтерпрес, 2008. 216 с.

2. Михайлова О.Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>.

3. Бондарчук Н.В. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства: стан та перспективи розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. Київ, 2023. № 9. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.3>.

4. Лушагіна Т.В. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. №20. С. 471—491. URL: <http://doi.org/10.34132/pard2023.20.09>.

5. Меленко О.С. Стратегічні комунікації і комунікативні стратегії: еволюція співвідношення. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №2. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/168>.

6. Івасюк Є.О. Фактори впливу на комунікацію органів публічної влади під час повномасштабної війни в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2024. № 2 (41) С. 19—24. URL: <http://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2-41-5>.

7. Нагірний В.М. Громадські ради при обласних державних адміністраціях в умовах воєнного стану. Політикус. 2024. Вип. 6. С. 59—66. URL: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-6.10>.

References:

1. Pocheptsov, H.H. (2008), *Stratehichni komunikatsii: stratehichni komunikatsii v politytsi, biznesi ta derzhavnomu upravlinni* [Strategic communications: strategic communications in politics, business and public administration], Alterpres, Kyiv, Ukraine.

2. Mykhailova, O.H. (2022), "Modern communication strategies in public administration under uncertainty", *Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, vol. 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>.

3. Bondarchuk, N.V. (2023), "Interaction between public authorities and civil society institutions: state and development prospects", *Public administration: improvement and development*, vol. 9. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.3>.

4. Lushahina, T.V. (2023), "Communication policy of public authorities during the war", *Public Administration and Regional Development*, vol. 20, pp. 471—491. <http://doi.org/10.34132/pard2023.20.09>.

5. Melenko, O.S. (2023), "Strategic communications and communication strategies: evolution of correlation", *Juridical scientific and electronic journal*, vol. 2. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/168>.

6. Ivasiuk, Ye.O. (2024), "Factors influencing communication of public authorities during full-scale war in Ukraine", *Public Administration and Customs Administration*, vol. 2 (41), pp. 19—24. <http://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2-41-5>.

7. Nahirnyi, V.M. (2024), "Public councils at regional state administrations under martial law", *Politykus*, vol. 6, pp. 59—66. <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-6.10>

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Процеженовано / Revised: 27. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

О. В. Лаврук,

д. держ. упр., доцент, профектор з науково-педагогічної роботи, професор кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки, Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти "Кам'янець-Подільський державний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7932-0036>

В. В. Лаврук,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0778-7227>

Н. А. Лаврук,

к. е. н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки, Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти "Кам'янець-Подільський державний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4724-8460>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.442

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДИ В УМОВАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ВРЯДУВАННЯ

O. Lavruk,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Vice-Rector for Academic and Pedagogical Work, Professor of the Department of Public Administration, Management, and Inclusive Economy, Kamianets-Podilskyi State Institute of Higher Education for Training and Rehabilitation

V. Lavruk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance, and Electronic Payment Systems, Podilskyi State University

N. Lavruk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Administration, Management, and Inclusive Economy, Kamianets-Podilskyi State Institute of Higher Education for Training and Rehabilitation

INNOVATIVE MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE, BUSINESS, AND COMMUNITY UNDER CLIENT-ORIENTED GOVERNANCE

У статті детально розглянуто інноваційні механізми взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, що є надзвичайно актуальними в умовах соціально-економічних трансформацій та викликів війни. Традиційні моделі публічного управління вже не відповідають потребам суспільства, яке очікує прозорості, клієнтоорієнтованості та реальної участі у процесах прийняття рішень. Саме тому модернізація інституційних, правових та технологічних інструментів партнерства стає ключовим чинником формування стійких екосистем співпраці. Вона дозволяє знизити трансакційні витрати, підвищити рівень соціальної згуртованості та забезпечити ефективність публічних політик та їх ефективну реалізацію. У контексті глобальної нестабільності та цифрової революції інноваційні механізми взаємодії виступають стратегічним ресурсом для гарантування національної безпеки та сталого розвитку держави в умовах війни.

The article provides a comprehensive examination of innovative mechanisms of interaction among the state, business, and civil society, which have become particularly relevant in the context of ongoing socio-economic transformations and the challenges posed by war. Traditional models of public governance no longer meet the expectations of society, which increasingly demands transparency, client-oriented approaches, and genuine participation in decision-making processes. Therefore, the modernization of institutional, legal, and technological instruments of partnership emerges as a decisive factor in building resilient ecosystems of cooperation. Such modernization contributes to reducing transaction costs, strengthening social cohesion,

and ensuring the effectiveness of public policies along with their practical implementation. The research emphasizes that innovative mechanisms of interaction serve not only as tools for optimizing governance but also as strategic resources for enhancing trust between stakeholders, fostering inclusiveness, and stimulating innovation in the public sphere. In particular, they enable the creation of horizontal linkages and networks that complement traditional hierarchical structures, thereby ensuring flexibility and adaptability in times of crisis. The article highlights that these mechanisms are instrumental in bridging gaps between government institutions and communities, while simultaneously encouraging business structures to adopt socially responsible and citizen-centered strategies. In the broader context of global instability and the digital revolution, innovative mechanisms are positioned as critical assets for safeguarding national security and promoting sustainable development under wartime conditions. The research underscores the role of digital platforms, adaptive governance practices, and client-oriented business strategies in shaping new models of collaboration capable of responding to multidimensional crises. Furthermore, the article draws attention to the importance of cultivating social capital, strengthening civic participation, and institutionalizing inclusive decision-making processes as prerequisites for long-term resilience. Ultimately, the research argues that the synergy between government institutions, business structures, and civil society organizations, reinforced by innovative mechanisms, lays the foundation for resilient governance frameworks that can secure modernization, stability, and competitiveness in the global environment. By integrating technological innovations, legal reforms, and participatory practices, such frameworks not only enhance the efficiency of public administration but also contribute to the democratization of governance and the revitalization of national development strategies.

Ключові слова: інноваційні механізми взаємодії, публічна влада, клієнтоорієнтований бізнес, громадянське суспільство, партнерська модель врядування, соціальна відповідальність, цифрові технології, сталий розвиток.

Key words: innovative mechanisms of interaction, public authority, client-oriented business, civil society, partnership model of governance, social responsibility, digital technologies, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Сучасні виклики глобалізації, цифрової трансформації та соціально-економічної нестабільності актуалізують потребу у пошуку нових форматів взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Традиційні механізми публічного управління часто виявляються недостатньо ефективними для забезпечення прозорості, довіри та реальної участі громадян у процесах прийняття рішень [5]. Бізнес, орієнтований на клієнта та соціальну відповідальність, потребує чітких інституційних рамок для партнерства з державою та громадою. Водночас громадянське суспільство прагне більшої інтеграції у процеси врядування, що зумовлює необхідність модернізації та впровадження інноваційних механізмів багатосекторної взаємодії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень свідчить, що наукова думка зосереджена на пошуку ефективних організаційно-правових та інституційних рішень, а також на впровадженні інноваційних технологій у сфері публічного управління. Важливим є поєднання міжнародного досвіду з українськими реаліями, що дозволяє формувати сучасні моделі партнерства між державою, бізнесом та

громадянським суспільством. Увага вчених приділяється вивченню особливостей економічного розвитку громад, підходів до формування та ролі інституційної підтримки, у дослідженні Пронько Л.М., Затайдух К.Ю. та Чорного Я.І. [9], Шаповал В.А., Літвінов Ю.І. [14], Якубів В.М. та Бурик М.М. [15], Зінчук Т.О., Патинська-Попета М.М., Трохимішина С.Л., Булуя О.Г., Келеберди Т. та інші. Окремим напрямом досліджень авторів є пошук інноваційних механізмів співпраці та цифрових інструментів, що сприяють підвищенню прозорості та результативності управління, аналізуються концепції Smart City та цифрового профілю громади, актуалізується проблема пошуку інструментів підтримки бізнесу на локальному рівні та удосконалення моделей фінансування територіальних громад у після-воєнний період.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та обґрунтування інноваційних механізмів взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в умовах клієнтоорієнтованого врядування. Основна увага приділяється пошуку ефективних інституційних, правових та технологічних рішень, здатних забезпечити прозорість, довіру та стійкість партнерських відносин. Стаття має на меті визначити ключові переваги та ризики впровадження нових форматів співпраці, а також сформулювати практичні

рекомендації для модернізації системи публічного управління. У результаті дослідження пропонується концептуальна основа, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності держави та сталому розвитку суспільства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційні механізми взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства формуються на основі принципів клієнтоорієнтованості, прозорості та соціальної відповідальності. Вони включають правові та інституційні інструменти, що стимулюють партнерство, а також сучасні цифрові технології, які забезпечують відкритість і доступність процесів врядування. Особливу роль відіграють публічні консультації, електронні платформи для діалогу та механізми державно-приватного партнерства, що дозволяють інтегрувати ресурси різних секторів. Такий підхід сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню довіри та соціальної згуртованості. У результаті формується стійка екосистема співпраці, яка здатна ефективно реагувати на виклики глобальної нестабільності та забезпечувати сталий розвиток.

Сучасні тенденції глобалізації та цифрової трансформації вимагають переосмислення традиційних підходів до публічного управління. Односторонні моделі взаємодії вже не відповідають потребам суспільства, адже ефективність врядування залежить від партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством. У центрі такої моделі стоять принципи клієнтоорієнтованості, відкритості та соціальної відповідальності, що формують нову управлінську культуру. Інноваційні механізми співпраці дозволяють створювати стійкі екосистеми, які забезпечують прозорість процесів, зниження транзакційних витрат та зростання довіри. Вони стають ключовим інструментом підвищення соціальної згуртованості та адаптації системи врядування до викликів глобальної нестабільності.

Клієнтоорієнтоване врядування означає перехід від традиційної моделі "влада для суспільства" до сучасної концепції "врядування разом із суспільством та бізнесом". У такій системі держава виконує роль не лише ре-

гулятора, а й модератора діалогу, що забезпечує баланс інтересів усіх сторін. Бізнес виступає активним партнером у реалізації соціально значущих ініціатив, а громадянське суспільство стає повноправним учасником процесів прийняття рішень. Методологічну основу цієї моделі формують концепти багаторівневого управління, корпоративної соціальної відповідальності та інклюзивної демократії. Саме їх інтеграція дозволяє створювати стійкі екосистеми співпраці, які відповідають викликам сучасного розвитку.

Інноваційні механізми взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства стають ключовим чинником модернізації системи публічного управління у ХХІ столітті. Традиційні моделі врядування, що ґрунтувалися на односторонньому регулюванні, вже не відповідають потребам сучасного суспільства, яке очікує прозорості, клієнтоорієнтованості та реальної участі у прийнятті рішень. У цьому контексті держава має трансформуватися з ролі виключного регулятора у фасилітатора діалогу, бізнес — із комерційного суб'єкта у соціально відповідального партнера, а громада — з пасивного спостерігача у активного учасника процесів врядування. Інноваційні правові, інституційні, освітні та технологічні інструменти створюють нові можливості для формування стійких екосистем співпраці, які здатні забезпечити ефективність політик, зниження транзакційних витрат та підвищення рівня соціальної згуртованості. Саме їх комплексне впровадження визначає конкурентоспроможність держави та її здатність адаптуватися до викликів глобалізації й цифрової трансформації.

Інноваційні механізми взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства охоплюють різні напрями, які у комплексі формують сучасну модель клієнтоорієнтованого врядування. Вони включають правові, інституційні, освітні та технологічні інструменти, що забезпечують прозорість, ефективність та довіру між усіма учасниками процесу. Узагальнення цих механізмів у структурованій формі дозволяє чітко побачити їхні ключові елементи та очікувані результати. Така систематизація є важливою для розробки стратегій модернізації публічного управління та формування стійких екосистем співпраці (таблиця 1).

Таблиця 1. Напрями інноваційних механізмів взаємодії та їхні ключові інструменти

Напрямок інновацій	Ключові інструменти та приклади	Очікуваний ефект
Нормативно-правові	- Закони, що стимулюють соціальні інвестиції бізнесу - Податкові пільги для компаній із високими ESG-показниками - Преференції у державних закупівлях для соціально відповідальних підприємств - Прозорі норми державно-приватного партнерства	Підвищення мотивації бізнесу до соціальної відповідальності, легітимність партнерства
Інституційні	- Мультистейкхолдерні ради при органах влади - Інтеграція ГО у стратегічне планування - Платформи для публічних консультацій - Механізми соціального діалогу	Баланс інтересів, залучення громадян до прийняття рішень, зростання довіри
Освітні	- Навчання держслужбовців фасилітації та комунікації - Програми для ГО з адвокації та фінансової грамотності - Інтеграція корпоративної етики у бізнес-освіту - Тренінги з інклюзивності та цифрової трансформації	Підвищення компетентності учасників, розвиток культури співпраці
Технологічні	- Блокчейн-голосування для прозорості - Smart Contracts у державно-приватному партнерстві - Big Data та AI для прогнозування суспільних потреб - Інтегровані цифрові екосистеми для взаємодії трьох секторів - Е-сервіси для контролю якості послуг	Прозорість, ефективність, зниження транзакційних витрат, адаптивність до викликів

Представлена таблиця наочно демонструє, що інноваційні механізми взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства охоплюють широкий спектр напрямів — від нормативно-правових до технологічних. Кожен із них має власні інструменти, які у комплексі формують сучасну клієнтоорієнтовану модель врядування. Така систематизація дозволяє побачити взаємозв'язок між правовими нормами, інституційними структурами, освітніми програмами та цифровими технологіями, що разом забезпечують прозорість, ефективність і довіру. Впровадження цих механізмів сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню соціальної згуртованості та створенню стійких екосистем співпраці. У результаті формується нова управлінська парадигма, здатна адаптуватися до викликів глобалізації та цифрової трансформації, забезпечуючи сталий розвиток суспільства.

Представлений рис. 1 відображає сучасну концепцію партнерського врядування, що ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, прозорості та соціальної відповідальності. Вона демонструє, як держава, бізнес і громада утворюють взаємопов'язану екосистему, у якій кожен сектор виконує важливу роль у забезпеченні сталого розвитку. У центрі моделі — інноваційні механізми, що поєднують нормативно-правові, інституційні, освітні та технологічні інструменти співпраці. Такий підхід сприяє формуванню ефективної системи публічного управління, заснованої на діалозі, довірі та спільній відповідальності за суспільні результати.

Екосистемна модель інноваційної взаємодії держави, бізнесу та громади відображає сучасну парадигму публічного управління, що базується на партнерстві, відкритості та клієнтоорієнтованості. Вона демонструє, що ефективне врядування можливе

лише за умови синергії трьох секторів, кожен з яких виконує унікальну, але взаємодоповнювальну функцію. Держава забезпечує нормативно-правову основу та стратегічне бачення розвитку, бізнес — інвестиційні ресурси й соціальну відповідальність, а громада — активну участь, ініціативність і контроль за реалізацією політик. Інноваційні механізми, представлені у моделі, створюють умови для формування стійких партнерських екосистем, що сприяють прозорості, ефективності та довірі. У підсумку така система стає фундаментом сталого розвитку, соціальної згуртованості та підвищення конкурентоспроможності держави в умовах глобальної цифрової трансформації.

Сучасні процеси глобалізації та цифровізації зумовлюють потребу у вивченні міжнародних практик інноваційної взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Досвід провідних країн світу демонструє, що ефективне врядування ґрунтується на партнерстві, прозорості та залученні громадян до процесів прийняття рішень. Аналіз міжнародних моделей дозволяє не лише окреслити успішні інструменти, але й адаптувати їх до українського контексту, враховуючи національні особливості та виклики. Такий підхід сприяє формуванню стійких екосистем співпраці, які забезпечують конкурентоспроможність держави та соціальну згуртованість суспільства.

Узагальнена таблиця 2, яка порівнює міжнародні практики інноваційної взаємодії та український контекст. Вона допоможе чітко побачити спільні риси та відмінності, а також можливості для адаптації.

Порівняння міжнародних практик із українськими реаліями показує, що досвід провідних країн світу може стати цінним орієнтиром для модернізації системи врядування в Україні. Європейська модель "good governance"

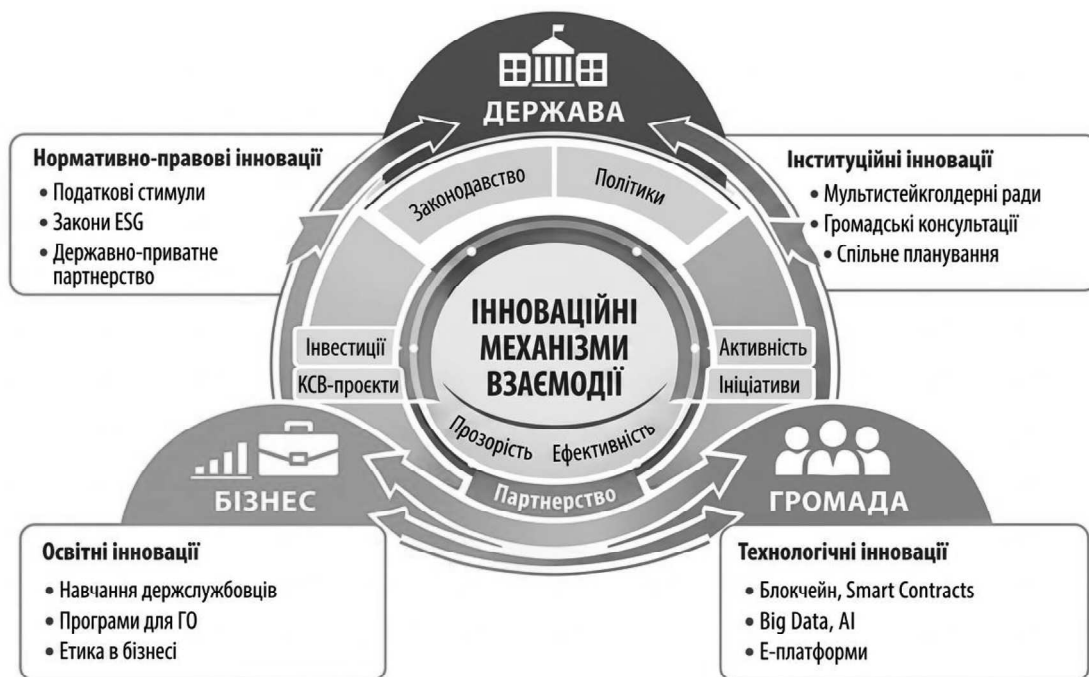


Рис. 1. Екосистемна модель інноваційної взаємодії держави, бізнесу та громади

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2. Порівняння міжнародних практик та українських реалій у сфері інноваційної взаємодії

Країна / регіон	Ключові інноваційні практики	Очікуваний ефект	Можливості для адаптації в Україні
ЄС	Концепція «good governance»; широке використання публічних консультацій; інституційна інтеграція громадських організацій	Прозорість, підзвітність, залучення громадян	Розширення практики електронних консультацій, створення мультистейкхолдерних рад
США	Розвиток державно-приватних партнерств у сфері інфраструктури та соціальних програм	Ефективне використання ресурсів, зменшення навантаження на бюджет, підвищення якості послуг	Запровадження Smart Contracts у ДПП, стимулювання бізнесу до соціальних інвестицій
Німеччина	Моделі соціального діалогу між урядом, бізнесом та профспілками	Баланс інтересів, зростання довіри, стабільність соціально-економічної політики	Розвиток тристоронніх платформ діалогу, інтеграція профспілок та ГО у стратегічне планування
Україна (потенціал)	Пошук ефективних механізмів взаємодії; цифровізація врядування; розвиток громадських ініціатив	Формування клієнтоорієнтованої моделі управління, підвищення довіри та соціальної згуртованості	Адаптація міжнародних практик, створення стійких екосистем співпраці, розвиток цифрових платформ

підкреслює важливість прозорості та залучення громадян, американський підхід до державно-приватних партнерств демонструє ефективність використання ресурсів, а німецький соціальний діалог забезпечує баланс інтересів і довіру між усіма сторонами. Україна має потенціал інтегрувати ці практики у власну систему управління, адаптуючи їх до національних умов та викликів. У результаті може бути сформована клієнтоорієнтована модель врядування, яка поєднує міжнародний досвід із локальними потребами та сприяє сталому розвитку, соціальній згуртованості й конкурентоспроможності держави.

Виклики впровадження інноваційних механізмів взаємодії є важливим аспектом аналізу, адже саме вони визначають реалістичність та ефективність реформ. Систематизація бар'єрів і можливих шляхів їх подолання дозволяє побачити, які кроки необхідні для формування клієнтоорієнтованої моделі врядування. Такий підхід допомагає перетворити проблеми на точки зростання та створити основу для сталого розвитку таблиця 3.

Аналіз викликів показує, що головні бар'єри впровадження інноваційних механізмів взаємодії мають комплексний характер і охоплюють правову, інституційну, технологічну та культурну сфери. Водночас кожен із них може бути подоланий завдяки системним реформам, розвитку цифрових рішень та формуванню нової управ-

лінської культури, заснованої на партнерстві й довірі. Таким чином, перетворення викликів на можливості стає ключем до створення ефективної та стійкої моделі клієнтоорієнтованого врядування в Україні.

Практичні рекомендації є ключовим інструментом для перетворення інноваційних механізмів взаємодії на реальні дії. Вони окреслюють конкретні кроки для держави, бізнесу та громади, що у комплексі формують стійку систему партнерства. Узагальнення цих рекомендацій у таблиці дозволяє чітко побачити роль кожного сектору та можливі напрями розвитку таблиця 4.

Практичні кроки для держави, бізнесу та громади демонструють, що інноваційні механізми взаємодії можуть бути реалізовані лише за умови узгоджених дій усіх учасників. Держава створює правові та цифрові умови, бізнес забезпечує ресурси й соціальну відповідальність, а громада формує активну позицію та компетентність. У результаті формується стійка екосистема співпраці, яка сприяє прозорості, довірі та сталому розвитку суспільства.

Перспективи розвитку інноваційних механізмів взаємодії визначають стратегічний напрям модернізації публічного управління. В умовах цифрової трансформації та глобальних викликів важливо окреслити тенденції, які формуватимуть майбутню модель врядування. Прогноз дозволяє побачити, як технологічні інновації, зростання ролі гро-

Таблиця 3. Виклики впровадження інноваційних механізмів та можливі шляхи їх подолання

Виклик	Суть проблеми	Можливі шляхи подолання
Правові прогалини та нестабільність законодавства	Часті зміни нормативної бази, відсутність чітких правил для бізнесу та ГО	Гармонізація законодавства, створення стабільних правових рамок, адаптація міжнародних стандартів
Низький рівень довіри між державою та суспільством	Скепсис громадян щодо прозорості рішень, слабка комунікація	Розвиток публічних консультацій, відкриті дані, підзвітність органів влади
Недостатня цифрова інфраструктура	Обмеженість електронних сервісів, низька якість цифрових платформ	Інвестиції у цифровізацію, розвиток е-урядування, інтеграція сучасних технологій (Big Data, AI)
Слабка культура партнерства та комунікації	Відсутність навичок фасилітації, паралельні дії секторів без координації	Освітні програми з комунікації та фасилітації, створення мультистейкхолдерних платформ діалогу

Таблиця 4. Практичні кроки для держави, бізнесу та громади

Сектор	Основні завдання	Конкретні практичні кроки
Держава	Забезпечення правової стабільності та відкритості	- Створення прозорих правових рамок - Підтримка цифрових платформ для діалогу - Розширення практики публічних консультацій
Бізнес	Соціальна відповідальність та інвестиції у розвиток	- Інтеграція ESG-стандартів у корпоративну стратегію - Інвестиції у соціальні та освітні проекти - Підтримка інноваційних технологій у партнерстві з державою
Громада	Активна участь та розвиток компетентностей	- Участь у громадських консультаціях - Розвиток адвокаційних програм - Освітні ініціативи для підвищення компетентності та культури партнерства

Таблиця 5. Прогноз розвитку інноваційних механізмів взаємодії

Перспектива	Суть розвитку	Очікуваний результат
Посилення цифровізації врядування	Розвиток електронних сервісів, інтеграція блокчейн та AI	Прозорість, швидкість та ефективність управлінських процесів
Зростання ролі громадських організацій	Активна участь у стратегічному плануванні та контролі	Баланс інтересів, підвищення довіри та соціальної згуртованості
Інтеграція штучного інтелекту та Big Data	Використання аналітики для прогнозування суспільних потреб	Точність у визначенні пріоритетів політик, зменшення соціальних ризиків
Формування нової управлінської культури	Перехід від бюрократичних моделей до партнерських	Відкритість, гнучкість та клієнтоорієнтованість врядування

матеріальних організацій та нова управлінська культура можуть змінити систему взаємодії держави, бізнесу та громади. Це створює основу для формування стійкої, клієнтоорієнтованої та конкурентоспроможної моделі управління.

Прогноз розвитку інноваційних механізмів взаємодії дозволяє окреслити стратегічні напрями трансформації публічного управління. Він показує, як технологічні інновації, активізація громадянського суспільства та нова управлінська культура можуть змінити систему врядування. Узагальнення цих тенденцій у таблиці допомагає побачити ключові перспективи та їхній вплив на майбутнє держави, бізнесу та громади таблиця 5.

Прогноз розвитку інноваційних механізмів свідчить про перехід до якісно нової моделі врядування, де технології, громадська активність та партнерська культура стають ключовими чинниками змін. Реалізація цих перспектив дозволить Україні сформувати ефективну, прозору та клієнтоорієнтовану систему управління, здатну відповідати викликам глобалізації та цифрової трансформації. У результаті держава, бізнес і громада отримають нові можливості для співпраці, що стане фундаментом сталого розвитку та конкурентоспроможності країни.

ВИСНОВКИ З ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційні механізми взаємодії держави, бізнесу та громади — це не лише теоретична конструкція, а реальний інструмент модернізації публічного управління. Вони забезпечують прозорість процесів, підвищують ефективність політик та сприяють формуванню довіри між ключовими акторами суспільного розвитку. Практична значущість полягає у тому, що такі механізми дозволяють створювати стійкі партнерські екосистеми, де кожен сектор виконує свою роль, але водночас діє у синергії з іншими.

Україна має унікальну можливість адаптувати міжнародний досвід до власних умов, подолати існуючі виклики та сформувати клієнтоорієнтовану модель врядування. Це стане фундаментом для соціальної згуртованості, економічної стабільності та конкурентоспроможності держави у глобальному просторі.

Література:

1. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. Modeling the development of the economic systems. 2023. Вип. 2. С. 28—33. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4>

2. Бахур Н.В. Краудфандинг та краудсорсинг як інструменти стимулювання розвитку регіонів та громад. Ефективна економіка. 2021. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.85>

3. Бессонова А.В., Мутерко Г.М. Вплив розвитку інноваційних технологій на кадровий потенціал промислового підприємства. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. 2024. Вип. 1(39). С. 87-94. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).-2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).-2024.313887)

4. Зінчук Т.О., Патинська-Попета М.М. Сучасна модель об'єднаних територіальних громад як чинник розвитку бізнесу на сільських територіях: європейсько-українські реалії. Проблеми економіки. 2020. Вип. 2. С. 111—118. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-111-118>

5. Карлін М., Проць Н., Проць В. Вплив публічно-приватного партнерства на фінансову безпеку територіальних громад. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-150>

6. Келеберда Т., Далик В., Бабій С., Ярмус С., Злотогурський К. Інноваційні методи вдосконалення фінансування територіальних громад у післявоєнний період. Академічні візії. 2023. Вип. 20. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8369953>

7. Кузь Т., Малюта Л., Островська Г. Державне та приватне партнерство в умовах об'єднаних територіальних громад (організація розвитку інфраструктури та сервісного обслуговування). Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 2 (63). С. 199—207. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.0

8. Миргородська М. Концепція "Smart City" та цифрові технології забезпечення комфортного міського середовища. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11. №2. С. 88—95. DOI: <https://doi.org/10.15421/152323>

9. Пронько Л.М., Затайдух К.Ю., Чорний Я.І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>

10. Солтис В. Розвиток підприємництва в територіальній громаді. Аграрна економіка. 2024. Т. 17. № 2. С. 64—72. DOI: <https://10.0.123.246/agrarecon-2024.02.064>

11. Трохимишин С.Л., Булуй О.Г. Інструменти підтримки бізнесу в територіальних громадах. Економ-

іка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106>

12. Федюк В. Партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні — запорука успішного розвитку громад. Громадський простір: веб-сайт. 2024. URL: <https://www.prostir.ua/?library=partnerstvo-i-spiivpratsya-vlady-i-biznesu-na-mistsevomu-rivni-zaporuka-uspishnoho-rozvytku-hromad>

13. Центр розвитку інновацій. Стаття "Які переваги використання Цифрового профілю громади". URL: <https://decentralization.ua/news/19912>

14. Шаповал В.А., Літвінов Ю.І. Узгодження економічних інтересів територіальної громади та місцевого гірничодобувного бізнесу. Економічний вісник НГУ. 2019. Вип. 4. С. 164—176. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/68.164>

15. Якубів В.М., Бурик М.М. Взаємодія бізнесу та місцевої влади в контексті формування корпоративної соціальної відповідальності. Центральнотериторіальний вісник права та публічного управління. 2024. Вип. 1. С. 87—95. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-11>

16. Bezuhla L., Koshkalda I., Perevozova I., Kasian S. Hrechanyk N. Marketing Management of the Regional Ecotourism Infrastructure. International Journal of Industrial Engineering & Production Research. 2022. Vol. 33 (1). Pp. 1—11. DOI: <https://doi.org/10.22068/ijiepr.33.1.3>

17. Koshkalda I., Anopriienko T., Klocho T., Bieloborodova M., Bessonova A. The Comprehensive Plan of the Territory Spatial Development as a Prospective Plan of United Territorial Communities Development. Review of Economics and Finance. 2022. Vol. 20. Pp. 617—622. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.71>

References:

1. Avhustyn, R. and Demkiv, I. (2023), "Policy instruments for development and strengthening the competitiveness of territorial communities' economy", Modeling the development of the economic systems, vol. 2, pp. 28—33, DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4>.

2. Bakhur, N.V. (2021), "Crowdfunding and crowdsourcing as tools for stimulating the development of regions and communities", Efektyvna ekonomika, vol. 9, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.85>.

3. Bessonova, A.V. and Muterko, H.M. (2024), "Impact of innovative technologies development on the human resources potential of an industrial enterprise", Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu, vol. 1 (39), pp. 87—94, DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887).

4. Zinchuk, T.O. and Patynska-Popeta, M.M. (2020), "Modern model of united territorial communities as a factor of business development in rural areas: European-Ukrainian realities", Problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 111—118, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-111-118>.

5. Karlin, M., Prots, N. and Prots, V. (2025), "Impact of public-private partnership on the financial security of territorial communities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 71, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-150>.

6. Keleberda, T., Dalyk, V., Babii, S., Yarmus, S. and Zlotohurskyi, K. (2023), "Innovative methods of improving financing of territorial communities in the post-war

period", Akademichni vizii, vol. 20, DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8369953>.

7. Kuz, T., Maliuta, L. and Ostrovska, H. (2020), "Public and private partnership in united territorial communities (organization of infrastructure development and service provision)", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 2 (63), pp. 199—207, DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.0.

8. Myrhorodska, M. (2023), "The concept of 'Smart City' and digital technologies for ensuring a comfortable urban environment", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 11, no. 2, pp. 88—95, DOI: <https://doi.org/10.15421/152323>.

9. Pronko, L.M., Zataidukh, K.Yu. and Chorny, Ya.I. (2024), "Economic development of territorial communities: essence, features, and strategic prospects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 59, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>.

10. Soltys, V. (2024), "Entrepreneurship development in the territorial community", Ahrarna ekonomika, vol. 17, no. 2, pp. 64—72, DOI: <https://10.0.123.246/agra-recon2024.02.064>.

11. Trokhymyshyn, S.L. and Bului, O.H. (2024), "Business support instruments in territorial communities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 65, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106>.

12. Fediuk, V. (2024), "Partnership and cooperation between government and business at the local level — a guarantee of successful community development", Hromadskyi prostir [Online], available at: <https://www.prostir.ua/?library=partnerstvo-i-spiivpratsya-vlady-i-biznesu-na-mistsevomu-rivni-zaporuka-uspishnoho-rozvytku-hromad> (Accessed 20 April 2026).

13. Tsentr rozvytku innovatsii (2024), "What are the advantages of using the Digital Community Profile", available at: <https://decentralization.ua/news/19912> (Accessed 20 April 2026).

14. Shapoval, V.A. and Litvinov, Yu.I. (2019), "Coordination of economic interests of the territorial community and local mining business", Ekonomichnyi visnyk NHU, vol. 4, pp. 164—176, DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/68.164>.

15. Yakubiv, V.M. and Buryk, M.M. (2024), "Interaction between business and local authorities in the context of corporate social responsibility formation", Tsentralnoukraiynskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia, vol. 1, pp. 87—95, DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-11>.

16. Bezuhla, L., Koshkalda, I., Perevozova, I., Kasian, S. and Hrechanyk, N. (2022), "Marketing management of the regional ecotourism infrastructure", International Journal of Industrial Engineering & Production Research, vol. 33 (1), pp. 1—11, DOI: <https://doi.org/10.22068/ijiepr.33.1.3>.

17. Koshkalda, I., Anopriienko, T., Klocho, T., Bieloborodova, M. and Bessonova, A. (2022), "The comprehensive plan of the territory spatial development as a prospective plan of united territorial communities development", Review of Economics and Finance, vol. 20, pp. 617—622, DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.-x2022.20.71>.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.04.26

Процеженовано / Revised: 01. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

О. В. Попело,
 д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування,
 Національний університет "Чернігівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>
 А. І. Довга,
 аспірантка, кафедра менеджменту та адміністрування,
 Національний університет "Чернігівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8858-617X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.449

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ НАЦІОНАЛЬНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ

О. Popelo,
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
 Professor of the Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University
 A. Dovha,
 PhD Student, Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University

THE MECHANISM OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE FORMATION OF UKRAINE'S NATIONAL IMAGE

У статті досліджено основні аспекти формування механізму публічного управління національного іміджу країни. Було виокремлено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на ефективність реалізації такого механізму. Доведено, що на формування позитивного іміджу країни на зовнішньому ринку впливають такі фактори: політико-нормативні, які впливають на стабільність, керованість та передбачуваність держави; фінансово-економічні, що визначають країну як надійного партнера для інвестицій та налагодження співпраці за різними галузями економіки; соціально-гуманітарні, що характеризують рівень та якість життя населення, розвиток людського потенціалу; культурно-ціннісні, що визначають привабливість країни для громадян на основі розвитку та ідентичності національної культури, історичної спадщини, традицій та звичок, репутації країни в соціокультурних заходах; безпекові фактори характеризують стійкість держави до криз, стан воєнної та внутрішньої безпеки, спроможність держави функціонувати в умовах гібридних загроз; інформаційно-комунікаційні визначають рівень участі та залученості країни до міжнародних програм, ефективність публічної дипломатії, розвиток цифрових технологій та медіапростору, свобода слова, спроможність протидіяти інформаційній дезінформації тощо; репутаційні характеризують рівень фактичного дотримання публічних заяв, відкритість та прозорість ведення зовнішньої політики, рівень корупції та відповідальності посадовців. Обґрунтовано концепцію механізму публічного управління формуванням національного іміджу країни. Визначено основні складові механізму публічного управління, до яких віднесено завдання, принципи, методи, інструменти. Виокремлено позитивні тенденції та перешкоди щодо впровадження механізму публічного управління формуванням національного іміджу.

The article examines the main aspects of the formation of the public management mechanism of the country's national image. The factors of the external and internal environment that affect the effectiveness of the implementation of such a mechanism were identified. It is proven that the formation of a positive image of the country on the foreign market is influenced by the following factors: political and regulatory, which affect the stability, manageability and predictability of the state; financial and economic, which determine the country as a reliable partner for investments and establishing cooperation in various sectors of the economy; socio-humanitarian, which characterize the level and quality of life of the population, the development of human potential; cultural and value, which determine the attractiveness of the country for citizens based on the development and identity of national culture, historical heritage, traditions and habits, the country's reputation in socio-cultural events; security factors characterize the state's resilience to crises, the state of military and internal security, the state's ability to function in conditions of hybrid threats; information and communication factors determine the level of participation and involvement of the country in international programs, the effectiveness of public diplomacy, the development of digital technologies and the media space, freedom of speech, the ability to counteract information disinformation, etc.; reputation factors characterize the level of actual compliance with public statements, openness and transparency of foreign policy, the level of corruption and responsibility of officials. The concept of the public management mechanism for the formation of the country's national image is substantiated. The main components of the public management mechanism are determined, which include tasks, principles, methods, and tools. Positive trends and obstacles to the implementation of the public management mechanism for the formation of the national image are highlighted.

Ключові слова: механізм, публічне управління, публічна політика, національний імідж, міжнародний імідж, повоєнне відновлення, глобалізація, міжнародна співпраця, цифровізація, цифрова дипломатія, відкритість.

Key words: mechanism, public management, public policy, national image, international image, post-war recovery, globalization, international cooperation, digitalization, digital diplomacy, openness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування національного іміджу країни є важливим завданням управлінської ланки, оскільки підвищення довіри громадян до влади, побудова єдиного, стійкого суспільства, яке прагне єдиної мети — побудови успішної, стабільної держави, яка піклується про комфортне життя населення. Формування іміджу країни як в очах її громадян, так і зовнішнього оточення є одним із пріоритетних завдань публічної політики.

Проте з початком незалежності влада доклала більше зусиль на створення міжнародного іміджу країни, ніж серед громадян. Такі дії мали на меті вирішення політико-економічних питань, а не створення сильного суспільства з довірою до влади. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку цифрових технологій, розширення міграції та міжнародної співпраці існуючі методи формування національного іміджу вже є неефективними. Тому на сьогодні перед державою постають нові виклики, які пов'язані з розробкою ефективного механізму управління формуванням національного іміджу країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування іміджу країни розглянуто в працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених.

Так, одні з перших науковців, які досліджували питання формування іміджу країни були американські вчені Е. Бернайз, Д. Груніг, Р. Харлоу, С. Катліб, А. Сентер, Л. Кортленд, І. Сендідж, В. Фрайбургер, К. Ротцол, У.Дж. Бернет, С. Маріарті, Ф. Котлер, Е. МакКарті та інші. Серед українських вчених, які досліджували питання формування іміджу країни можна виокремити праці: Н. Барна, П. Гуревича, В. Маценко, О. Панасюк, Г. Почепцова, С. Денисюк, Г. Дідуха. Питання формування корпоративного іміджу з позиції адміністративно-правового регулювання досліджували Ю. Адушкін, М. Ануфрієв, О. Бандурка, А. Васильєв, В. Венедиктов, Т. Козирєва, Ю. Козлов, Л. Попов, О. Порфімович та інші. Проте питання дослідження особливостей трансформації механізму формування національного іміджу України потребує подальшого вивчення та ґрунтовних досліджень, виходячи зі зміни зовнішнього середовища, повоєнного відновлення держави та зміни позицій України на міжнародній арені починаючи з 2022 року.

МЕТА СТАТТІ

Формулювання цілей статті полягає у поглибленні концептуальних підходів до функціонування та трансформації механізму публічного управління формуванням національного іміджу України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах існуючих досліджень, термін "імідж" має декілька найбільш вживаних тлумачень, які характеризують зовнішній вид суб'єкта, за допомогою якого формується певне враження та ставлення в інших. Також "імідж" розглядають як комплекс певних характеристик, які приписуються об'єкту модою, популяризацією, методами формування визначених реакцій [2; 10].

З погляду формування національного іміджу країни слід виокремити персональний імідж політика, керівника та груповий — країни, організації, політичної партії тощо. Вагомий внесок у дослідження іміджу держави відіграла американська школа соціальної комунікації, яка започаткувала основні методики та техніки формування установок масової свідомості громадян про певний об'єкт або явища.

Протягом останніх десятиліть значно збільшилась кількість наукових досліджень щодо формування політичного іміджу країни, на що вплинули процеси глобалізації та міжнародної співпраці. Якщо розглядати досвід України, то починаючи з 2002 року було запроваджено Програму "Інвестиційний імідж України", яка була схвалена Кабінетом Міністрів України на період 2002—2005 років [9]. Основним завданням означеної програми було удосконалення механізму інформатизації міжнародної спільноти про досягнення позитивних зрушень Україною в напрямку соціально-економічного розвитку. Наступним кроком було прийняття Державної програми забезпечення міжнародного іміджу України на 2003—2006 роки, відповідно до якої було сформовано єдиний механізм інформаційно-пропагандистської діяльності щодо створення іміджу соціально стабільної країни для підтримки міжнародного іміджу [3]. Так, надалі була прийнята програма "Про схвалення Концепції Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008—2011 роки", у межах якої було удосконалено інформаційне представлення іміджу України в інших державах та методів формування уявлення про країну серед іноземних громадян [8]. Проте прийняті програми не досягли бажаного ефекту, що в подальшому сприяло сповільненню таких заходів.

Вагомим внеском у формування національного іміджу країни була "Стратегія сталого розвитку Україна-2020", у якій було сформовано основні інструменти досягнення економічних та політичних інтересів України на міжнародній арені [7]. Україна розглядалася як повноправна європейська країна з позитивним інвестиційним кліматом, підтримкою бізнес-індустрії, розвитку технологій та цифровізації з подальшим європейським вектором розвитку демократії та безпеки. Не останню роль у формуванні позитивного іміджу країни відіграли події 2014 року, які довели, що країна є демократичною державою, яка формує європейські цінності та принципи суспільного управління [5].

Події лютого 2022 року сформували імідж країни як демократичної держави, яка захищає свої права та суверенітет протидіючи збройній агресії з боку росії, що сприяло формуванню потужного іміджу країни в міжнародному просторі як держави, яка веде протидію військовій агресії на новому рівні, з урахуванням інноваційного та цифрового розвитку сфери оборони держави. На сьогодні в надскладних умовах економічного, цифрового та військового розвитку такого досвіду не має жодна європейська країна [1].

Проте, незважаючи на окреслені напрями формування іміджу в країні досі залишається багато проблем економічного та політичного характеру, які впливають на її інвестиційну привабливість та формують несприятливий міжнародний імідж. Це стосується високого рівня корупції в країні, недосконалості нормативно-правового забезпечення, що впливає на ефективність економічного та соціального захисту населення. Невідповідність міжнародним нормам та стандартам у питаннях захисту прав інтелектуальної власності призводить до втрати інноваційного потенціалу. Неузгодженість нормативного забезпечення впливає на розвиток бюрократії та дублювання функцій публічного управління, що також створює корупційні схеми. Тому питання удосконалення механізму публічного управління формуванням національного іміджу країни на сьогодні потребує актуалізації виходячи з потреб сучасного розвитку цифровізації та міжнародних відносин. На формування позитивного іміджу країни на зовнішньому ринку впливає ряд факторів, до основних з яких можна віднести такі (рис. 1):

політико-нормативні, які впливають на стабільність, керованість та передбачуваність держави, оскільки вони визначають політичну стабільність, ефективність системи публічного управління, стан демократії та рівень верховенства права, рівень корупції в державі;

фінансово-економічні, що визначають країну як надійного партнера для інвестицій та налагодження співпраці за різними галузями економіки. Основні критерії цих факторів характеризують рівень економічного розвитку та стабільності, інвестиційний клімат, рівень інноваційності та цифровізації економіки, експортний потенціал, фінансову стійкість держави, рівень безробіття населення;

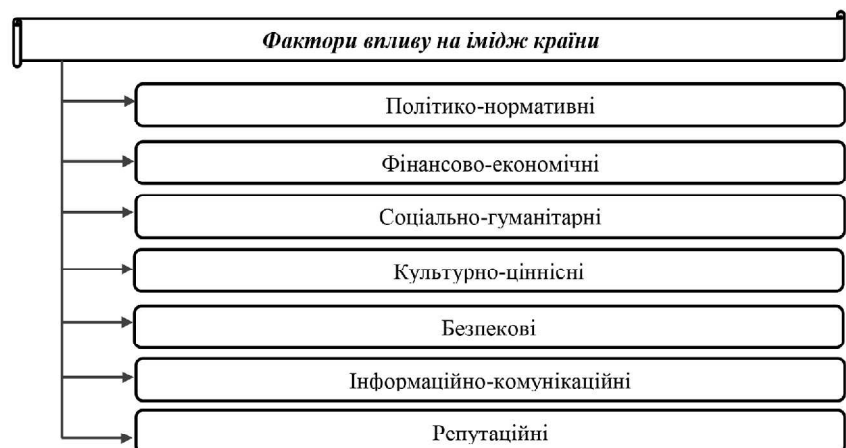


Рис. 1. Основні фактори, які впливають на формування іміджу країни

Джерело: систематизовано авторами.

соціально-гуманітарні, що характеризують рівень та якість життя населення, розвиток людського потенціалу, на основі розвитку науки та освіти, стану охорони здоров'я та демографічних показників, рівня суспільної згуртованості, дотримання прав і свобод громадян, рівня соціальної захищеності населення;

культурно-ціннісні, що визначають привабливість країни для громадян на основі розвитку та ідентичності національної культури, історичної спадщини, традицій та звичок, репутації країни в соціокультурних заходах;

безпекові фактори, що характеризують стійкість держави до криз, стан воєнної та внутрішньої безпеки, спроможність держави функціонувати в умовах гібридних загроз;

інформаційно-комунікаційні, що визначають рівень участі та залученості країни до міжнародних програм, ефективність публічної дипломатії, розвиток цифрових технологій та медіапростору, свобода слова, спроможність протидіяти інформаційній дезінформації тощо;

репутаційні, що характеризують рівень фактичного дотримання публічних заяв, відкритість та прозорість ведення зовнішньої політики, рівень корупції та відповідальності посадовців.

Також доцільно виокремити фактори, які визначають міжнародну залученість країни в різних заходах, які спрямовані на підтримку глобального економічного та соціального розвитку. До таких факторів можна віднести участь у міжнародних організаціях, рівень міжнародної підтримки, участь країни у вирішенні глобальних проблем, виконання міжнародних зобов'язань тощо [4].

Слід зазначити, що для України важливим є позиціонування на міжнародній арені як країни, яка протидіє агресії з боку іншої країни, при цьому виступаючи незалежною, демократичною державою, яка впроваджує європейські принципи розвитку.

Незважаючи на такі складні безпекові умови, Україна забезпечує цифрову трансформацію в питаннях повоєнного відновлення, модернізації публічної влади, нормативно-правового забезпечення, при цьому не змінюючи європейський вектор розвитку та дотримання принципів сталого розвитку.

Механізм публічного управління формуванням національного іміджу країни включає суб'єкт, об'єкт, принципи, методи, інструменти та інші складові, які у своїй взаємодії призводять до його ефективної реалізації.

Концептуальна модель механізму публічного управління формуванням національного іміджу країни представлена на рис. 2. Концептуальна схема включає в себе мету побудови такого механізму, яка передбачає формування та просування позитивного іміджу країни на міжнародній арені засобами публічного управління. Відповідно до мети було визначено основні завдання, які сприяють її досягненню і полягають у забезпеченні цілісної державної політики у сфері формування національного іміджу на основі координації діяльності суб'єктів публічної влади.

Загалом імідж держави може включати декілька аспектів, а саме: інвестиційну привабливість, безпеку, низький рівень корупції, ефективну інформаційно-комунікаційну політику тощо.

Виконання поставлених завдань здійснюється в умовах дотримання та реалізації відповідних принципів, які забезпечують ефективність функціонування механізму. До основних принципів було віднесено:

системності, який визначає процес формування іміджу як цілісної системи, а не як сукупності окремих не взаємозалежних складових;

комплексності, що дозволяє оцінити процес з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та їхній вплив на всі складові механізму;

достовірності, який визначає, що імідж країни повинен базуватися на реальних даних, інституційній спроможності та відповідальності;

стратегічної спрямованості, відповідно до якого іміджева політика повинна підпорядковуватися загальним стратегічним інтересам держави та відповідати загальному вектору її інтеграції;

відкритості та прозорості, що визначають зрозумілість для суспільства та міжнародних партнерів підґрунтя створення іміджу;

узгодженості дій між усіма органами влади всіх рівнів, бізнесом та суспільством у питаннях формування позитивного іміджу країни відповідно до участі кожного суб'єкта;

адаптивності, який дозволяє механізму швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, ризики та загрози та мінімізацією їх негативного впливу або їх уникнення;

партнерства, що базується на потребі ефективної співпраці між усіма учасниками процесу формування іміджу, а саме держави, бізнесу, суспільства та науки для створення єдиного вектора розвитку країни;

інституційної відповідальності, який вказує на необхідність узгодженості нормативно-правового забезпечення реалізації повноважень усіх учасників процесу, відповідність міжнародним нормам та принципам, відсутність дублювання функцій, що може привести до корупційних ризиків;

результативності, що передбачає наявність вимірних результатів функціонування механізму для визначення рівня іміджу країни, довіри до країни, рівня інвестиційної привабливості держави на міжнародній арені, медійної репутації.

Використання методів, які дозволяють ефективно впроваджувати механізм публічного управління формуванням іміджу країни націлені на різні аспекти, такі як оцінювання стану національного іміджу, формування алгоритму оцінки стану національного іміджу, методик визначення ризиків, визначення цільової аудиторії, методи оцінки ефективності комунікаційних компаній тощо. Використання означених методів дозволяє на кожному етапі вчасно виявляти ступінь досягнення чи відхилення від запланованих показників, що сприяє вчасній реакції на відхилення.

Впровадження механізму публічного управління формуванням національного іміджу здійснюється на основі використання інструментів. Нормативно-правові інструменти, які на основі регуляції законів, стратегій, державних програм формують вектор розвитку країни. Організаційно-управлінські, які забезпечують реалізацію означених напрямів. Інструменти публічної дипломатії дозволяють сформувати імідж країни на зовнішньому ринку, так само наряду з цифровою дипломатією, яка враховує принципи, правила, норми ведення зовнішньоекономічної діяльності країни, тим самим створюючи позитивний імідж.

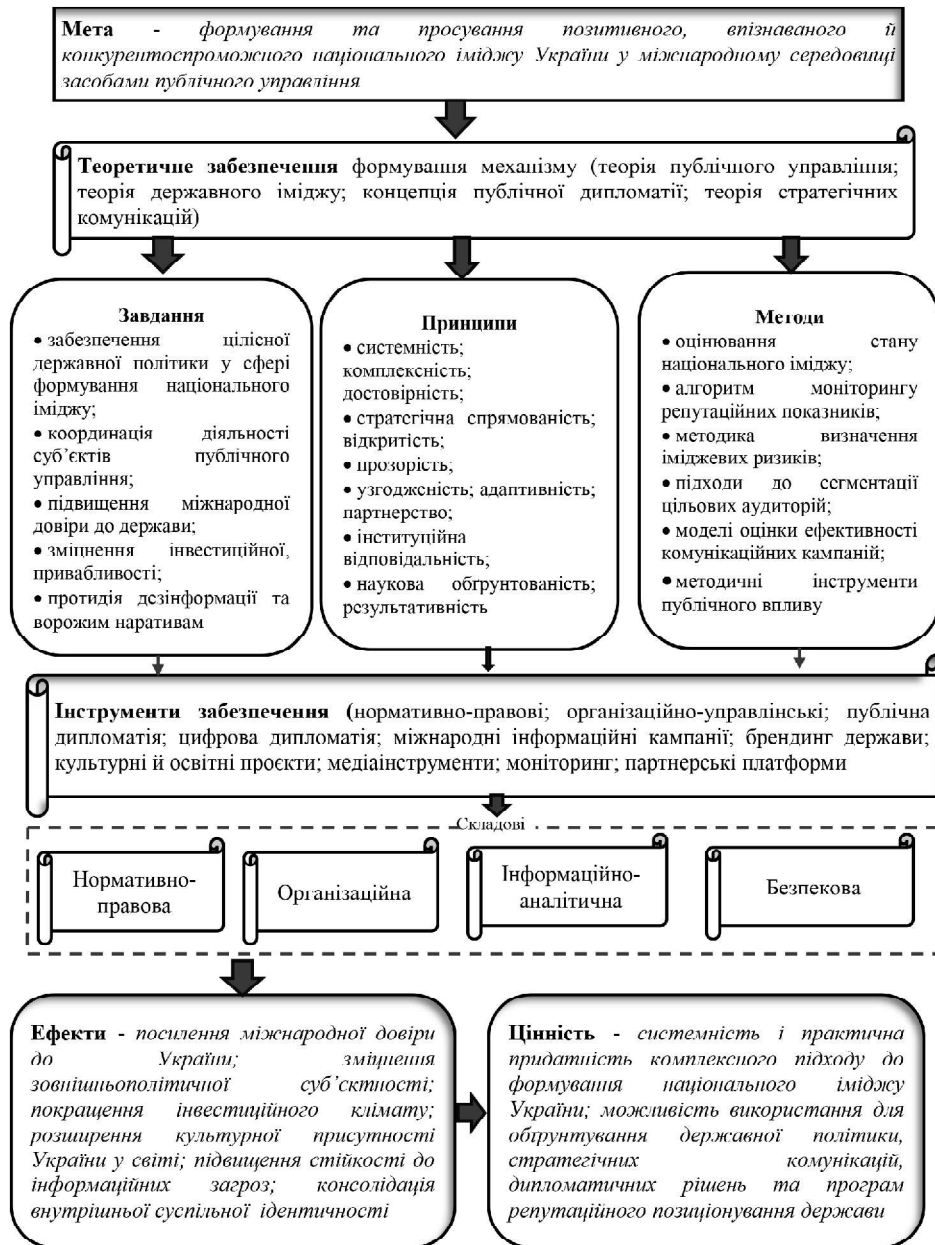


Рис. 2. Концептуальна модель механізму публічного управління формуванням національного іміджу країни

Джерело: запропоновано авторами.

На основі впровадження різних освітніх міжнародних проєктів формується відкритість держави для іноземних партнерів, обмін досвідом, залученість фахівців з різних країн дозволяє розширити співпрацю. Використання медіа інструментів дозволяє сформувати необхідний напрям суспільної думки з тих чи інших питань, та може виступати певним регулятором суспільних настроїв. Важливим інструментом є процедура моніторингу, яка дозволяє вчасно виявляти ефективність реалізації означених заходів, визначати відхилення та оперативно реагувати на них. Залученість до різних міжнародних платформ та проєктів сприяє відкритості та обміну досвідом між різними країнами, що в подальшому формує партнерські відносини.

У запропонованій концептуальній моделі механізму публічного управління формуванням національного

іміджу країни було виокремлено чотири основні складові, які здатні забезпечити ефективне досягнення поставленої мети. Так, нормативно-правова складова є базою публічного управління, оскільки за рахунок удосконалення та адаптації українського законодавства до міжнародних норм реалізується економічна та соціальна політика в межах європейської інтеграції країни.

Організаційна складова дозволяє практично реалізувати відповідні зміни з подальшим їх удосконаленням залежно від цифровізації та інноваційного розвитку.

Інформаційно-аналітична складова дозволяє дослідити тренди процесів, які впливають на формування іміджу країни для подальших управлінських рішень. Водночас формування інформаційного простору впливає на суспільні думки з приводу іміджу країни, як серед іноземних громадян, так і в середині держави. Без-

пекова складова є однією з важливих елементів публічного управління, оскільки забезпечення безпеки за всіма сферами є світовим пріоритетом розвитку будь-якої країни. Це стосується як фізичної безпеки, так і інформаційної, економічної, соціальної, фінансової, інвестиційної тощо.

Ефективність впровадження такого механізму сприятиме підвищенню довіри до України як партнера в довгостроковій перспективі, покращенню інвестиційного клімату, підвищенню стійкості до зовнішніх загроз. Окреслений механізм дозволить систематично та комплексно підходити до формування іміджу країни, сприятиме раціональному формуванню та обґрунтуванню стратегій та програм розвитку, прийняттю дипломатичних рішень.

Загалом для України, формування такого дієвого механізму є досить складним процесом, на який впливає ряд факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Окрім протидії зовнішній агресії, Україна проходить етап внутрішніх трансформацій, які формують новий погляд на процеси модернізації та формування нового суспільно-економічного устрою в повоєнному відновленні.

До позитивних зрушень, які відбуваються в країні, у контексті подальшого формування позитивного іміджу можна віднести посилення міжнародної суб'єктності України, оскільки починаючи з 2022 року країна активно позиціонується як активний суб'єкт глобальних процесів. Такі процеси дозволяють перейти від формування іміджу країни в короткостроковій перспективі до процесів стратегічного управління національною репутацією.

Політика стратегічних комунікацій формує брендинг країни, який базується на принципах демократії та міжнародної залученості. В умовах посилення ролі цифровізації, Україна активно впроваджує цифрові технології у сферу державного управління (Дія, е-уряд тощо), що дозволяє масштабувати просування державного нарративу через цифрові рішення. Використання цифрових рішень у країні реалізується не тільки в питаннях покращення надання державних послуг, але й у системі забезпечення безпеки та ведення війни, що так само впливає на імідж країни, як однієї з найбільш досвідчених у сучасному просторі, які опановують такі технології.

В останні роки активно розвивається напрям креативних індустрій, які для України є важливим аспектом не тільки повоєнного відновлення, але й ідентифікатором національної ідентичності на світовому рівні. Саме культурний вимір здатен закріплювати позитивні враження від країни в суспільстві на досить тривалий час. Відкритість країни та залученість до міжнародних ініціатив у багатьох сферах, дозволяє розширювати через взаємодію пізнаність країни як країни з європейськими цінностями. Дотримання курсу євроінтеграції створює імідж демократичного суспільства, в якому діють норми верховенства права та захисту прав і свобод громадян.

Попри значні позитивні зрушення у питаннях формування національного іміджу країни, для України на сьогодні існують перешкоди, які уповільнюють ці процеси. Так, одним із важливих елементів є воєнний стан, який впливає на імідж країни в залежності безпекового контексту, руйнації, гуманітарних втрат тощо. У таких

умовах досить складно використовувати традиційні техніки формування іміджу та бренду країни, оскільки змінена пріоритетність завдань для країни. Розвиток цифрових та комунікаційних технологій призводить до активного використання інформаційних атак, пропаганди, фейкових повідомлень тощо, що дискредитує країну та владу.

Однією з важливих проблем є низький рівень узгодженості між різними рівнями органів влади в питаннях формування іміджу країни, що впливає на загальний вектор державної стратегії. Слабка координація дій між усіма суб'єктами механізму призводить до неефективності його впровадження. Для постійного впровадження іміджевих заходів потрібна значна фінансова підтримка, що в умовах воєнних дій є обмеженою. Враховуючи стан розвитку країни до повномасштабного вторгнення, у більшості імідж країни формувався на основі інтерпретації іноземних джерел, що обмежує контроль власного сприйняття країни серед іноземних представництв.

Високий рівень корупції, політичні скандали, непрозорість державних рішень значно погіршують імідж країни, особливо в умовах розбалансованості цільової аудиторії. Різні цільові аудиторії по-різному сприймають країну з погляду її іміджу, що ускладнює формування універсальної моделі впливу. Так, з погляду інвестиційної привабливості, Україна є країною з високим ризиком, враховуючи безпекову ситуацію. З позиції активізації співпраці у сфері науки й освіти — імідж країни знаходиться на досить високому рівні, враховуючи збільшення молоді, яка вимушена була виїхати за кордон. Тому на сьогодні досить суттєво змінюються пріоритетність напрямів формування національного іміджу залежно від внутрішньої зміни позиціонування суспільних складових.

ВИСНОВКИ

Удосконалення механізму управління формуванням національного іміджу країни є досить складним процесом, на який впливає низка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Останніми роками активно розвиваються напрями формування іміджу та бренду країн враховуючи глобалізаційні процеси.

Для України формування іміджу країни знаходиться під впливом низки факторів, серед яких можна виокремити — безпекові чинники, які, з одного боку, характеризують країну як самодостатню, демократичну, суверенну державу, а з іншого — гальмують впровадження напрямів удосконалення іміджу. Крім безпекових факторів, важливу роль відіграють фінансово-економічні, які характеризують стабільність країни, її надійність як партнера для інвестування та розвитку. Недосконалість нормативно-правового забезпечення та низький рівень узгодженості дій між гілками влади, призводить до неефективності механізму публічного управління.

Для стабілізації ситуації та подальшого формування позитивного іміджу країни доцільно удосконалити механізм публічного управління цими процесами. Механізм публічного управління формуванням національного іміджу країни включає суб'єктно-об'єктну складову, принципи, методи, заходи, інструменти та складові, які забезпечують ефективність реалізації такого механізму.

У межах дослідження виокремлено позитивні та негативні елементи, які впливають на ефективність формування позитивного іміджу країни, виходячи з її потенціалу та зовнішніх умов. До позитивних зрушень слід віднести цифровізацію країни, європейський вектор розвитку, дотримання принципів сталого розвитку, відкритість до міжнародної співпраці.

До елементів, які ускладнюють реалізацію механізму віднесено воєнні дії в країні, які впливають на пріоритетність завдань та фінансову спроможність, низький рівень узгодженості завдань між різними гілками влади, що розбалансовує єдину мету стратегії розвитку країни, високий рівень корупції, недосконалість судової влади, що негативно впливають на імідж країни та знижують її інвестиційну привабливість для бізнес-партнерів.

Обґрунтовано важливість визначення цільової аудиторії за різними складовими формування іміджу, що дозволить більш обґрунтовано розробляти заходи щодо підтримки репутації країни. Важливим аспектом є відповідність публічних заяв з їх практичним впровадженням, що в подальшому формує не тільки зовнішнє ставлення, але і внутрішню підтримку суспільства та політичного курсу країни.

Література:

1. Боковець В. В., Ласий Т. П. Комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічного управління. Інфраструктура ринку. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-17>.
2. Денисюк О. В. Державний імідж як стратегічний ресурс публічного управління: концептуальні засади, інституційні напрями та індикатори результативності. Публічне урядування. 2025. № 3 (44). [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-1).
3. Державна програма забезпечення позитивного міжнародного іміджу України на 2003-2006 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.10.2003 № 1609. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/3145664>.
4. Журавльова Н. Публічний характер інформаційної політики держави: внутрішній і зовнішній виміри. Інформаційне суспільство. 2019. № 2. С. 10—15.
5. Концепція популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.10.2016 № 739-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/739-2016-%D1%80#n8>.
6. Осовська Г. В., Осовський О. А., Аксьонова О. В., М'яковський О. С., Чуріна О. А. Діагностика процесів формування іміджу органів публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.15>.
7. Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020": Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.
8. Про схвалення Концепції Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008-2011 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 06.06.2007 № 379-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2007-p#Text>.
9. Про схвалення Програми "Інвестиційний імідж України": Розпорядження Кабінету Міністрів України від

17.08.2002 № 477-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/477-2002-%D1%80#Text>.

10. Сингаївська М. В. Зміна підходів до формування іміджу держави: управлінський аспект. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/11>.

References:

1. Bokovets, V. V. and Lasiy, T. P. (2020), "Communication mechanisms for shaping a positive image of public administration bodies", *Infrastruktura rynku*. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-17>.
2. Denysiuk, O. V. (2025), "The state image as a strategic resource of public administration: conceptual foundations, institutional directions and performance indicators", *Publiche uriaduvannia*, vol. 3 (44). DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-1).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2003), Resolution "State Programme for Promoting a Positive International Image of Ukraine for 2003—2006", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/3145664> (Accessed 15 April 2026).
4. Zhuravleva, N. (2019), "The Public Nature of the State's Information Policy: Internal and External Dimensions". *Informatsiine suspilstvo*, vol. 2, pp. 10—15.
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Order "Concept for the promotion of Ukraine in the world and the advancement of Ukraine's interests in the global information space", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/739-2016-%D1%80#n8> (Accessed 15 April 2026).
6. Osovska, G. V., Osovsky, O. A., Aksyonova, O. V., Myaskovsky, O. S. and Churina, O. A. (2024), "Diagnosis of the processes involved in shaping the image of public authorities", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.15>.
7. President of Ukraine (2015), Decree "On the Sustainable Development Strategy "Ukraine — 2020", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (Accessed 15 April 2026).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), Order "On the Approval of the Concept of the State Target Programme for the Formation of a Positive International Image of Ukraine for 2008—2011", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2007-p#Text> (Accessed 15 April 2026).
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), Order "On the approval of the "Investment Image of Ukraine Programme", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/477-2002-%D1%80#Text> (Accessed 15 April 2026).
10. Syngaivska, M. V. (2021). "Changing approaches to shaping the state's image: the managerial aspect", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. Seriiia: *Derzhavne upravlinnia*. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/11>.

Отримано редакцією журналу / Received: 24.04.26

Процецензовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

М. А. Зінко,

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7693-4512>

В. Я. Карковська,

д. держ. упр., професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.456

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: КРАЩІ СВІТОВІ ПРАКТИКИ

M. Zinko,

Postgraduate Student, National University "Lviv Polytechnic"

V. Karkovska,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor at the Department
of Administrative and Financial Management, National University "Lviv Polytechnic"

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION: BEST INTERNATIONAL PRACTICES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. Узагальнено сучасні концептуальні підходи до управління змінами, зокрема *adaptive governance*, *resilience governance*, *whole-of-government* та *data-driven governance*. Проаналізовано міжнародний досвід реалізації трансформаційних процесів у публічному секторі, визначено особливості нормативно-стандартних, компетентнісно-кадрових, цифрово-платформних і результативно-орієнтованих моделей управління змінами. Обґрунтовано, що ефективність реформ у системі публічного адміністрування залежить від інтеграції інституційних, кадрових, економічних і цифрових механізмів у єдиний управлінський цикл. Визначено ключові напрями адаптації міжнародного досвіду до умов України з урахуванням воєнних викликів, цифрової трансформації та потреб забезпечення інституційної стійкості держави.

The article examines the theoretical and applied aspects of organizational and economic support for the development of the change management system in public administration under conditions of global instability, digital transformation, and increasing crisis challenges. Modern conceptual approaches to change management, including *adaptive governance*, *resilience governance*, *whole-of-government*, and *data-driven governance*, which form the basis of contemporary models for transforming public administration systems, are generalized. It is determined that change management in the public sector should be considered as a comprehensive process of modernization of organizational structures, managerial procedures, decision-making mechanisms, personnel policy, and the state's digital infrastructure.

The international experience of implementing transformational processes in the public sector is analyzed, and the main change management regimes are systematized, including regulatory-standard, competency-based, digital-platform, and performance-oriented approaches. It is established that the effectiveness of organizational and economic support for the development of the change management system depends on the level of integration of institutional, procedural, economic, personnel, and digital mechanisms within a unified management cycle. The importance of using strategic planning tools, digital governance, human capital management, performance monitoring systems, and interagency coordination in the implementation of reforms in public administration is substantiated.

Particular attention is paid to the problems of adapting international experience to the conditions of Ukraine, taking into account martial law, post-war recovery needs, limited resources, and the necessity of ensuring institutional resilience of the state. The key directions for improving organizational and economic support for the development of the change management system in Ukraine are identified, including the integration of change management processes into the budget cycle, the development of HRM tools, the formation of a strategic communications system, the use of digital platforms, and the implementation of data-driven performance evaluation systems. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in the development of public administration reform strategies, digital transformation programs, and mechanisms for strengthening the institutional capacity of public authorities.

Ключові слова: управління змінами, публічне адміністрування, організаційно-економічне забезпечення, цифрова трансформація, публічне управління, цифрове урядування, інституційна стійкість, адаптивне врядування, стратегічне управління, державне управління, трансформаційні процеси.

Key words: change management, public administration, organizational and economic support, digital transformation, public governance, digital government, institutional resilience, adaptive governance, strategic management, public sector management, transformational processes.

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

У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення кризових явищ, цифрової трансформації та зростання суспільних вимог до якості публічних послуг особливої актуальності набуває проблема розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. Для більшості країн світу ефективність функціонування органів державної влади дедалі більше залежить від їхньої здатності оперативно адаптуватися до нових викликів, забезпечувати інституційну гнучкість, підтримувати стійкість управлінських процесів та впроваджувати інноваційні механізми прийняття рішень. За оцінками міжнародних організацій, саме інституційна спроможність державного сектору та якість управління реформами визначають ефективність реалізації політики відновлення, цифрової модернізації та забезпечення суспільної довіри до державних інституцій.

У таких умовах управління змінами перестає бути окремим елементом адміністративної діяльності та трансформується у системну функцію державного управління, пов'язану з модернізацією організаційних структур, цифровізацією процесів, розвитком людського капіталу та підвищенням результативності публічно-

го сектору. Особливого значення набувають питання формування організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити координацію реформ, узгодженість управлінських рішень, ефективний розподіл ресурсів та стійкість функціонування системи публічного адміністрування в умовах невизначеності.

Для України ця проблематика є особливо актуальною в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення держави. Масштабні безпекові виклики, руйнування критичної інфраструктури, необхідність швидкого прийняття управлінських рішень, обмеженість фінансових ресурсів, посилення вимог до прозорості використання міжнародної допомоги та реалізація євроінтеграційних реформ зумовлюють необхідність формування нових підходів до організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. У цих умовах особливого значення набувають питання інтеграції бюджетних, кадрових, цифрових та комунікаційних механізмів, а також впровадження сучасних інструментів моніторингу результативності та оцінювання ефективності управлінських рішень.

Світовий досвід свідчить, що успішна реалізація трансформаційних процесів у публічному секторі потребує не лише нормативного забезпечення реформ, а й створення цілісної системи організаційно-економічних механізмів, які охоплюють стратегічне планування, бюд-

жетування, розвиток компетентностей державних службовців, управління ризиками, комунікацію змін, цифрову інфраструктуру та системи моніторингу результативності. У провідних країнах світу управління змінами дедалі частіше реалізується в межах концепції *whole-of-government*, яка передбачає узгодженість дій різних інституцій, використання даних для прийняття управлінських рішень та інтеграцію інноваційних підходів у систему публічного адміністрування.

Разом із тим в Україні питання організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні залишаються недостатньо дослідженими. Наявні наукові праці переважно зосереджені або на окремих аспектах реформування державного управління, або на питаннях цифровізації та підвищення ефективності публічної служби, тоді як комплексний підхід до формування інтегрованої системи управління змінами, що поєднує інституційні, економічні, кадрові, цифрові та результативні компоненти, потребує подальшого наукового обґрунтування. Недостатньо опрацьованими залишаються також питання адаптації кращих міжнародних практик до українських реалій з урахуванням воєнних ризиків, обмеженості ресурсів, нерівномірності інституційної спроможності та необхідності забезпечення стійкості системи публічного адміністрування.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у дослідженні міжнародного досвіду організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні, систематизації існуючих моделей та механізмів реалізації трансформаційних процесів, а також визначенні можливостей їх адаптації до умов України з урахуванням сучасних викликів і стратегічних пріоритетів державного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління змінами в системі публічного адміністрування останніми роками перебуває у центрі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців, що зумовлено посиленням глобальної нестабільності, активізацією цифрової трансформації та необхідністю модернізації державного управління. У сучасних наукових дослідженнях управління змінами розглядається як комплексний процес трансформації організаційних структур, управлінських процедур, моделей взаємодії та механізмів прийняття рішень, спрямований на підвищення ефективності функціонування публічного сектору, адаптивності державних інституцій та якості публічних послуг [1; 2].

Теоретичні засади управління змінами були сформувані у працях класиків теорії організаційних трансформацій. Важливий внесок у розвиток концептуальних підходів до управління змінами зробив К. Lewin, який запропонував модель "розморожування — зміна — заморожування", що описує послідовність переходу організації від стабільного стану до нового формату функціонування [3]. Подальший розвиток теорії *change management* пов'язаний із працями J. Kotter, який обґрунтував поетапний механізм реалізації організаційних трансформацій та наголосив на ролі лідерства, комунікацій і формування коаліції змін [4]. Значний вплив на

розвиток сучасних підходів до управління змінами справила також модель ADKAR, запропонована J. Hiatt, у якій основна увага приділяється поведінковим аспектам прийняття змін персоналом та розвитку готовності працівників до трансформацій [5].

Подальший розвиток теорії управління змінами характеризується міждисциплінарним підходом, який поєднує елементи стратегічного менеджменту, організаційної теорії, цифровізації та ризик-орієнтованого управління. Зокрема, K. Batool та I. Inayat досліджують вплив організаційної культури та гнучкості управлінських структур на ефективність реалізації змін [6]. A. Errida, B. Lotfi та E. Semma аналізують роль цифрових технологій у процесах *change management* і підкреслюють необхідність інтеграції сучасних інструментів управління у діяльність організацій [7]. У свою чергу, R. Gangl та співавтори обґрунтовують доцільність використання інтегрованих моделей управління змінами, що базуються на поєднанні стратегічного та ризик-орієнтованого підходів [8].

Важливий науковий інтерес становлять дослідження, присвячені цифровій трансформації та адаптивності систем публічного управління. Так, J. Koch та ін. наголошують, що цифровізація є не лише технологічним оновленням, а комплексною трансформацією управлінських процесів, організаційної культури та механізмів прийняття рішень [9]. Аналогічного підходу дотримуються F. L. P. Pulido та H. Taherdoost, які розглядають цифрову трансформацію як основу модернізації організаційних систем та підвищення результативності управління [10]. Дослідження F. Sippl та співавторів акцентують увагу на ролі комунікацій, взаємодії зі стейкхолдерами та управління опором змін у процесі реалізації трансформаційних процесів [11].

Суттєвий внесок у розвиток сучасних концепцій управління змінами в публічному секторі здійснює Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). У документах OECD управління змінами розглядається як системна спроможність держави забезпечувати адаптивність, координацію реформ, цифрову модернізацію та результативність публічного адміністрування [12; 13]. У сучасних дослідженнях OECD наголошується, що ефективне державне управління має базуватися на принципах *whole-of-government*, *data-driven governance*, цифрової взаємодії та інституційної стійкості [12-14]. Особлива увага приділяється концепціям *adaptive governance* та *resilience governance*, які акцентують увагу на здатності систем публічного адміністрування швидко реагувати на кризові виклики, забезпечувати безперервність функціонування державних інституцій та підтримувати стійкість управлінських процесів в умовах високої невизначеності [12; 13].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із проблемами цифрового урядування, використання даних у системі публічного управління та формування цифрової інфраструктури держави. У працях OECD, присвячених *digital government* та *data-driven public sector*, акцентується увага на необхідності розвитку інтероперабельності державних систем, створення інтегрованих цифрових платформ, забезпечення кіберстійкості та використання даних як стратегічного ресурсу публічного адміністрування [14; 15]. Водночас L. Tangi, M. Janssen,

M. Benedetti та G. Noci підкреслюють, що ефективність цифрової трансформації публічного сектору значною мірою залежить від рівня інституційної координації, цифрових компетентностей та готовності державних органів до організаційних змін [16].

Важливе місце у сучасних наукових дослідженнях посідають питання розвитку людського капіталу, лідерства та компетентностей у процесі управління змінами. B. S. Kuipers та співавтори наголошують, що успішність трансформацій у публічному секторі значною мірою залежить від рівня професійної підготовки державних службовців, ефективності управлінських комунікацій та підтримки змін з боку керівництва [1]. J. van der Voet підкреслює роль change leadership та взаємозв'язок між організаційною культурою, бюрократичними процедурами й результативністю реформ у державному секторі [2]. Дослідження A. Pircher Verdorfer, W. G. Weber та C. Unterrainer акцентують увагу на важливості участі працівників у процесах прийняття рішень та формуванні change-oriented organizational behavior [17].

У сучасних дослідженнях також приділяється значна увага питанням довіри до державних інституцій та ролі належного врядування у забезпеченні ефективності реформ. Зокрема, T. D. Beshi та R. Kaig доводять, що рівень суспільної довіри до органів влади значною мірою залежить від прозорості, підзвітності та ефективності реалізації управлінських рішень [18]. M. Mansoor підкреслює, що цифровізація державного сектору та якісна інформаційна взаємодія з громадянами сприяють зміцненню довіри до публічних інституцій та підвищенню легітимності державної політики [19].

У вітчизняному науковому просторі проблематика управління змінами досліджується переважно у контексті реформування системи публічного адміністрування, модернізації державного управління та розвитку інституційної спроможності органів влади. Зокрема, Ю. Шаров, І. Чикаренко, Т. Маматова та інші науковці розглядають особливості впровадження організаційних змін у системі державного управління, розвитку управлінських технологій та модернізації механізмів публічного адміністрування [20].

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних досліджень свідчить, що іноземні науковці переважно концентруються на міждисциплінарних моделях управління змінами, цифровізації, інноваціях та емпіричних дослідженнях ефективності реформ [6-19], тоді як українські автори більше уваги приділяють нормативно-правовим, організаційним і кадровим аспектам реформування системи публічного адміністрування, а також проблемам стратегічного планування та інституційної модернізації [20].

Попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання саме організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. Наявні дослідження переважно фокусуються або на цифровій трансформації, або на кадрових та організаційних аспектах реформ, тоді як комплексне поєднання інституційних, економічних, кадрових, цифрових і результативних механізмів управління змінами потребує подальшого наукового обґрунтування. Недостатньо дослідженими залишаються також питання адаптації

міжнародних моделей change management до умов воєнного стану та повоєнного відновлення України, що зумовлює необхідність розроблення інтегрованих теоретико-методологічних підходів до формування системи управління змінами у публічному адмініструванні з урахуванням сучасних глобальних викликів, цифровізації та потреб забезпечення інституційної стійкості держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Означена проблема зумовила мету даної статті, яка полягає в узагальненні та систематизації міжнародного досвіду організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні, визначенні ключових механізмів реалізації трансформаційних процесів у публічному секторі та обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів до формування інтегрованої системи управління змінами в умовах цифрової трансформації, кризових викликів та повоєнного відновлення України.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, використання яких дозволило забезпечити комплексний характер дослідження проблем організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні. У процесі дослідження використано такі методи, як метод теоретичного узагальнення та системного аналізу, порівняльного аналізу, структурно-функціональний метод, інституційний підхід, метод контент-аналізу, графічний і табличний методи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній теорії та практиці публічного адміністрування управління змінами розглядається як безперервний процес трансформації цілей, структур, процедур і поведінкових норм публічних організацій, зумовлений зовнішніми викликами та внутрішньою необхідністю підвищення результативності, підзвітності й якості публічних послуг. У воєнний і повоєнний періоди для України ця проблематика набуває особливої ваги через поєднання трьох факторів: необхідність швидких сервісних і цифрових перетворень, жорсткі ресурсні обмеження та підвищені вимоги до легітимності управлінських рішень. За таких умов зміни не можуть залишатися разовими "капаніями", прив'язаними до окремих проєктів або персоналій; вони мають відтворюватися як стійка управлінська функція, інтегрована в бюджетний, кадровий і процесний цикли діяльності органів публічної влади.

Теоретичні витоки управління змінами традиційно пов'язують із моделями стадійності, що описують логіку переходу організації від стабільного стану до нового через етапи підготовки, впровадження та закріплення [3]. Подальші теоретичні розробки наголошують на ролі лідерства, формуванні коаліції змін, комунікації бачення та інституціоналізації результатів у процедурах і організаційній культурі [4]. Практичні моделі управління змінами деталізують "людську сторону" перетворень, показуючи, що ухвалення нових рішень і практик персоналом відбувається через послідовні кроки усвідомлення потреби в зміні, формуван-

ня бажання підтримати зміни, отримання знань і навичок, практичне застосування та закріплення [5].

Перенесення цих підходів у публічний сектор потребує методичної корекції, оскільки державні органи функціонують у середовищі політичної відповідальності, процедурної справедливості, суспільних очікувань і нормативних обмежень. Саме тому в документах міжнародних організацій управління змінами в уряді тлумачиться як системна спроможність держави ініціювати та проводити трансформації, забезпечувати їх узгодженість і послідовність, працювати з опорою і очікуваннями стейкхолдерів, управляти ризиками та створювати умови для закріплення результатів [21]. У сфері управління публічними фінансами додатковий акцент робиться на ув'язці реформ із бюджетним циклом і цифровими інструментами (зокрема FMIS), що дозволяють підвищити прозорість, зменшити транзакційні витрати й забезпечити керованість виконання [22].

У межах цього дослідження організаційно-економічне забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні пропонується визначати як інституційно врегульовану, ресурсно підкріплену та даними підтриману динамічну систему взаємопов'язаних організаційних структур, процедур координації, бюджетно-фінансових механізмів, HRM-інструментів, комунікаційних практик і методів оцінювання результатів, що формує та відтворює спроможність органів публічної влади ініціювати, реалізовувати, утримувати і масштабувати зміни на основі підзвітності, результативності й адаптивності. Наукова новизна такого підходу полягає в інтеграції трьох вимірів, які в наявній літературі часто розглядаються розрізнено: інституційно-організаційного (структури й правила), економічного (ресурси та стимули) й аналітико-результативного (KPI/оцінювання та дані), що дозволяє перейти від опису "компонентів забезпечення" до пояснення механізму відтворення спроможності системи публічного адміністрування до змін

З огляду на зазначене, організаційно-економічне забезпечення розвитку системи управління змінами (табл. 1) доцільно трактувати як сукупність умов, ресурсів, процедур і управлінських технологій, що забезпечують ініціювання, реалізацію та інституціоналізацію змін у публічних організаціях у межах циклу "формування запити — дизайн — впровадження — закріплення — розвиток спроможності до наступних перетворень".

Організаційний компонент такого забезпечення охоплює інституційно-рольову архітектуру (координаційні центри, мандати, відповідальність, регламенти, стандарти), процесний контур (портфель ініціатив, проектне управління, управління ризиками, комунікації) та кадрово-компетентнісний блок (HRM-практики, навчання, розвиток лідерства і культури змін).

Економічний компонент охоплює бюджетування змін, управління витратами переходу, інвестиційні рішення (у тому числі щодо цифрової інфраструктури), стимули результативності та механізми оцінювання ефективності використання ресурсів. Інформаційно-цифровий контур з'єднує ці компоненти через дані, показники, аналітику, інтероперабельність і кібербезпеку, формуючи підзвітність і довіру.

Для операціоналізації зазначеного поняття та подальшого порівняння міжнародних практик доцільно систематизувати підходи до його трактування, виокремивши домінуючі акценти, типові інструменти та обмеження. Така систематизація не зменшує складність явища, але дозволяє методично коректно співставляти різні моделі й уникати редукції управління змінами лише до фінансування реформ або лише до адміністративної регламентації.

Наведена систематизація відображає, що на практиці домінуючий підхід визначає не тільки набір інструментів, а й логіку управлінських рішень. Ресурсно-економічний підхід підсилює дисципліну розподілу коштів і дозволяє зробити зміни ресурсно реалістичними, однак без інституційної архітектури й управління прийняттям перетворюється на фінансування "окремих проєктів" без стійкого ефекту. Інституційно-організаційний підхід забезпечує керованість і узгодженість у складних системах, проте без економічного обґрунтування і мотиваційних механізмів може породжувати надмірну формалізацію. Процесно-управлінський підхід дає технологію переходу від стратегій до виконання, але потребує опори на реальні повноваження й політичну підтримку. Спроможнісний підхід є важливим для стійкості реформ, оскільки зміни закріплюються через компетентності, поведінку та культуру, однак вимагає часу і системності. Результатоморієнтований підхід підвищує прозорість і підзвітність, але потребує запобіжників проти "KPI-ритуалізму", коли вимірювання не впливає на управлінські рішення.

Таблиця 1. Підходи до визначення організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні

Підхід	Цілеспрямованість	Основні елементи	Типові обмеження	Релевантність для публічного адміністрування
Ресурсно-економічний	Забезпечення ресурсами та стимулами	Бюджетні ресурси, фінансові важелі, стимули результативності, оцінка витрат і вигід	Ризик зведення змін до «фінансування проєктів»	Потрібний для відновлення, донорських програм і обмежених ресурсів
Інституційно-організаційний	Архітектура органів, процедур і координації	Офіси реформ/трансформації, регламенти, розподіл ролей, міжвідомча взаємодія	Може недооцінювати економічні обмеження й мотиваційні чинники	Визначальний для керованості реформ у складних багаторівневих системах
Процесно-управлінський	Цикл змін і управлінські технології	Портфель ініціатив, проектне управління, комунікації, управління ризиками, change-плани	Ризик ігнорування інституційної інерції та політичного контексту	Забезпечує перетворення стратегій у практику та дисципліну виконання
Спроможнісний (capability)	Розвиток здатності системи до змін	HRM, лідерство, навчання, культура, цифрові навички, спільноти практик	Складність вимірювання «спроможності», повільний ефект	Важливий для стійкості реформ, масштабування і зниження «відкатів»
Результатоморієнтований	KPI, оцінювання і підзвітність	Performance management, M&E, відкриті дані, аналітика, регулярні огляди прогресу	Ризик «KPI-ритуалізму» та формальної звітності	Підсилює прозорість, зшиває бюджет, управління і результати

Джерело: складено автором.

Таблиця 2. Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні

Етап управлінського циклу	Зміст етапу	Організаційний контур	Інформаційно-комунікаційний контур	Економічний контур	Очікуваний результат
1. Виклики та імпульси змін	Зовнішні події, політики, кризи, інтеграційні зобов'язання формують запит на трансформації	Визначення відповідальних, запуск координації, мандати та ролі	Моніторинг середовища, сигнали ризиків, первинні дані	Попередня оцінка ресурсних наслідків і варіантів фінансування	Відкриття керованого «вікна можливостей»
2. Формування запиту й легітимації	Узгодження проблеми, цілей і підстав для змін, зниження невизначеності	Лідерство, коаліція змін, управління стейкхолдерами	Комунікація цінності змін, канали зворотного зв'язку	Рамкова оцінка витрат/вигод, ресурсні сценарії	Готовність до запуску змін
3. Дизайн і налаштування системи управління змінами	Проектування портфеля ініціатив, правил, процесів і відповідальності	Governmentance, регламенти, портфель ініціатив, HR-процедури	Дані для управління, цифрові інструменти, стандарти обміну	Програмно-проектне фінансування, бюджетування змін	Керована архітектура змін
4. Реалізація та прийняття змін	Впровадження рішень і прийняття нових практик персоналом і користувачами	Навчання, підтримка команд, управління опором, зміни SOP	Супровід користувачів, контроль якості даних, комунікаційні кампанії	Фінансування переходу, стимули, управління витратами	Функціонування нових практик і сервісів
5. Закріплення та масштабування	Вбудовування змін у стандарти, культуру, контроль і відповідальність	Оновлені регламенти, компетентнісні профілі, внутрішній аудит	Регулярний моніторинг KPI, відкриті дані, M&E	Оцінка ефективності, корекція ресурсів	Стійкість результатів, зменшення «відкатів»
6. Розвиток спроможності до наступних змін	Нарощування резильєнтності та інноваційності системи	Інституційна пам'ять, розвиток лідерства	Управління знаннями, аналітика	Інвестиції в компетентності	Відтворювана здатність до модернізації

Джерело: складено автором.

Перехід від концептуалізації до міжнародного досвіду є логічним, оскільки саме зарубіжні моделі демонструють, як організаційні та економічні механізми поєднуються в реальні системи, здатні забезпечувати сталість реформ, координацію в межах "whole-of-government" і вимірюваність результатів. Урядові стандарти та методології управління змінами (зокрема у сфері delivery) задають загальні правила й очікувану якість управлінських дій, формуючи відтворюваність практик у різних відомствах [23]. У національній традиції теорії та практики публічного адміністрування також наголошується на значенні організаційних технологій, процедур і компетентностей як передумов керованої трансформації [20; 24; 25]. Для України рамку реформ та інституційні орієнтири задає Стратегія реформування державного управління, яка

вимагає послідовності, інституційної спроможності та вимірюваності прогресу [25].

У табл. 2 логіку управління змінами подано як цикл, у якому організаційний, інформаційно-комунікаційний та економічний контури мають працювати синхронно. Це означає, що навіть якісно спроектовані рішення не дає стійкого ефекту без паралельного розвитку компетентностей, процедур і комунікацій, а також без ресурсної рамки та механізмів підзвітності. Окремо слід підкреслити роль даних і цифрових інструментів: вони одночасно зменшують транзакційні витрати координації, підсилюють моніторинг і забезпечують довіру через прозорість, але збільшують значущість кіберризиків і вимог до інтероперабельності.

Далі міжнародний досвід (табл. 3) доцільно розглядати крізь призму домінуючих режимів змін, тобто

Таблиця 3. Узагальнення міжнародних моделей організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами

Країна / модель	Домінуючий режим змін	Організаційні механізми	Економічні механізми	Сильні сторони для системи змін
Велика Британія	Нормативно-стандартний	Урядові стандарти та методології delivery/change; фокус на підтримці людей у прийнятті змін	Портфель ініціатив, ув'язка ресурсів із пріоритетами, підзвітність	Відтворюваність практик і зниження залежності від персоналій
США	Компетентнісно-кадровий	Управління трансформацією workforce, робота з культурним переходом	Ресурси на перехід, інтеграція змін у HR-стратегії та оцінювання	Сильна «people side» і управління прийняттям змін
Канада	Змішаний (лідерство + цифрові сервіси)	Розвиток лідерства, стандарти сервісно-цифрової трансформації	Ресурсне забезпечення цифрових змін, директиви, M&E	Баланс стандартів і розвитку людей, орієнтація на якість послуг
Сінгапур	Whole-of-government трансформаційний	Централізована координація трансформацій, мобілізація персоналу	Довгострокові інвестиції в цифровізацію та компетентності	Швидкість і узгодженість за умови високої дисципліни виконання
Естонія	Цифрово-платформний	Інтероперабельність і платформи, X-Road як інфраструктура обміну	Стабільні інвестиції в цифрову інфраструктуру та безпеку	Низькі транзакційні витрати, дані як ресурс управління
Данія	Цифрова довіра (eID)	Масове використання MitID як інфраструктури довіри	Економія адмінвитрат і прискорення сервісних інновацій	Високе охоплення та довіра, сервісна ефективність
Україна (рамка реформ)	Інституційна модернізація	Стратегія реформи ДУ і план заходів	Бюджетні та донорські ресурси, моніторинг виконання	Поєднання євроінтеграційного тиску й потреб відновлення

Джерело: складено автором на основі опрацювання [23; 25; 26—33].

через те, яка "точка входу" є головною: стандарти і delivery, розвиток компетентностей і HRM, цифрові платформи довіри, централізована whole-of-government трансформація або результативно-бюджетний контур. Такий підхід дозволяє перейти від опису окремих кейсів до пояснення механізмів, що формують організаційно-економічне забезпечення змін.

Зіставлення моделей свідчить, що нормативно-стандартний режим (приклад Великої Британії) знижує залежність успіху реформ від персоналії і підвищує відтворюваність управлінських практик, оскільки методологія та стандарти задають єдині вимоги до планування, комунікації та закріплення змін [23; 26]. Компетентнісно-кадровий режим (США) показує, що в системах великого масштабу необхідним ресурсом стає управління трансформацією workforce та підтримка культурного переходу, без чого фінансування і регламенти не конвертуються у прийняття змін [27]. Змішані моделі (Канада) поєднують розвиток лідерства з цифрово-сервісними стандартами, що забезпечує баланс між людським фактором і технологічною модернізацією [28; 29].

Централізовано-трансформаційний режим (Сінгапур) демонструє переваги високої узгодженості та швидкості реалізації за умови сильного державного апарату та інвестицій у компетентності [30-31]. Цифрово-платформні моделі (Естонія, Данія) доводять, що цифровізація стає драйвером змін лише тоді, коли існує інфраструктура довіри та інтероперабельності, а також сталі інвестиції в безпеку й управління даними [32—33]. Європейські рамки цифрового десятиліття додатково підкреслюють потребу стратегічного планування цифрових трансформацій у зв'язці з національними дорожніми картами та показниками прогресу [34].

Перехід від концептуалізації до міжнародного досвіду є логічним, оскільки саме зарубіжні моделі демонструють, як організаційні та економічні інструменти інтегруються у практичні системи управління трансформаціями, здатні забезпечувати сталість реформ, узгодженість дій уряду та вимірюваність результатів. Для компаративного аналізу обрано Польщу, Німеччину, Францію, Швецію, Естонію, Сінгапур, США та Канаду як країни, що репрезентують різні адміністративні традиції та конфігурації управління змінами в публічному секторі, але мають спільну рису — прагнення інституціоналізувати зміни через поєднання координаційних механізмів, розвитку людського капіталу, бюджетування за результатами та систем оцінювання.

Французький досвід свідчить про ефективність інституційної інфраструктури трансформацій, поєднаної з перформанс-логікою державного управління. Центральним елементом організаційного забезпечення змін є міжвідомча архітектура супроводу реформ, що забезпечує методичну підтримку, розвиток управлінських компетентностей та поширення інноваційних підходів у публічному секторі. Економічний компонент ґрунтується на програмно-цільовому бюджетуванні, де ресурси співвідносяться з досягненням визначених результатів, що формує фінансову дисципліну трансформацій.

Німецька модель демонструє, що в умовах федеративної системи першочерговим завданням організаційно-економічного забезпечення змін є зниження транзакційних витрат координації між рівнями влади. Правові

та програмні рамки цифровізації адміністративних послуг задають спільні стандарти та сприяють сумісності процедур і даних. Водночас економічні ресурси спрямовуються на розвиток цифрових компетентностей і підтримку трансформаційних команд.

Шведський підхід до управління змінами базується на агентській моделі, де значна автономія виконавчих органів поєднується з чіткою системою доручень, результатів і підзвітності. Економічна складова забезпечується через жорстку бюджетну дисципліну та середньострокові фінансові рамки, а кадрові трансформації підтримуються соціальним діалогом і довірою в системі публічної служби.

Естонський кейс ілюструє, як цифровізація та використання даних стають ядром організаційно-економічного забезпечення змін. Бюджетування, орієнтоване на результати діяльності, інтегрується з цифровими платформами управління, а розвиток цифрових навичок державних службовців сприяє трансформації організаційної культури.

Сінгапурська модель вирізняється високою державною спроможністю, системним розвитком талантів і культурою постійного вдосконалення. Інвестиції у людський капітал і лідерство змін виступають необхідним економічним важелем забезпечення трансформацій.

Американський досвід демонструє значення формалізованих рамок результативності та регулярних оглядів прогресу, що забезпечують дисципліну реалізації змін і підвищують прозорість управлінських рішень.

Канадська практика ґрунтується на інтеграції планування, оцінювання та звітування в межах єдиної результативної рамки, що створює умови для evidence-based управління та корекції програм.

Польський досвід є релевантним для України завдяки подібності інституційних викликів трансформації. Поетапне впровадження результативного бюджетування та модернізація регуляторних процедур свідчать про важливість поступовості та адаптації реформ.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна виділити спільні "несучі" елементи організаційно-економічного забезпечення змін (табл. 4): наявність координаційного контуру (стандарти, офіси трансформації, міжвідомчі механізми), інвестиції у компетентності та лідерство, ув'язку змін із бюджетним циклом, результативність і підзвітність на основі даних, а також інституціоналізація практик у правилах і культурі. Саме ці елементи відповідають системній логіці нарощування інноваційної спроможності урядів, що розглядається як поєднання процесів, компетентностей, ресурсів і підтримки експериментування [12—13].

Таблиця 4 деталізує, що організаційно-економічне забезпечення змін фактично "вшивається" в три практичні блоки: бюджетний цикл, HRM і систему оцінювання результатів. По-перше, міжнародні практики демонструють, що ресурсне забезпечення змін має включати не лише виділення коштів, а й оцінювання витрат переходу (персонал, IT, навчання, комунікації, кіберзахист), планування "вікон" фінансування (пілот — масштабування — підтримка), створення резервів на ризики та механізми перерозподілу ресурсів залежно від прогресу. По-друге, HRM-практики охоплюють

Таблиця 4. Порівняльна матриця механізмів організаційно-економічного забезпечення управління змінами

Країна	Бюджетування та ресурси	HRM і компетентності	Комунікації змін	KPI/оцінювання та дані	Ризики трансферу для України
Франція	Програмно-цільова логіка «програми-цілі-індикатори»	Міжвідомчий супровід трансформацій, навчальні інструменти	Сервісна орієнтація, фокус на цінності для користувача	Ризик формалізації індикаторів і «звітності заради звітності»	Бюджетні обмеження, інституційна інерція
Німеччина	Координаційні програми цифровізації та правові рамки послуг	Професійна служба + цифрові компетентності	Дебюрократизація як «мова змін»	Складність узгодження показників між рівнями управління	Фрагментація через багаторівневість, несумісність даних
Швеція	Середньострокові рамки, бюджетна дисципліна	Сильні практики держроботодавця і навчання	Висока довіра і процедурна передбачуваність	Потреба контекстної аналітики outcomes	Відмінності автономії агенцій і культури підзвітності
Естонія	Performance/activity-based budgeting	Цифрові компетентності публічної служби	Легітимізація через цифрові сервіси	Дані як основа швидкого моніторингу й управління	Кіберризики, нерівність спроможностей територій
Сінгапур	Ресурсна підтримка трансформацій	Talent management, системне навчання	Внутрішня залученість і культура інновацій	Вимірювання сервісних поліпшень	Потреба високої інституційної дисципліни
США	Результативні рамки й пріоритетні цілі	Складне стейкхолдерне середовище, управління workforce	Легітимізація через прозорість і регулярні огляди	Регулярні reviews і публічна звітність	Політичні коливання, різниця даних та інститутів
Канада	Policy on Results і системність M&E	Професійна служба, інтеграція оцінювання	Підзвітність через публічні звіти	«Зшивання» показників і програм	Потреба аналітичної спроможності та уніфікації даних
Польща	Поетапність performance budgeting	Професіоналізація процедур і навчання	Євроінтеграційний контекст змін	Ризик формальності KPI	Паралельність реформ і дефіцит спроможностей

Джерело: складено автором на основі опрацювання [27—32].

компетентнісні рамки для керівників і команд змін, навчання на робочому місці, наставництво та спільноти практик, оновлення профілів посад і процедур оцінювання, а також управління навантаженням і профілактику вигорання, що набуває особливої ваги в кризових умовах. По-третє, KPI та оцінювання мають бути мінімально достатніми і "прив'язаними" до управлінських рішень, інакше зростає ризик формальної звітності та розриву між планами й реальною поведінкою організації.

У прикладному вимірі для управління змінами доцільно використовувати три групи індикаторів: індикатори виконання (дотримання строків і бюджету ініціатив, готовність процесів і регламентів, якість міжвідомчого узгодження), індикатори прийняття (частка персоналу, що пройшов навчання; частка користувачів, які перейшли на нові процедури; індекс задоволеності користувачів; кількість інцидентів на одиницю операцій) та індикатори ефекту (скорочення часу надання послуги, зниження адміністративних витрат, підвищення прозорості, зменшення помилок і дублювань). Для цифрових моделей обов'язковими стають індикатори стійкості й безпеки (кіберінциденти, час відновлення, виконання вимог захисту даних), оскільки довіра до цифрових сервісів є ресурсом легітимності.

Окремої уваги потребують ризики трансферу міжнародних практик в Україну. По-перше, воєнні обмеження та нестабільність ресурсів підвищують ціну помилки й потребують більш жорсткої прив'язки реформ до бюджетної реалістичності та пріоритетів відновлення. По-друге, нерівномірність інституційної й кадрової спроможності між органами влади та територіями створює ризик фрагментації, коли реформи дають неоднаковий ефект у різних сегментах системи. По-третє, масштабування цифрових рішень без одночасного підсилення кіберзахисту та інтероперабельності може збільшити системні ризики. По-четверте,

формальне запозичення KPI без управлінського використання даних спричиняє "KPI-ритуалізм" і зниження довіри. Відповідно, коректний трансфер практик має передбачати адаптацію до українського інституційного контексту, поетапність, розвиток компетентностей і посилення координації в межах рамки реформи державного управління [25].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що організаційно-економічне забезпечення розвитку системи управління змінами в публічному адмініструванні є складною інтегрованою багаторівневою системою механізмів, яка поєднує інституційну архітектуру та механізми координації, процесні технології управління трансформаціями, кадрово-компетентнісні та комунікаційні інструменти, а також бюджетно-фінансові механізми й системи оцінювання результативності. Доведено, що ефективність реалізації змін у публічному секторі залежить не лише від нормативного забезпечення реформ, а й від здатності органів влади формувати цілісну систему управління трансформаційними процесами, інтегровану у стратегічне планування, бюджетний цикл, систему управління персоналом та цифрову інфраструктуру держави.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволило встановити, що універсальної моделі організаційно-економічного забезпечення розвитку системи управління змінами не існує. Досліджені країни відрізняються домінуючими режимами змін — нормативно-стандартним, компетентнісно-кадровим, цифрово-платформним, результативно-орієнтованим або трансформаційним підходом у межах концепції "whole-of-government". Водночас спільною характеристикою успішних моделей є синхронізація інституційних, процесних, кадрових, економічних і цифрових перетворень у межах єдиного

управлінського циклу, орієнтованого на забезпечення результативності, адаптивності та стійкості системи публічного адміністрування.

Встановлено, що сучасні міжнародні практики управління змінами дедалі більше ґрунтуються на принципах адаптивного врядування, резильєнтного врядування та управління на основі даних, які передбачають використання аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень, розвиток цифрових платформ взаємодії, посилення міжвідомчої координації та забезпечення безперервності функціонування державних інституцій в умовах кризових викликів. Особливого значення набувають інструменти цифрового урядування, системи моніторингу результативності, управління ризиками та механізми розвитку людського капіталу, які формують спроможність органів влади до реалізації та масштабування змін.

Обґрунтовано, що для України важливими умовами адаптації міжнародного досвіду є інтеграція процесів управління змінами у бюджетний цикл, розвиток HRM-інструментів і компетентностей керівників змін, формування системи стратегічних комунікацій, запровадження мінімально достатньої системи ключових показників ефективності та моніторингу на основі даних, а також посилення контурів довіри, цифрової безпеки та кіберстійкості. У воєнний і повоєнний періоди особливої актуальності набувають питання забезпечення інституційної гнучкості, прозорості використання ресурсів, підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії та спроможності органів публічної влади оперативного реагувати на кризові виклики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів при розробленні стратегій реформування системи публічного адміністрування, програм цифрової трансформації, механізмів управління змінами в органах державної влади та місцевого самоврядування, а також при формуванні систем оцінювання результативності та інституційної стійкості публічного сектору.

Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності системи управління змінами в публічному адмініструванні, формування інтегральної системи показників оцінювання інституційної спроможності органів влади до реалізації трансформацій, а також дослідження механізмів забезпечення резильєнтності системи публічного адміністрування в умовах цифровізації, воєнних ризиків та повоєнного відновлення України.

Література:

1. Kuipers B. S., Higgs M., Kickert W. et al. The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*. 2014. Vol. 92 (1). P. 1—20.
2. van der Voet J. Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*. 2016. Vol. 46 (6). P. 660—682.

3. Lewin K. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations. 1947. Vol. 1 (1). P. 5—41.
4. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
5. Hiatt J. M. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO: Prosci Research, 2006. 146 p.
6. Batool K., Inayat I. An empirical investigation on requirements change management practices in Pakistani Agile based industry. *Proceedings of the International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT 2019)*. 2019. P. 7—12. DOI: 10.1109/FIT47737.2019.00012.
7. Errida A., Lotfi B., Semma E. Measuring change management performance: A case study of a Moroccan construction company. *2018 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)*. 2018. P. 206—213. DOI: 10.1109/ITMC.2018.-8691289.
8. Gangl R., Gollmann T., Gruchmann T. From Engineering Change to Enterprise Change Management: An empirical study on CM2 processes in the automotive industry. *Procedia CIRP*. 2024. Vol. 122. P. 629—634. DOI: 10.1016/j.procir.2024.01.090.
9. Koch J., Gritsch A., Reinhart G. Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a Manufacturing Change Management process. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*. 2016. Vol. 14. P. 10—19. DOI: 10.1016/j.cirpj.2016.04.010.
10. Pulido F. L. P., Taherdoost H. Managing Change in the Digital Age: A Comparative Study of Change Management and Digital Transformation Models. *2023 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC)*. 2023. P. 983—989. DOI: 10.1109/ICESC57686.2023.10193166.
11. Sippl F., Moriz T., Reinhart G. A process mining-based approach for stakeholder identification in manufacturing and engineering change management. *Procedia CIRP*. 2022. Vol. 107. P. 978—983. DOI: 10.1016/j.procir.2022.05.095.
12. *Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework*. Paris: OECD, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/04/innovative-capacity-of-governments_e3de34c4/52389006-en.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
13. *The Public Sector Innovation Lifecycle*. Paris: OECD, 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/the-public-sector-innovation-lifecycle_2359c685/0d1bf7e7-en.pdf (дата звернення: 13.04.2026).
14. *Digital Government Index 2023 Results*. Paris: OECD Publishing, 2024.
15. *Governing with Data in the Digital Age*. Paris: OECD Publishing, 2019.
16. Tangi L., Janssen M., Benedetti M., Noci G. Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 60. Article 102356.
17. Pircher Verdorfer A., Weber W. G., Unterrainer C. Employee participation and change-oriented organi-

zational citizenship behavior in the public sector. *International Public Management Journal*. 2021. Vol. 24(5). P. 689—711.

18. Beshi T. D., Kaur R. Public trust in local government: Explaining the role of good governance practices. *Public Organization Review*. 2020. Vol. 20 (2). P. 337—350.

19. Mansoor M. Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*. 2021. Vol. 38 (4). Article 101597.

20. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А., Маматова Т. В. та ін. *Управління змінами в публічному адмініструванні*. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.

21. Melchor O. H. *Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework*. Paris: OECD, 2008. 42 p.

22. World Bank. *Managing Change in PFM System Reforms (FMIS Guidance Note)*. Washington, DC: World Bank, 2015. 44 p.

23. UK Government. *The Teal Book: Chapter 35. Management of organisational and societal change*. 2025. URL: <https://projectdelivery.gov.uk/teal-book/home/part-f-solution-delivery/chapter-35-management-of-organisational-and-societal-change/> (дата звернення: 01.04.2026).

24. *Технології публічного адміністрування: навч. посіб.* Запоріжжя, 2018. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054724.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).

25. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 03.04.2026).

26. UK Government. *Civil Service Capabilities Plan: Leading and managing change*. 2014. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-capabilities-plan-leading-and-managing-change/civil-service-capabilities-plan-leading-and-managing-change> (дата звернення: 03.04.2026).

27. U.S. Office of Personnel Management. *Guidance for Change Management in the Federal Workforce*. 2023. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/accelerating-the-gears-of-transformation/guidance-for-change-management-in-the-federal-workforce.pdf> (дата звернення: 05.04.2026).

28. Treasury Board of Canada Secretariat. *A Leadership Development Framework for the Public Service of Canada*. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html> (дата звернення: 07.04.2026).

29. Government of Canada. *Guideline on Service and Digital*. 2025. URL: <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/guideline-service-digital.html> (дата звернення: 05.04.2026).

30. Public Service Division (Singapore). *Transformation (Public Sector Transformation)*. 2025. URL: <https://www.psd.gov.sg/transformation/> (дата звернення: 04.04.2026).

31. Civil Service College Singapore. *Transformation in the Singapore Public Service: Emerging stronger from the pandemic*. URL: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-22/transformation-in-the-singapore-public-service-emerging-stronger-from-the-pandemic/> (дата звернення: 10.04.2026). knowledge.csc.gov.sg.

32. *The Art of Digitalization: A Dive into e-Estonia*. 2024. URL: https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2024/09/5-1_The-Art-of-Digitalization_PUB.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

33. Danish Agency for Digital Government. *Numbers and Statistics (MitID)*. 2025. URL: <https://en.digst.dk/numbers-and-statistics/> (дата звернення: 04.04.2026).

34. *Europe's Digital Decade Strategic Roadmap: Estonia 2025*. 2025. URL: <https://www.justdigi.ee/sites/default/files/documents/2025-03/Estonian%20National%20Digital%20Decade%20Strategic%20Roadmap%202025.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

References:

1. Kuipers, B.S., Higgs, M. and Kickert, W. (2014), "The management of change in public organizations: A literature review", *Public Administration*, vol. 92 (1), pp. 1—20.

2. van der Voet, J. (2016), "Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape", *The American Review of Public Administration*, vol. 46 (6), pp. 660—682.

3. Lewin, K. (1947), "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change", *Human Relations*, vol. 1(1), pp. 5—41.

4. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

5. Hiatt, J.M. (2006), *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*, Prosci Research, Loveland, CO, USA.

6. Batool, K. and Inayat, I. (2019), "An empirical investigation on requirements change management practices in Pakistani Agile based industry", *Proceedings of the International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT 2019)*, pp. 7—12. <https://doi.org/10.1109/FIT47737.2019.00012>.

7. Errida, A., Lotfi, B. and Semma, E. (2018), "Measuring change management performance: A case study of a Moroccan construction company", *2018 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)*, pp. 206—213. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2018.8691289>.

8. Gangl, R., Gollmann, T. and Gruchmann, T. (2024), "From Engineering Change to Enterprise Change Management: An empirical study on CM2 processes in the automotive industry", *Procedia CIRP*, vol. 122, pp. 629—634. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.01.090>.

9. Koch, J., Gritsch, A. and Reinhart, G. (2016), "Process design for the management of changes in manufacturing: Toward a Manufacturing Change Management process", *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, vol. 14, pp. 10—19. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2016.04.010>.

10. Pulido, F.L.P. and Taherdoost, H. (2023), "Managing Change in the Digital Age: A Comparative Study

of Change Management and Digital Transformation Models", 2023 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC), pp. 983—989. <https://doi.org/10.1109/ICESC57686.2023.10193166>.

11. Sippl, F., Moriz, T. and Reinhart, G. (2022), "A process mining-based approach for stakeholder identification in manufacturing and engineering change management", *Procedia CIRP*, vol. 107, pp. 978—983. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.095>.

12. OECD (2022), *Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework*, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/04/innovative-capacity-of-governments_e3de34c4/52389006-en.pdf (Accessed 10 April 2026).

13. OECD (2020), *The Public Sector Innovation Lifecycle*, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/the-public-sector-innovation-lifecycle_2359c685/0d1bf7e7-en.pdf (Accessed 13 April 2026).

14. OECD (2024), *Digital Government Index 2023 Results*, OECD Publishing, Paris, France.

15. OECD (2019), *Governing with Data in the Digital Age*, OECD Publishing, Paris, France.

16. Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M. and Noci, G. (2021), "Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors", *International Journal of Information Management*, vol. 60, article 102356.

17. Pircher Verdorfer, A., Weber, W.G. and Unterrainer, C. (2021), "Employee participation and change-oriented organizational citizenship behavior in the public sector", *International Public Management Journal*, vol. 24 (5), pp. 689—711.

18. Beshi, T.D. and Kaur, R. (2020), "Public trust in local government: Explaining the role of good governance practices", *Public Organization Review*, vol. 20 (2), pp. 337—350.

19. Mansoor, M. (2021), "Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19", *Government Information Quarterly*, vol. 38 (4), article 101597.

20. Sharov, Yu.P., Chykarenko, I.A. and Mamatova, T.V. (2012), *Upravlinnia zminyamy v publichnomu administruvanni* [Change Management in Public Administration], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

21. Melchor, O.H. (2008), *Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework*, OECD Publishing, Paris, France.

22. World Bank (2015), *Managing Change in PFM System Reforms (FMIS Guidance Note)*, World Bank, Washington, DC, USA.

23. UK Government (2025), "The Teal Book: Chapter 35. Management of organisational and societal change", available at: <https://projectdelivery.gov.uk/teal-book/home/part-f-solution-delivery/chapter-35-management-of-organisational-and-societal-change/> (Accessed 01 April 2026).

24. Hordiienko, L.Yu. (2018), *Tekhnolohii publichnoho administruvannia* [Technologies of Public Administration], Kharkivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj unyversytet, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054724.pdf> (Accessed 01 April 2026).

25. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "On approval of the Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (Accessed 03 April 2026).

26. UK Government (2014), "Civil Service Capabilities Plan: Leading and managing change", available at: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-capabilities-plan-leading-and-managing-change/civil-service-capabilities-plan-leading-and-managing-change> (Accessed 03 April 2026).

27. U.S. Office of Personnel Management (2023), "Guidance for Change Management in the Federal Workforce", available at: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/accelerating-the-gears-of-transformation/guidance-for-change-management-in-the-federal-workforce.pdf> (Accessed 05 April 2026).

28. Treasury Board of Canada Secretariat (2026), "A Leadership Development Framework for the Public Service of Canada", available at: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html> (Accessed 07 April 2026).

29. Government of Canada (2025), "Guideline on Service and Digital", available at: <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/guideline-service-digital.html> (Accessed 05 April 2026).

30. Public Service Division Singapore (2025), "Transformation (Public Sector Transformation)", available at: <https://www.psd.gov.sg/transformation/> (Accessed 04 April 2026).

31. Civil Service College Singapore (2025), "Transformation in the Singapore Public Service: Emerging stronger from the pandemic", available at: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-22/transformation-in-the-singapore-public-service-emerging-stronger-from-the-pandemic/> (Accessed 10 April 2026).

32. Asian Productivity Organization (2024), "The Art of Digitalization: A Dive into e-Estonia", available at: https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2024/09/5-1_The-Art-of-Digitalization_PUB.pdf (Accessed 09 April 2026).

33. Danish Agency for Digital Government (2025), "Numbers and Statistics (MitID)", available at: <https://en.digst.dk/numbers-and-statistics/> (Accessed 04 April 2026).

34. Ministry of Justice and Digital Affairs (2025), "Europe's Digital Decade Strategic Roadmap: Estonia 2025", available at: <https://www.justdigi.ee/sites/default/files/documents/2025-03/Estonian%20National%20Digital%20Decade%20Strategic%20Roadmap%202025.pdf> (Accessed 04 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 08. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

Н. О. Серьогіна,
 д. держ. упр., доцент, професор кафедри соціально-трудо­вих відносин та соціальної роботи,
 Академія праці, соціальних відносин та туризму
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4491-4723>
 Д. В. Новосядлий,
 аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
 Національний лісотехнічний університет України
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0713-7674>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.467

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

N. Serohina,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
 Professor of the Department of Social and Labor Relations and Social Work,
 Academy of Labour, Social Relations and Tourism
 D. Novosiadlyi,
 Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration,
 Ukrainian National Forestry University

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AS A MECHANISM FOR STIMULATING
 SME DEVELOPMENT AT THE REGIONAL LEVEL

Метою дослідження є розробити інтегровану теоретичну рамку, що пояснює каузальні механізми, через які публічно-приватні партнерства (ППП) впливають на розвиток малого та середнього підприємництва (МСП) на регіональному рівні. Методологія — дослідження ґрунтується на систематичному інтегративному огляді 195 джерел, індексованих у Scopus, Web of Science та Google Scholar за період 2000—2025 рр., і поєднує побудову концептуальної рамки з механізм орієнтованим пояснювальним аналізом та логікою теорії змін. Аналіз синтезує теоретичні та емпіричні дослідження, компаративні дані та політико орієнтовані джерела з метою вийти за межі описових характеристик партнерських моделей і виявити конкретні шляхи впливу PPP на підприємницький розвиток. Наукова новизна — стаття вперше системно інтегрує теорію PPP, теорію підприємницьких екосистем та концепцію публічної цінності в єдину аналітичну архітектуру, релевантну для регіональної політики. Також переосмислено роль МСП шляхом обґрунтування, окрім традиційних економічної, соціальної, інноваційної та регіональної функцій, ще й безпекової функції, що набуває стратегічного значення в економіках, постраждалих від війни. Результати — ідентифіковано п'ять взаємодоповнювальних каузальних механізмів впливу PPP на МСП: ресурсний, інституційний, інформаційний, мережевий та інноваційний. На цій основі запропоновано чотирирівневу концептуальну модель, що поєднує інституційне середовище, механізми взаємодії, домени підприємницької екосистеми та ієрархію результатів (outputs, outcomes, impacts). Запропонована рамка демонструє, що PPP можуть

стимулювати зростання МСП не лише через великі інфраструктурні проєкти, а й через "м'які" формати партнерства, такі як інкубатори, дорадчі платформи, кластери, цифрові сервіси та інструменти підтримки інновацій. Практичне значення — запропонована модель може бути використана органами публічного управління для проєктування, впровадження та оцінювання інструментів стимулювання МСП на основі PPP, особливо в контексті регіональної стійкості та повоєнного відновлення.

Purpose — to develop an integrated theoretical framework that explains the causal mechanisms through which public-private partnerships (PPPs) influence the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) at the regional level. **Methodology** — the study is based on a systematic integrative review of 195 sources indexed in Scopus, Web of Science and Google Scholar for the period 2000-2025 and combines conceptual framework building with mechanism-based explanatory analysis and the logic of theory of change. The analysis synthesizes theoretical and empirical studies, comparative evidence, and policy-oriented sources in order to move beyond descriptive accounts of partnership arrangements and uncover the specific pathways by which PPPs affect entrepreneurial development. **Originality** — the article is the first to systematically integrate PPP theory, entrepreneurial ecosystem theory and public value management into a single analytical architecture relevant for regional policy. It also reconceptualizes the role of SMEs by substantiating, in addition to the traditional economic, social, innovation and regional functions, a security function that becomes strategically important in war-affected economies. **Findings** — five complementary causal mechanisms of PPP influence on SMEs are identified: resource, institutional, informational, network and innovation mechanisms. On this basis, the paper proposes a four-level conceptual model that links the institutional environment, mechanisms of interaction, entrepreneurial ecosystem domains and the hierarchy of outputs, outcomes and impacts. The framework demonstrates that PPPs can stimulate SME growth not only through large infrastructure projects, but also through softer partnership formats such as incubators, advisory platforms, clusters, digital services and innovation support instruments. **Practical implications** — the proposed model may be used by public administration bodies to design, implement and evaluate PPP-based instruments for SME stimulation, especially in the context of regional resilience and post-war recovery.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство; мале та середнє підприємництво; підприємницька екосистема; інституціональна теорія; публічна цінність; каузальні механізми; регіональний розвиток; повоєнне відновлення.

Key words: public-private partnership; small and medium-sized enterprises; entrepreneurial ecosystem; institutional theory; public value; causal mechanisms; regional development; post-war recovery.

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

Публічно-приватне партнерство (далі — PPP) утвердилося як один із найзначущіших механізмів врядування у глобальному масштабі, що забезпечує мобілізацію ресурсів, компетенцій та інноваційного потенціалу приватного сектору для надання публічних послуг та розвитку інфраструктури [14; 37]. Обсяг європейського ринку PPP у 2024 році склав 14,5 млрд євро, що демонструє стійкий попит попри макроекономічну невизначеність [9]. Глобально PPP застосовується у понад 130 країнах, охоплюючи транспорт, енергетику, охорону здоров'я, освіту та інші сектори [44].

З практичного погляду, мале та середнє підприємництво становить понад 99 % підприємств у більшості економік, генерує 50—70 % зайнятості та визнається фундаментальним драйвером інновацій, соціальної згуртованості й регіонального розвитку [28]. Водночас МСП системно обділене традиційними моделями PPP, які створюють непропорційно високі трансакційні витрати, потребують значної фінансової спроможності та юридичної експертизи, недоступної для більшості малих підприємств [25].

Ситуація є особливо гострою в економіках, постраждалих від збройних конфліктів. В Україні, наприклад, МСП забезпечує близько 75 % зайнятості та понад 55 % доданої вартості, залишаючись фундаментом економічної стійкості в умовах повномасштабної збройної

агресії, що триває з лютого 2022 року [29]. Ухвалення у червні 2025 року нового Закону "Про публічно-приватне партнерство" [46] (№ 4510-IX), гармонізованого з Директивами ЄС 2014/23/ЄС та 2014/24/ЄС, створило сучасну правову рамку для партнерської взаємодії. Проте практичне впровадження ППП для підтримки МСП залишається фактично відсутнім, що обумовлює як наукову, так і практичну актуальність дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Водночас переважна більшість досліджень та практик ППП зосереджена на великомасштабних інфраструктурних проєктах, тоді як застосування ППП для стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва (далі — МСП) на регіональному рівні залишається суттєво недодослідженим та недовикористаним [36]. Цей висновок підтверджується систематичним оглядом Rejeb та співавторів (2025), який проаналізував 1 247 публікацій із бази Scopus та засвідчив, що менше 3 % досліджень ППП адресують проблематику малого бізнесу.

Зазначена складова є одночасно теоретично та практично значущою. З теоретичного погляду, домінуючі аналітичні рамки ППП — побудовані на теорії трансакційних витрат [43], теорії принципала-агента [23] та теорії контрактів [12] — розроблялися для пояснення білатеральних відносин між урядом та єдиним приватним концесіонером у великих проєктах. Ці рамки погано пристосовані для розуміння того, як ППП може впливати на ширшу підприємницьку екосистему, в якій функціонують тисячі різномірних МСП [18; 39].

Стаття вносить три основні внески в літературу. По-перше, здійснено першу систематичну інтеграцію теорії ППП із теорією підприємницьких екосистем, що адресує значну складову, ідентифіковану в останніх оглядах [36; 7]. По-друге, подолано описовий підхід "чорної скриньки", характерний для значної частини досліджень ППП, через ідентифікацію п'яти каузальних механізмів — що відповідає на заклики до більшої уваги до питань "як" і "чому" у дослідженнях ППП [24]. По-третє, введено концепцію безпекової функції МСП та обговорено її імплікації для проєктування ППП в умовах збройного конфлікту — контекст, що фактично відсутній у мейнстрімній літературі з ППП.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета — розробка інтегрованої теоретичної рамки, що пояснює каузальні механізми впливу ППП на розвиток МСП на регіональному рівні. Конкретні завдання: 1) систематизувати та критично оцінити існуючі теоретичні підходи до ППП у контексті публічного управління; 2) реконцептуалізувати функціональну роль МСП як об'єкта публічного управління з урахуванням безпекової функції, релевантної для конфліктних контекстів; 3) ідентифікувати та теоретизувати каузальні механізми зв'язку ППП із розвитком МСП; 4) запропонувати інтегровану чотирирівневу модель, що поєднує інституціональну теорію, теорію підприємницьких екосистем та концепцію публічної цінності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологія дослідження. Дослідження ґрунтується на методології систематичного інтегративного огляду літератури [41; 38] у поєднанні з розробленням концептуальної рамки [19]. Інтегративний огляд є оптимальним методологічним вибором, коли мета полягає у синтезі, критиці та реконцептуалізації зрілого корпусу літератури для генерування нових теоретичних ідей, а не в агрегуванні емпіричних результатів [41]. На відміну від систематичного огляду з метааналізом, інтегративний огляд дозволяє поєднувати теоретичні та емпіричні джерела, кількісні та якісні дослідження, а також нормативно-правові документи в єдину аналітичну рамку.

Аналіз здійснювався у три послідовні етапи. На першому етапі проведено тематичне кодування теоретичних підходів до ППП з використанням методу постійного порівняння, що дало змогу виокремити сім самостійних теоретичних перспектив. На другому етапі виконано функціональний аналіз ролей МСП у системі публічного управління, результатом якого стала ідентифікація п'яти функцій, включаючи нову безпекову функцію, обґрунтовану на емпіричних даних з України. На третьому етапі застосовано механізм-орієнтований пояснювальний аналіз за методологією Hedström та Ylikoski (2010) для ідентифікації каузальних шляхів зв'язку ППП із розвитком МСП, що дало змогу виявити п'ять механізмів.

Результати трьох етапів синтезовано в інтегровану чотирирівневу концептуальну модель із використанням логіки Theory of Change [42].

Теоретичні підходи до публічно-приватного партнерства: критичний синтез. Систематичний огляд дав змогу виокремити сім основних теоретичних підходів до інтерпретації ППП у системі публічного управління, кожен з яких акцентує на певному аспекті партнерських відносин. Еволюція цих підходів відображає ширші парадигмальні зрушення у науці публічного управління — від Нового публічного менеджменту [16] через Нове публічне врядування [30] до сучасного акценту на створенні публічної цінності [26; 5].

Інституціональний підхід [27; 43; 31] розглядає ППП як інститут врядування, ефективність якого визначається якістю формальних правил (законодавство, процедури, контракти) та неформальних норм (довіра, культура партнерства, соціальний капітал). Цей підхід адекватно пояснює, чому одна й та сама правова модель ППП дає принципово різні результати в різних інституційних контекстах — факт, добре задокументований у порівняльних дослідженнях [14]. За Нормом [27], інститути визначають "правила гри", і саме якість цих правил — їхня передбачуваність, справедливість, забезпеченість механізмами примусу — є ключовим фактором успішності ППП. Водночас цей підхід фокусується переважно на макрорівневих інститутах і недостатньо враховує мікрорівневі процеси взаємодії конкретних підприємців із конкретними публічними службовцями, що є критично важливим для розуміння впливу ППП на МСП.

Контрактний підхід [12; 17; 45] аналізує ППП як довгостроковий неповний контракт між публічним та приватним партнерами, де ключовими параметрами є розподіл ризиків, механізми стимулювання та процедури

перегляду умов. Теорія неповних контрактів Харта [12] демонструє, що об'єднання функцій будівництва та експлуатації в одному контракті може стимулювати якісні інновації, оскільки приватний партнер інтерналізує довгострокові наслідки своїх проєктних рішень. Цей підхід забезпечує аналітичну точність та математичну формалізацію, проте обмежений білатеральною логікою — він передбачає існування двох основних контрагентів, тоді як підтримка МСП через ППП є за своєю природою багатостейкхолдерною діяльністю, що залучає десятки та сотні учасників із різними інтересами та можливостями.

Управлінський підхід, вкорінений у парадигмі Нового публічного менеджменту [16; 33], розглядає ППП як інструмент підвищення ефективності та результативності надання публічних послуг через запозичення управлінських практик приватного сектору — конкуренцію, орієнтацію на клієнта, вимірювання результативності. Цей підхід домінував у 1990-х — 2000-х роках і забезпечив потужне обґрунтування для впровадження ППП у таких країнах, як Велика Британія (програма PFI), Австралія та Нова Зеландія. Однак для контексту стимулювання МСП він є обмеженим через гіперакцент на ефективності на шкоду рівності, інклюзії та екосистемним ефектам.

Фінансово-інвестиційний підхід [8; 6] трактує ППП насамперед як механізм залучення приватного капіталу в публічну інфраструктуру за умов бюджетних обмежень. Цей підхід домінує у практиці Світового банку, ЄБРР та інших міжнародних фінансових інституцій. Його обмеження для контексту МСП є найбільш очевидними: він орієнтований на великі капіталомісткі проєкти (зазвичай від 10 млн євро) і фактично виключає з розгляду м'які форми ППП — навчальні програми, консультаційні центри, цифрові платформи, — які, як буде показано далі, є найбільш ефективними для стимулювання МСП.

Підхід мережевого врядування [21; 30; 22] розглядає ППП як горизонтальну колаборативну мережу, в якій публічні та приватні актори ко-продукують публічну цінність через спільне планування, прийняття рішень та реалізацію. На відміну від контрактного підходу з його акцентом на формальних зобов'язаннях, мережевий підхід наголошує на довірі, взаємозалежності та спільному навчанні як основах партнерства. Цей підхід найкраще відповідає багатостейкхолдерній природі підтримки МСП, оскільки він акцентує на горизонтальності, взаємозалежності та спільному створенні цінності (co-creation). Водночас він залишається переважно дескриптивним і не забезпечує операціоналізації конкретних каузальних механізмів, через які мережева взаємодія генерує результати для підприємців.

Підхід сталого розвитку [32; 7] інтерпретує ППП як інструмент досягнення Цілей сталого розвитку ООН (зокрема ЦСР 8 — гідна праця та економічне зростання, ЦСР 9 — промисловість, інновації та інфраструктура, ЦСР 17 — партнерство заради цілей) через міжсекторальну співпрацю. Цей підхід посилюється після прийняття Порядку денного ООН до 2030 року та набуває нового значення в контексті повоєнного відновлення. Водночас він має переважно нормативну орієнтацію (яким має бути ППП) і обмежену пояснювальну спроможність (як саме ППП впливає на розвиток).

Інноваційний підхід [24; 10] акцентує на здатності ППП каталізувати технологічні та організаційні інновації через поєднання академічних знань, підприємницької ініціативи та публічних ресурсів. Модель "потрійної спіралі" Етцковіца та Лейдесдорфа [10] постулює, що інновації виникають на перетині трьох інституційних сфер — університетів, промисловості та уряду, — і ППП є ключовим механізмом такої взаємодії. Емпіричні дослідження підтверджують, що ППП може стимулювати інновації на доконтрактному етапі (коли конкурсна процедура спонукає учасників пропонувати інноваційні рішення), проте обмежує інноваційність на постконтрактному етапі через жорсткість договірних умов та прагнення мінімізувати ризики [24].

Проведений критичний синтез засвідчує, що жоден окремий підхід не забезпечує достатньої аналітичної спроможності для цілісного розуміння ролі ППП у стимулюванні МСП на регіональному рівні. Інституціональний підхід адекватно пояснює макрорівневі рамки, але нехтує мікрорівневими процесами. Контрактний підхід забезпечує аналітичну точність, але обмежений білатеральною логікою. Управлінський підхід акцентує на ефективності, але ігнорує рівність та інклюзію. Фінансовий підхід орієнтований на великі проєкти. Мережевий підхід найкраще відповідає природі підтримки МСП, але потребує конкретизації каузальних механізмів. Підхід сталого розвитку є нормативним. Інноваційний підхід — занадто вузьким.

Це обумовлює потребу в інтегрованому підході, що поєднує сильні сторони різних перспектив: макрорівневу аналітичну потужність інституціоналізму, процесну орієнтованість мережевого підходу та нормативну спрямованість на публічну цінність. Такий підхід кореспондує з концепцією "мета-врядування" (meta-governance) Джессопа [20], яка передбачає поєднання ієрархічних, ринкових та мережевих механізмів координації.

У науковій літературі функціональна роль МСП традиційно розглядається через призму чотирьох функцій [28; 3; 1]: 1) економічної (формування конкурентного середовища, створення доданої вартості, диверсифікація економічної структури); 2) соціальної (забезпечення зайнятості, формування середнього класу, соціальна інтеграція вразливих груп); 3) інноваційної (генерування прикладних інновацій, впровадження нових бізнес-моделей, адаптація технологій); 4) регіональної (забезпечення збалансованого територіального розвитку, зменшення міжрегіональних диспропорцій, формування місцевих виробничих систем).

Ця тетрафункціональна модель є загально визнаною та добре обґрунтованою емпірично. Водночас ми стверджуємо, що в умовах збройного конфлікту вона є неповною і потребує доповнення п'ятою функцією.

Обґрунтування безпекової функції ґрунтується на емпіричних даних з України (2022—2025), де підприємницький сектор продемонстрував безпрецедентну мобілізаційну спроможність. Після початку повномасштабного вторгнення тисячі МСП переорієнтувалися на виробництво товарів та послуг для потреб оборони: безпілотні літальні апарати (БПЛА), засоби зв'язку, тактичне спорядження, медичне обладнання, продукти харчування для ЗСУ [29]. Підприємці забезпечили безперервність ланцюгів постачання в умовах руйнування

централізованої інфраструктури. МСП створило робочі місця для мільйонів внутрішньо переміщених осіб. Волонтерські підприємницькі ініціативи (краудфандингові платформи, виробничі кооперативи) забезпечили значну частину потреб армії на початкових етапах конфлікту.

Безпекова функція є якісно відмінною від традиційної економічної (формування ВВП) та соціальної (забезпечення зайнятості). Вона полягає у специфічній здатності підприємницького сектору мобілізуватися для підтримки обороноздатності та суспільної резильєнтності в екстремальних умовах. Ця функція має три ключові характеристики: а) реактивність — здатність швидко адаптуватися до різких змін зовнішнього середовища; б) розподіленість — тисячі незалежних економічних агентів, що робить систему стійкою до точкових ударів; в) інноваційність — здатність швидко генерувати нестандартні рішення для нових викликів. Визнання безпекової функції має важливі імплікації для проектування ППП: воно обумовлює потребу у спеціалізованих моделях партнерства, адаптованих до умов збройного конфлікту та повоєнного відновлення.

Аналіз літератури виявив термінологічну неузгодженість щодо характеристики ролі публічного сектору у розвитку МСП: використовуються поняття "підтримка", "регулювання", "розвиток", "стимулювання". Обґрунтовано, що поняття "стимулювання" є найбільш адекватним у контексті ППП, оскільки воно: а) акцентує на створенні позитивних мотиваційних імпульсів, а не на директивному регулюванні; б) передбачає активну роль самих підприємців як відповідачів на стимули; в) імплікує партнерський характер взаємодії, де публічний сектор не "дає" підтримку, а "створює умови" для розвитку.

Центральним теоретичним внеском є ідентифікація п'яти каузальних механізмів, через які ППП впливає на розвиток МСП. На відміну від домінуючого у літературі кореляційного підходу ("ППП асоціюється з покращенням показників МСП"), механізм-орієнтований аналіз [13] дає відповідь на питання "як саме" ППП впливає на МСП, розкриваючи каузальні ланцюги від вхідних ресурсів через проміжні процеси до кінцевих результатів.

Ресурсний механізм забезпечує МСП доступ до ресурсів, які є недоступними для окремих підприємств: фінансових (публічно-приватні гарантійні фонди, мікрокредитні програми, венчурне фінансування регіонального рівня), інфраструктурних (бізнес-інкубатори, технопарки, індустріальні парки, коворкінги на засадах ППП), технологічних (лабораторне обладнання, цифрові ресурси, бази даних). Цей механізм кореспондує з ресурсною теорією фірми [4] та адресує фундаментальну проблему resource gap — системну нестачу ресурсів у МСП порівняно з великим бізнесом, що обмежує їхні можливості зростання, інноваційної діяльності та виходу на нові ринки.

Інституціональний механізм спрямований на покращення якості регуляторного середовища для МСП через спільні ініціативи публічного та приватного секторів: дерегуляція на регіональному рівні, створення "єдиних вікон" для підприємців, впровадження М-тесту (оцінки впливу нормативних актів на МСП), формування платформ публічно-приватного діалогу (регіональні ради

підприємців, консультаційні комітети). Цей механізм безпосередньо кореспондує з інституціональною теорією [27] та адресує проблему institutional barriers — надмірного регуляторного навантаження, бюрократизації, корупції, правової невизначеності.

Інформаційний механізм забезпечує зниження інформаційної асиметрії між публічним та приватним секторами: створення регіональних бізнес-порталів, цифрових консультаційних сервісів, навчальних та менторських програм, проведення маркетингових досліджень для потреб МСП. Кореспондує з теорією інформаційної асиметрії [2; 40] та адресує проблему knowledge gap — обмеженого доступу МСП до управлінських знань, ринкової інформації та даних про програми підтримки.

Мережевий механізм сприяє формуванню та зміцненню горизонтальних зв'язків між підприємцями, органами влади, науковими установами: кластерні ініціативи, регіональні Growth Hubs (за британською моделлю), бізнес-місії, виставки, транскордонні партнерства. Кореспондує з теорією мереж [11; 34] та теорією соціального капіталу [35], адресуючи проблему network gap — ізоляваності МСП від ділових, наукових та управлінських мереж.

Інноваційний механізм стимулює трансфер технологій та знань від академічного сектору до МСП: спільні науково-дослідні лабораторії, акселераційні програми, інноваційні ваучери (фінансування послуг наукових установ коштами ППП), програми цифрової трансформації. Кореспондує з моделлю "потрійної спіралі" [10] та адресує проблему innovation gap — розриву між науковими розробками та їхньою комерціалізацією малим бізнесом.

Принципово важливо, що п'ять ідентифікованих механізмів є не ізолюваними, а комплементарними. Ресурсний механізм без інформаційного залишається недоступним — підприємці просто не знають про наявні можливості. Інформаційний без ресурсного генерує нездійсненні очікування. Мережевий без інноваційного обмежується обміном існуючими практиками без генерування нових знань. Інноваційний без фінансового не забезпечує комерціалізації розробок. Інституціональний є горизонтальним — він визначає рамкові умови, в яких функціонують усі інші механізми. Саме ця комплементарність обумовлює потребу в системному підході до проектування ППП, а не у застосуванні окремих ізолюваних інструментів.

На основі інтеграції критичного синтезу, реконцептуалізації функцій МСП та ідентифікації каузальних механізмів запропоновано чотирирівневу концептуальну модель "ППП — МСП — Регіональний розвиток".

Рівень I — Інституційне середовище визначає рамкові умови функціонування ППП: правова база (Закон про ППП, законодавство про підтримку МСП), інституційна архітектура (центральні та регіональні органи управління, агенції регіонального розвитку), міжнародний контекст (директиви ЄС, програми донорів, торговельні угоди). Ефективність механізмів на нижніх рівнях безпосередньо залежить від якості інституційного середовища.

Рівень II — Механізми взаємодії охоплює п'ять каузальних механізмів (ресурсний, інституціональний,

інформаційний, мережевий, інноваційний), кожен з яких реалізується через специфічний набір інструментів, має визначених суб'єктів, процедури та індикатори.

Рівень III — Підприємницька екосистема описує шість доменів, на які PPP здійснює вплив: політико-регуляторний (якість регулювання, ефективність адміністративних послуг), фінансовий (доступність фінансування, розвиток фінансової інфраструктури), інфраструктурний (бізнес-інфраструктура, транспорт, цифрова інфраструктура), людського капіталу (підприємницькі компетенції, управлінські навички), ринковий (доступ до ринків збуту, експортні можливості), культурний (підприємницька культура, толерантність до ризику). Ця структура відповідає моделі підприємницьких екосистем Ізенберга [18] та Стама [39].

Рівень IV — Результати та впливи визначає ієрархію очікуваних ефектів за логікою Theory of Change: outputs (безпосередні результати — кількість створених об'єктів, бенефіціарів, послуг) → outcomes (середньострокові наслідки — зростання МСП, зайнятість, доходи) → impact (довгостроковий вплив — сталий розвиток регіону, зменшення диспропорцій, резильєнтність).

Принципово важливою характеристикою моделі є циклічність зв'язків між рівнями. Результати четвертого рівня (наприклад, зростання кількості МСП) формують зворотний зв'язок до третього рівня (зміцнення підприємницької екосистеми), що підвищує ефективність механізмів другого рівня та створює запит на вдосконалення інституційного середовища першого рівня. Ця циклічність відповідає логіці складних адаптивних систем [15] та є відмінною рисою моделі порівняно з лінійними моделями PPP.

Запропонована інтегрована рамка вносить кілька внесків у теорію публічного управління. По-перше, вона розвиває концепцію мережевого врядування [30] через обґрунтування конкретних каузальних механізмів горизонтальної координації між публічним, приватним та третім секторами. На відміну від абстрактного твердження про "мережеву природу PPP", наша рамка специфікує, як саме мережева взаємодія генерує результати для МСП — через ресурсний, інформаційний, мережевий та інші механізми. По-друге, рамка збагачує інституціональну теорію [27] через демонстрацію того, як формальні інститути (закони, організації) та неформальні інститути (довіра, підприємницька культура, соціальний капітал) взаємодіють у формуванні ефективного партнерського середовища. Ця взаємодія є особливо складною у перехідних економіках, де формальні інститути є нестабільними, а неформальні — компенсують їхню слабкість. По-третє, рамка розвиває теорію підприємницьких екосистем [18; 39] через визначення ролі PPP як механізму формування "критичної маси" елементів екосистеми, необхідної для генерування кумулятивних ефектів. Концепція "критичної маси" пояснює, чому ізольовані інструменти підтримки (окремий грант, окремих тренінг) дають обмежений ефект, тоді як системне PPP, що одночасно діє через кілька механізмів, здатне каталізувати якісні зміни в екосистемі.

Для суб'єктів публічного управління рамка надає операціональну типологію п'яти механізмів PPP для вибору оптимальної конфігурації залежно від контек-

сту; систему індикаторів ефективності на чотирьох рівнях; обґрунтування для диференціації моделей PPP залежно від типу регіону та його інституційної спроможності. Зокрема, для регіонів з високою інституційною спроможністю оптимальними є інноваційний та мережевий механізми; для регіонів із середньою — ресурсний та інформаційний; для постраждалих від конфлікту — відновлювальні моделі з акцентом на базовій інфраструктурі та безпекових аспектах.

Для міжнародних донорів та організацій рамка пропонує аналітичний інструмент для координації програм підтримки PPP та МСП, що є особливо актуальним в контексті масштабних програм відновлення, таких як Ukraine Facility (50 млрд євро).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті розроблено інтегровану теоретичну рамку, що пояснює каузальні механізми впливу публічно-приватного партнерства на розвиток малого та середнього підприємництва на регіональному рівні. По-перше, на основі систематичного огляду літературних джерел систематизовано та критично оцінено сім теоретичних підходів до PPP (інституціональний, контрактний, управлінський, фінансово-інвестиційний, мережевого врядування, сталого розвитку, інноваційний) та обґрунтовано доцільність інтегрованого підходу, що поєднує інституціональну, управлінську та екосистемну перспективи. По-друге, реконцептуалізовано функціональну роль МСП через ідентифікацію п'яти функцій — економічної, соціальної, інноваційної, регіональної та безпекової. Безпекова функція, обґрунтована вперше, полягає у здатності підприємницького сектору мобілізуватися для підтримки обороноздатності та суспільної резильєнтності в умовах збройного конфлікту. По-третє, ідентифіковано п'ять каузальних механізмів впливу PPP на МСП — ресурсний, інституціональний, інформаційний, мережевий та інноваційний — та доведено їхню комплементарність. По-четверте, запропоновано чотирівневу концептуальну модель (інституційне середовище → механізми взаємодії → підприємницька екосистема → результати), що забезпечує перехід від кореляційного до пояснювального аналізу зв'язків між PPP та розвитком МСП.

Запропонована рамка є першим у науковій літературі системним інструментом аналізу ролі PPP у стимулюванні МСП, що інтегрує інституціональну теорію, теорію підприємницьких екосистем та концепцію публічної цінності. Її застосування дає змогу суб'єктам публічного управління проєктувати, впроваджувати та оцінювати PPP на основі доказових каузальних зв'язків, а не інтуїтивних припущень.

Стаття має кілька обмежень, що визначають напрями подальших досліджень. По-перше, запропонована рамка є концептуальною та потребує емпіричної верифікації через порівняльні кейси або експериментальні дослідження. По-друге, ідентифікація п'яти механізмів ґрунтується на синтезі літератури та може не вичерпувати всіх можливих каузальних шляхів; емпіричне дослідження може виявити додаткові механізми. По-третє, безпекова функція МСП обґрунтована переважно на

матеріалі України, і її генералізованість на інші конфліктні контексти (Сирія, Ємен, М'янма) потребує подальшого дослідження. По-четверте, модель не диференціює між мікро-, малими та середніми підприємствами, тоді як їхня взаємодія з ППП може суттєво відрізнятися; майбутні дослідження мають адресувати цю гетерогенність.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: емпірична верифікація моделі через лонгitudні дослідження пілотних проєктів ППП; кількісне тестування п'яти механізмів через структурне моделювання (SEM); дослідження модераторної ролі неформальних інститутів (довіри, підприємницької культури); розроблення конкретних інструментів операціоналізації моделі (типові контракти, матриці ризиків, системи моніторингу).

Література:

1. Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32 (1), 15—30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>
2. Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), 488—500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
3. Audretsch, D. B. (2007). *The Entrepreneurial Society*. Oxford University Press.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99—120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
5. Benington, J., & Moore, M. H. (Eds.). (2011). *Public Value: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan
6. Blanc-Brude, F., Goldsmith, H., & Valila, T. (2009). A comparison of construction contract prices for traditionally procured roads and PPPs. *Review of Industrial Organization*, 35 (1—2), 19—40. <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9224-1>
7. Budnyk, V., et al. (2024). Public-private partnerships as a catalyst for sustainable development. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2). <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03635>
8. Engel, E., Fischer, R., & Galetovic, A. (2014). *The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide*. Cambridge University Press.
9. EPEC. (2025). *Market Update: Review of the European PPP Market in 2024*. European Investment Bank.
10. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix. *Research Policy*, 29 (2), 109—123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
11. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481—510.
12. Hart, O. (2003). Incomplete contracts and public ownership. *Economic Journal*, 113 (486), C69-C76. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00119>
13. Hedstrom, P., & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 36, 49—67. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102632>
14. Hodge, G., & Greve, C. (2007). Public-private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67 (3), 545—558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x>
15. Holland, J. H. (1995). *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. Addison-Wesley.
16. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3—19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
17. Iossa, E., & Martimort, D. (2015). The simple microeconomics of public-private partnerships. *Journal of Public Economic Theory*, 17 (1), 4—48. <https://doi.org/10.1111/jpet.12114>
18. Isenberg, D. J. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy*. Babson College.
19. Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8 (4), 49—62. <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>
20. Jessop, B. (2002). The future of the capitalist state. *Polity*, 1—330.
21. Klijn, E.-H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership. *Public Money & Management*, 23 (3), 137—146. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00361>
22. Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. Routledge.
23. Laffont, J.-J., & Tirole, J. (1993). *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*. MIT Press.
24. Liu, L. X., Clegg, S., & Pollack, J. (2024). The effect of public-private partnerships on innovation in infrastructure delivery. *Project Management Journal*, 55 (1), 50—70. <https://doi.org/10.1177/87569728231189989>
25. Loader, K. (2015). SME suppliers and the challenge of public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21 (2), 95—104. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.003>
26. Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
27. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
28. OECD. (2024). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2024*. OECD Publishing.
29. OECD/EBRD. (2024). *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197420e-en>
30. Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8 (3), 377—387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
31. Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
32. Pinz, A., Roudyani, N., & Thaler, J. (2018). Public-private partnerships as instruments to achieve sustainability-related objectives. *Public Management Review*, 20 (10), 1410—1438. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1414078>
33. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (4th ed.). Oxford University Press.
34. Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295—336.

35. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster

36. Rejeb, A., et al. (2025). Navigating the landscape of public-private partnership research. *International Journal of Public Sector Management*, 38 (2), 213—237. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2023-0263>

37. Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? *Social Science & Medicine*, 113, 110—119. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.04.043>

38. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333—339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

39. Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy. *European Planning Studies*, 23 (9), 1759—1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>

40. Stiglitz, J. E. (2002). Information and the change in the paradigm in economics. *American Economic Review*, 92 (3), 460—501.

41. Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews. *Human Resource Development Review*, 4 (3), 356—367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

42. Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New Directions for Evaluation*, 76, 41-55. <https://doi.org/10.1002/ev.1086>

43. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.

44. World Bank. (2024). *Private Participation in Infrastructure Database*. Washington, DC: World Bank.

45. Yescombe, E. R. (2007). *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. Butterworth-Heinemann.

46. Закон України "Про публічно-приватне партнерство" від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20>

References:

1. Acs, Z.J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D.B. and Carlsson, B. (2009), "The knowledge spillover theory of entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 32, no. 1, pp. 15—30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>.

2. Akerlof, G.A. (1970), "The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, no. 3, pp. 488—500. <https://doi.org/10.2307/1879431>.

3. Audretsch, D.B. (2007), *The Entrepreneurial Society*, Oxford University Press, Oxford, UK.

4. Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99—120. <https://doi.org/10.1177/0149-20639101700108>.

5. Benington, J. and Moore, M.H. (Eds.) (2011), *Public Value: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.

6. Blanc-Brude, F., Goldsmith, H. and Valila, T. (2009), "A comparison of construction contract prices for traditionally procured roads and PPPs", *Review of Industrial Organization*, vol. 35, no. 1—2, pp. 19—40. <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9224-1>.

7. Budnyk, V., Vasylieva, N., Artemenko, A., Shcherbak, V. and Kapelista, I. (2024), "Public-private partnerships as a catalyst for sustainable development", *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, vol. 5, no. 2, pp. e03635. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03635>.

8. Engel, E., Fischer, R. and Galetovic, A. (2014), *The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

9. EPEC (2025), *Market Update: Review of the European PPP Market in 2024*, European Investment Bank, Luxembourg, available at: <https://www.eib.org/epec/> (Accessed 28 April 2026).

10. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000), "The dynamics of innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix", *Research Policy*, vol. 29, no. 2, pp. 109—123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333-\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333-(99)00055-4).

11. Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, pp. 481—510.

12. Hart, O. (2003), "Incomplete contracts and public ownership", *Economic Journal*, vol. 113, no. 486, pp. C69—C76. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00119>.

13. Hedstrom, P. and Ylikoski, P. (2010), "Causal mechanisms in the social sciences", *Annual Review of Sociology*, vol. 36, pp. 49—67. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102632>.

14. Hodge, G. and Greve, C. (2007), "Public-private partnerships: An international performance review", *Public Administration Review*, vol. 67, no. 3, pp. 545—558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x>.

15. Holland, J.H. (1995), *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*, Addison-Wesley, Reading, USA.

16. Hood, C. (1991), "A public management for all seasons?", *Public Administration*, vol. 69, no. 1, pp. 3—19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

17. Iossa, E. and Martimort, D. (2015), "The simple microeconomics of public-private partnerships", *Journal of Public Economic Theory*, vol. 17, no. 1, pp. 4—48. <https://doi.org/10.1111/jpet.12114>.

18. Isenberg, D.J. (2011), *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy*, Babson College, Wellesley, USA.

19. Jabareen, Y. (2009), "Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure", *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 8, no. 4, pp. 49—62. <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>.

20. Jessop, B. (2002), *The Future of the Capitalist State, Polity*, Cambridge, UK.

21. Klijn, E.-H. and Teisman, G.R. (2003), "Institutional and strategic barriers to public-private partnership", *Public Money & Management*, vol. 23, no. 3, pp. 137—146. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00361>.

22. Koppenjan, J.F.M. and Klijn, E.-H. (2004), *Managing Uncertainties in Networks*, Routledge, London, UK.

23. Laffont, J.-J. and Tirole, J. (1993), *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, MIT Press, Cambridge, USA.

24. Liu, L.X., Clegg, S. and Pollack, J. (2024), "The effect of public-private partnerships on innovation in infrastructure delivery", *Project Management Journal*, vol. 55, no. 1, pp. 50—70. <https://doi.org/10.1177/87569728231189989>.

25. Loader, K. (2015), "SME suppliers and the challenge of public procurement", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 21, no. 2, pp. 95—104. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.003>.

26. Moore, M.H. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, USA.

27. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

28. OECD (2024), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2024*, OECD Publishing, Paris, France.

29. OECD/EBRD (2024), *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024*, OECD Publishing, Paris, France. <https://doi.org/10.1787/3197420e-en>.

30. Osborne, S.P. (2006), "The new public governance?", *Public Management Review*, vol. 8, no. 3, pp. 377—387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.

31. Ostrom, E. (2005), *Understanding Institutional Diversity*, Princeton University Press, Princeton, USA.

32. Pinz, A., Roudyani, N. and Thaler, J. (2018), "Public-private partnerships as instruments to achieve sustainability-related objectives", *Public Management Review*, vol. 20, no. 10, pp. 1410—1438. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1414078>.

33. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, 4th ed, Oxford University Press, Oxford, UK.

34. Powell, W.W. (1990), "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295—336.

35. Putnam, R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York, USA.

36. Rejeb, A., Rejeb, K., Treiblmaier, H. and Zailani, S. (2025), "Navigating the landscape of public-private partnership research", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 38, no. 2, pp. 213—237. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2023-0263>.

37. Roehrich, J.K., Lewis, M.A. and George, G. (2014), "Are public-private partnerships a healthy option?", *Social Science & Medicine*, vol. 113, pp. 110—119. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.04.043>.

38. Snyder, H. (2019), "Literature review as a research methodology", *Journal of Business Research*, vol. 104, pp. 333—339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.

39. Stam, E. (2015), "Entrepreneurial ecosystems and regional policy", *European Planning Studies*, vol. 23, no. 9, pp. 1759—1769. <https://doi.org/10.1080/0965-4313.2015.1061484>.

40. Stiglitz, J.E. (2002), "Information and the change in the paradigm in economics", *American Economic Review*, vol. 92, no. 3, pp. 460—501.

41. Torraco, R.J. (2005), "Writing integrative literature reviews", *Human Resource Development Review*, vol. 4, no. 3, pp. 356—367. <https://doi.org/10.1177/1534484-305278283>.

42. Weiss, C.H. (1997), "Theory-based evaluation: Past, present, and future", *New Directions for Evaluation*, vol. 76, pp. 41—55. <https://doi.org/10.1002/ev.1086>.

43. Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, USA.

44. World Bank (2024), *Private Participation in Infrastructure Database*, World Bank, Washington, DC, USA.

45. Yescombe, E.R. (2007), *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

46. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), *The Law of Ukraine "On Public-Private Partnership"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20> (Accessed 28 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

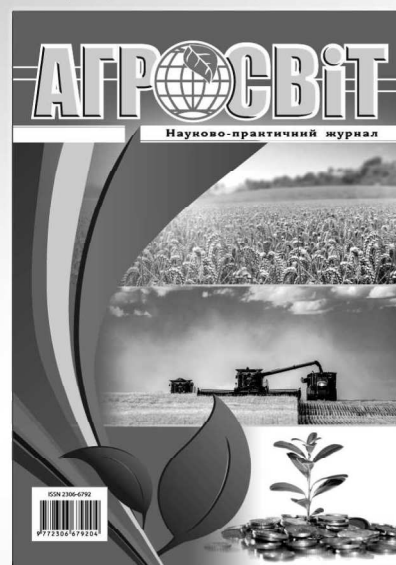
Профцензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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

*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>
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, Ліцей № 243 м. Києва
ORCID ID: <https://orsid.org/0009-0001-3278-1855>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.476

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

*N. Zykun,
Doctor of Social Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Social and Humanitarian Technologies, Sports and
Rehabilitation, 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*

FORMATION OF A SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE
AND INVESTMENT DEVELOPMENT IN THE REGIONS OF UKRAINE

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування ефективно функціонуючої системи стратегічного управління інноваційним та інвестиційним розвитком регіонів України. Обґрунтовано, що в умовах нестабільної зовнішньої середовища, спричиненої воєнною агресією, посиленням глобальної конкуренції та обмеженістю фінансових ресурсів, саме раціональне поєднання перспективного та стратегічного управління інвестиційно-інноваційними процесами визначає темпи модернізації основного капіталу, конкурентоспроможність регіональних господарств та національної економіки загалом.

Авторами визначено, що управління інноваційними та інвестиційними процесами регіону виконує роль інструментарію підтримки та розвитку науково-інноваційного процесу, економічного обґрунтування вибору інвестиційних проєктів, підвищення якості ресурсного потенціалу та розширення складу конкурентних переваг. Розкрито зміст і функціональне призначення перспективного та стратегічного управління як взаємодоповнювальних структурних складових системи інтегрального управління інвестиційно-інноваційним розвитком регіону.

На основі аналізу ретроспективної динаміки інноваційної діяльності та інвестування в основний капітал регіонів (на прикладі даних Державної служби статистики України) встановлено тенденції зростання внутрішніх витрат на дослідження та розробки, а також нерівномірність освоєння інвестиційних коштів. Виявлено проблему невідповідності планових і фактичних обсягів введення основних фондів, що пов'язано з помилками прогнозування, несвоєчасним виділенням інвестицій та організаційно-технічними причинами.

Запропоновано методичні підходи до створення системи управління інноваційно-інвестиційним розвитком регіону на основі раціоналізації та узгодження взаємодії технологічних і ресурсних елементів поточного, перспективного та стратегічного управління. Розроблено концепцію цільового орієнтування системи стратегічного управління як інтегрального процедурно-технологічного елемента, що поєднує організаційну та ресурсну забезпеченість орієнтації кожного з елементів системи на досягнення високої економічної результативності інвестиційно-інноваційного розвитку регіону.

У висновках наголошено на необхідності запровадження запропонованої системи в практику діяльності обласних державних адміністрацій, регіональних агенцій розвитку та інститутів стратегічного планування. Обґрунтовано, що використання оптимального та імітаційного підходів до оцінювання економічних результатів інвестування в створення нововведень та оновлення основного капіталу дозволяє визначити межі оптимуму економічної результативності та ефективності інвестицій.

The article examines the theoretical and methodological foundations for forming an effectively functioning system of strategic management of innovative and investment development in the regions of Ukraine. It is substantiated that in the conditions of an unstable external environment caused by military aggression, intensifying global competition, and limited financial resources, it is the rational combination of long-term and strategic management of investment and innovation processes that determines the pace of fixed capital modernization, the competitiveness of regional economies, and the national economy as a whole.

The authors define that the management of innovation and investment processes in a region serves as a toolkit for supporting and developing the scientific and innovation process, economically justifying the choice of investment projects, improving the quality of resource potential, and expanding the range of competitive advantages. The content and functional purpose of long-term and strategic management as complementary structural components of the integrated management system for the investment and innovation development of the region are revealed.

Based on the analysis of retrospective dynamics of innovation activity and investment in fixed capital of regions (using data from the State Statistics Service of Ukraine), trends in the growth of internal research and development expenditures, as well as the unevenness of investment funds utilization, have been identified. The problem of discrepancy between planned and actual volumes of fixed capital commissioning is revealed, which is associated with forecasting errors, untimely allocation of investments, and organizational and technical reasons.

Methodical approaches to creating a management system for the investment and innovation development of the region are proposed, based on the rationalization and coordination of interaction between technological and resource elements of current, long-term, and strategic management. The concept of target orientation of the strategic management system as an integral procedural and technological element is developed, which combines the organizational and resource provision for orienting each element of the system towards achieving high economic efficiency of the investment and innovation development of the region.

The conclusions emphasize the need to implement the proposed system into the practice of regional state administrations, regional development agencies, and strategic planning institutions. It is substantiated that the use of optimal and simulation approaches to assessing the economic results of investing in innovation creation and fixed capital renewal makes it possible to determine the optimal boundaries of economic efficiency and investment effectiveness.

Ключові слова: державне управління, стратегічне управління, інноваційний розвиток, інвестиційний потенціал регіону, перспективне управління, цільове орієнтування, регіональна економіка.

Key words: public administration, strategic management, innovative development, investment potential of the region, long-term management, target orientation, regional economy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічні, соціальні результати та ефективність діяльності регіональних господарств в умовах суттєвих змін стану зовнішнього середовища, розвитку регіональних ринків інновацій та капіталів значною мірою залежать від управління інноваційними та інвестиційними процесами регіонів. Саме ці процеси визначають темпи оновлення та модернізації основних фондів, створення та впровадження базисних і покращувальних технічних, технологічних та інформаційних нововведень з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, переорієнтації сировинної спрямованості експорту на експорт продукції переробних галузей.

Управління інноваційними та інвестиційними процесами регіональних господарств являє собою систему взаємодії заходів, функцій, методів, способів і стратегій впливу на об'єкт управління для досягнення програмних і проєктних економічних, фінансових та соціальних рівнів ефективності. Воно виконує роль інструментарію підтримки та розвитку науково-інноваційного процесу регіону, економічного обґрунтування вибору інвестиційного проєкту, підвищення якості ресурсного потенціалу та розширення складу конкурентних переваг.

В умовах повномасштабної збройної агресії, значного руйнування інфраструктури та обмеженості бюджетних коштів особливої актуальності набуває створення ефективно функціонуючого механізму стратегічного управління інноваційним та інвестиційним розвитком регіонів України. Такий механізм має забезпечити раціональну взаємодію технологічних елементів управління, включаючи комплекс організаційних і ресурсних заходів для дотримання тенденцій регіонального інвестування, цільову орієнтацію на досягнення планових економічних результатів та узгодженість етапів проєктного інвестування з технологіч-

ними елементами управління. Однак теоретичні та методичні положення раціоналізації взаємодії перспективного і стратегічного управління інвестиційно-інноваційним розвитком регіону в економічній літературі розроблені недостатньо, що й зумовило вибір теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові проблеми стратегічного та перспективного управління інноваційним та інвестиційним розвитком регіонів стали предметом досліджень багатьох зарубіжних учених, зокрема І. Ансоффа, К. Боумана, П. Друкера, М. Портера, А. Томпсона. Серед сучасних українських дослідників вагомий внесок у розвиток теорії управління інноваційно-інвестиційними процесами зробили В.А. Гевко, О.В. Васюхін, А.Є. Карлік, В.Г. Мединський, С.В. Раєвський та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування цілісної системи стратегічного управління, яка б поєднувала екстраполяційні оцінки економічної результативності інвестицій та технологічні можливості цільового орієнтування в умовах нестабільної зовнішньої середовища, залишаються відкритими. Особливо це стосується регіонального рівня в Україні, де воєнний стан створює додаткові виклики для систем управління.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних та методичних положень створення ефективно функціонуючої системи стратегічного управління інноваційним та інвестиційним розвитком регіонів України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У процесі критичного аналізу підходів до трактування поняття "управління" стосовно соціально-економіч-

них систем авторами зроблено висновок, що управління поточним функціонуванням та перспективним розвитком регіону є раціональною взаємодією заходів, функцій, методів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення програмних економічних, фінансових та соціальних результатів. При цьому науково-інноваційний процес складається з послідовних етапів створення нововведень (результатів фундаментальних і прикладних досліджень та дослідно-конструкторських розробок) та їх впровадження у виробничій і соціальній сферах.

Управління інноваційним та інвестиційним процесами регіону на основі системної взаємодії заходів, функцій, методів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення програмних і проєктних рівнів ефективності виконує роль інструментарію підтримки та розвитку науково-інноваційного процесу регіону. Воно забезпечує економічне обґрунтування вибору окремого інвестиційного проєкту для подальшого фінансування оновлюваних і модернізованих основних фондів регіонального господарства.

Особливістю управління інноваційними та інвестиційними процесами регіонів України є необхідність створення сприятливих умов для інвестування в нововведення та основний капітал на основі конкурсного бюджетного фінансування, використання нормативно-правового механізму забезпечення прав інвесторів, застосування антимонопольних заходів на регіональному ринку капіталів та переорієнтації сировинної спрямованості експорту на експорт продукції переробних галузей. Це вимагає від суб'єкта управління інвестиційно-інноваційним розвитком регіону реалізації комплексних заходів щодо підвищення ефективності інвестування в основний капітал і нововведення.

У статті обґрунтовується, що раціоналізація різнорівневого управління (центрального, регіонального, місцевого) інноваційними та інвестиційними процесами можлива не лише на основі встановлення та послідовного дотримання компетенцій кожного рівня управління, але й через реалізовані принципи та цільову орієнтацію на досягнення необхідного або оптимального результату в наявних організаційно-економічних умовах під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

До основних принципів управління проєктним інвестуванням, створенням і впровадженням технологічних і технічних нововведень автори відносять: першочерговість прискореного оновлення основних фондів у домінуючих у регіоні галузях; забезпечення зіставності прогнозних і фактичних економічних результатів; оптимізацію розподілу фінансових ресурсів; створення умов для підвищення економічної зацікавленості в оновленні основних фондів та впровадженні нововведень; зростання інвестиційної привабливості регіону; розвиток міжрегіонального та міжнародного інвестиційного й інноваційного співробітництва.

На основі аналізу ретроспективної динаміки інноваційної діяльності регіональних господарств України (за даними Державної служби статистики) встановлено, що в період 2010—2021 років спостерігалася

тенденція зростання внутрішніх витрат на дослідження та розробки, однак темпи цього зростання були нерівномірними. У 2022—2024 роках через воєнні дії відбулося значне скорочення інвестиційних ресурсів, що актуалізує потребу в раціональному їх використанні. Аналіз також засвідчив, що цільова орієнтація регіональних господарств на досягнення максимально можливих економічних результатів має тісно корелюватися з підвищенням якості ресурсного потенціалу, розширенням конкурентних переваг за рахунок розробки та впровадження технологічних продуктів і процесів.

Концептуальні положення перспективного та стратегічного управління регіональним інвестиційно-інноваційним розвитком у статті розкрито через: зіставлення та аналіз основних класифікаційних ознак, властивих перспективному та стратегічному управлінню; розкриття складу та функціонального призначення основних процедурно-технологічних елементів поетапного здійснення управління процесами інвестування; формування та реалізацію комплексних заходів у процесі управління; економічну та фінансову оцінку перспективних і стратегічних планів інвестування.

Взаємодоповнення стратегічного та перспективного управління полягає в тому, що перспективне управління надає для стратегічного екстраполяційну основу з деякими елементами корекції для середньо— та довгострокового розвитку виробництва продукції з урахуванням впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Стратегічне управління своєю цільовою спрямованістю, яка реалізується через часткові стратегії, поєднує екстраполяційну технологію перспективного управління з динамічними заходами протидії негативним впливам.

Для перспективного управління встановлений період повного циклу проєктного інвестування є адаптаційним часом, оскільки всі зміни стану зовнішнього середовища ретроспективного періоду переносяться на перспективний період. Для стратегічного управління цей час є періодом, який на дискретному та постійному режимі впливу нестабільної зовнішньої середовища спонукає суб'єкта стратегічного управління застосовувати всі процедурно-технологічні протидії негативним впливам.

Формування узагальнюючої та функціональних стратегій розвитку проєктного інвестування має передбачати для суб'єкта стратегічного управління можливість вибору напрямів економічного, фінансового, маркетингового, організаційного впливу на інвестиційний процес. Вибір і створення нових стратегій мають бути орієнтовані як на активну протидію негативним тенденціям під впливом нестабільної зовнішньої середовища, так і на створення конкурентних переваг.

У статті розроблено методичні положення створення ефективно функціонуючої системи управління інвестиційно-інноваційним розвитком регіону на основі раціоналізації та узгодження взаємодії технологічних і ресурсних елементів поточного, перспективного та стратегічного управління інвестуванням у нововведення та основний капітал. Така система включає в себе

не лише основні технологічні інструменти здійснення процесів перспективного та стратегічного планування, але й ресурсні складові, які безпосередньо беруть участь у процесі управління інвестуванням, а також забезпечують підвищення технічного рівня основних фондів, ступеня технологічності та інноваційності виробництва.

Рациональна взаємодія структурних складових системи управління регіональним інвестиційно-інноваційним процесом має здійснюватися в рамках використання суб'єктом управління функціонального призначення та цільової орієнтації кожного з видів управління. При цьому суб'єкт управління визначає той економічний або фінансовий результат, який слугує основою для обґрунтованого вибору інвестиційного проєкту.

Окремо в статті досліджено оптимальний та імітаційний підходи до досягнення максимально можливих економічних результатів та ефективності інвестицій, спрямованих на створення й впровадження нововведень, оновлення та модернізацію основних фондів. Оптимальний підхід полягає у встановленні можливих меж досягнення економічних результатів та витрат на ресурсоспоживання, які можуть слугувати орієнтиром максимально можливої економічної результативності. Імітаційний підхід дозволяє обґрунтувати можливість досягти задовільних для інвесторів економічних і фінансових результатів шляхом моделювання організаційних, планово-розрахункових та ресурсних складових.

Важливим елементом запропонованої системи є цільове орієнтування, яке виступає не лише класифікаційною ознакою видів управління, але й інтегральним процедурно-технологічним елементом системи управління. Воно поєднує організаційну та ресурсну забезпеченість орієнтації кожної з елементних складових системи управління на досягнення тієї частини економічної результативності інвестиційно-інноваційного розвитку регіонального господарства, яка могла б бути досягнута як за екстраполяційних змін, так і за станів макро- та мікросередовища, що суттєво відрізняються від них.

Стратегічна ціль, як елементна складова системи інтегрального управління перспективним розвитком проєктного інвестування, є вираженням того прагнення до досягнення ефективності інвестицій, яке в суб'єкта стратегічного управління є адекватним ресурсним та організаційним можливостям. Результативність вихідних ідентифікаторів системи інтегрального управління може виступати основою для зіставлення з іншими показниками ефективності інвестиційного процесу регіону.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки та пропозиції:

1. Управління інноваційними та інвестиційними процесами регіону є інструментарієм підтримки науково-інноваційного процесу, економічного обґрунтування вибору інвестиційних проєктів, підвищення якості ресурсного потенціалу та розширення конкурентних переваг регіонального господарства.

2. Рационалізація різномірного управління інвестиційно-інноваційним розвитком регіонів України потребує чіткого розмежування компетенцій між центральними, регіональними та місцевими органами влади, а також запровадження механізму єдиної цільової орієнтації на досягнення високих економічних і соціальних результатів.

3. Запропонована система стратегічного управління інвестиційно-інноваційним розвитком регіону, яка поєднує екстраполяційну основу перспективного управління з динамічними заходами протидії негативним факторам зовнішнього середовища, дозволяє забезпечити збалансованість ресурсів та очікуваних результатів інвестування.

4. Використання оптимального та імітаційного підходів до оцінювання економічних результатів інвестування в створення нововведень та оновлення основного капіталу надає можливість визначити межі оптимуму економічної результативності та ефективності інвестицій, а також уникнути помилок організаційного та економічного характеру.

5. Цільове орієнтування системи стратегічного управління як інтегральний процедурно-технологічний елемент має бути покладене в основу діяльності обласних державних адміністрацій, регіональних агенцій розвитку та інститутів стратегічного планування.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці конкретних механізмів впровадження запропонованої системи в регіонах України з урахуванням їхньої галузевої спеціалізації, рівня інвестиційної привабливості та ступеня пошкодження інфраструктури внаслідок воєнних дій.

Література:

1. Васюхін О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком регіону: теоретико-методологічні аспекти. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2022. 198 с.
2. Карлік А. Є. Управління інвестиційними процесами в регіонах України: монографія. Харків: ХНЕУ, 2023. 256 с.
3. Раєвський С. В. Інноваційно-інвестиційний потенціал регіону: механізми державного регулювання. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2024. 224 с.

References:

1. Vasiukhyn, O. V. (2022), *Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom rehionu: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Strategic management of innovative development of the region: theoretical and methodological aspects], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.
2. Karlik, A. Ye. (2023), *Upravlinnia investytsiynymi protsesamy v rehionakh Ukrainy: monohrafiia* [Management of investment processes in the regions of Ukraine: monograph], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
3. Raievskiy, S. V. (2024), *Innovatsiino-investytsiyniy potentsial rehionu: mekhanizmy derzhavnoho rehuliuvannia* [Innovation and investment potential of the region: mechanisms of state regulation], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Профцензовано / Revised: 20. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 331.108.2:614.2(477)

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: 10.32702/2306-6814.2026.9.481

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я

T. Yanevska,
 PhD in Public Governance and Administration, Director,
 Kyiv Municipal Non-commercial Enterprise "Consulting and Diagnostic Center" of Podilskyi District

IMPROVING THE TOOLS FOR ASSESSING THE PERSONNEL POTENTIAL OF HEALTHCARE WORKERS IN THE PUBLIC HEALTH MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено теоретико-методичні засади оцінювання кадрового потенціалу медичних працівників як ключового елементу публічного управління системою охорони здоров'я України. Обґрунтовано, що в умовах реформування галузі, децентралізації та запровадження програми медичних гарантій виникає об'єктивна потреба в удосконаленні інструментарію комплексної оцінки кадрового потенціалу, який би враховував як кількісні, так і якісні характеристики медичного персоналу. Доведено, що традиційні підходи до оцінювання кадрів, які базуються переважно на аналізі формальних показників (наявність диплому, сертифікату, кваліфікаційної категорії), не дозволяють отримати об'єктивну картину реального стану кадрового потенціалу та визначити резерви його розвитку.

Автором визначено, що кадровий потенціал медичного працівника — це сукупність професійно-кваліфікаційних, соціально-демографічних, психофізіологічних та особистісних характеристик, які визначають його здатність ефективно виконувати професійні обов'язки та розвиватися відповідно до потреб системи охорони здоров'я. Розкрито зміст таких понять як "кадровий потенціал", "професійно-кваліфікаційний потенціал", "інтегральний показник професійної компетенції", "коефіцієнт кваліфікаційної активності" в контексті публічного управління медичними кадрами. На основі аналізу існуючих методик оцінювання персоналу (зокрема, підходів українських дослідників С.О. Кубіцького, М.Г. Белопольського, О.В. Хаджинової, А.В. Бессонової, Т.І. Балановської та О.П. Гогулі, адаптованих до діяльності закладів охорони здоров'я) запропоновано удосконалений методичний комплекс кількісної оцінки кадрового потенціалу медичних працівників. Комплекс включає чотири структурні елементи: оцінку соціально-демографічного потенціалу (структура персоналу за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти); оцінку професійно-кваліфікаційного потенціалу (наявність кваліфікаційних категорій, участь у системі безперервного професійного розвитку); оцінку рівня професійної компетентності (інтегральний показник, що включає коефіцієнт кваліфікаційного рівня, коефіцієнт досвіду роботи, коефіцієнт кваліфікаційної активності); оцінку ділових та особистісних якостей.

Розроблено математичний апарат для визначення інтегрального показника кадрового потенціалу окремого медичного працівника, який становить суму трьох компонентів: професійно-кваліфікаційний потенціал, показник рівня професійної компетентності та коефіцієнт ділових і особистісних якостей. Максимальне значення інтегрального показника становить 8,5 бала. Запропоновано критеріальну шкалу оцінки кадрового потенціалу: до 5,0 балів — низький потенціал, від 5,1 до 7,0 балів — середній

потенціал, понад 7,1 бала — високий потенціал. Визначено шкали для оцінки кваліфікаційного рівня відповідно до трудових функцій (від 1,0 до 3,0 балів залежно від складності виконуваних завдань) та коефіцієнта досвіду роботи (від 1,0 до 2,5 балів залежно від стажу професійної діяльності). Обґрунтовано доцільність використання коефіцієнта кваліфікаційної активності, який характеризує участь працівника в системі безперервного професійного розвитку (участь у семінарах, тренінгах, конференціях, курсах підвищення кваліфікації, стажуваннях). Запропоновано впровадження професійно-кваліфікаційної матриці як інструменту систематизації персоніфікованих даних про медичних працівників у розрізі займаної посади, стажу роботи, рівня освіти, наявності кваліфікаційної категорії, участі в програмах безперервного професійного розвитку.

Визначено етапи проведення оцінки кадрового потенціалу: підготовчий (систематизація та групування інформації); визначення параметрів якісних та кількісних критеріїв; аналітичний (проведення оцінки за вибраними напрямками); інтерпретаційний (систематизація результатів, формулювання висновків); розробка напрямів розвитку кадрового потенціалу (створення "індивідуальної карти розвитку", формування програми безперервного професійного розвитку). У висновках наголошено, що впровадження запропонованого методичного комплексу в практику управління закладами охорони здоров'я дозволить підвищити об'єктивність оцінки кадрового потенціалу, виявити резерви його покращення, розробити персоніфіковані програми професійного розвитку медичних працівників та підвищити ефективність використання кадрових ресурсів у системі охорони здоров'я України.

The article examines the theoretical and methodological principles of assessing the personnel potential of healthcare workers as a key element of public management of the healthcare system of Ukraine. It is substantiated that in the context of reforming the industry, decentralization and implementation of the medical guarantee program, there is an objective need to improve the tools for comprehensive assessment of personnel potential, which would take into account both quantitative and qualitative characteristics of medical personnel. It is proven that traditional approaches to personnel assessment, based mainly on the analysis of formal indicators (availability of a diploma, certificate, qualification category), do not allow obtaining an objective picture of the real state of personnel potential and determining the reserves for its development. The author determines that the personnel potential of a healthcare worker is a set of professional-qualification, socio-demographic, psychophysiological and personal characteristics that determine his ability to effectively perform professional duties and develop in accordance with the needs of the healthcare system.

The content of such concepts as "personnel potential", "professional-qualification potential", "integral indicator of professional competence", "qualification activity coefficient" in the context of public management of medical personnel is revealed. Based on the analysis of existing personnel assessment methods (in particular, the approaches of Ukrainian researchers S.O. Kubitskyi, M.H. Belopolskyi, O.V. Khadzhyanova, A.V. Bessonova, T.I. Balanovska and O.P. Hohulia, adapted to the activities of healthcare institutions), an improved methodological complex for quantitative assessment of the personnel potential of healthcare workers is proposed. The complex includes four structural elements: assessment of socio-demographic potential (personnel structure by age, gender, work experience, education level); assessment of professional-qualification potential (availability of qualification categories, participation in the system of continuous professional development); assessment of the level of professional competence (an integral indicator that includes the qualification level coefficient, work experience coefficient, qualification activity coefficient); assessment of business and personal qualities. A mathematical apparatus for determining the integral indicator of the personnel potential of an individual healthcare worker is developed, which is the sum of three components: professional-qualification potential, indicator of the level of professional competence, and coefficient of business and personal qualities.

The maximum value of the integral indicator is 8.5 points. A criteria scale for assessing personnel potential is proposed: up to 5.0 points — low potential, from 5.1 to 7.0 points — average potential, over 7.1 points — high potential. Scales for assessing the qualification level according to labor functions (from 1.0 to 3.0 points depending on the complexity of the tasks performed) and the work experience coefficient (from 1.0 to 2.5 points depending on the length of professional activity) are determined. The expediency of using the qualification activity coefficient, which characterizes the employee's participation in the system of continuous professional development (participation in seminars, trainings, conferences, advanced training courses, internships), is substantiated. The introduction of a professional-qualification matrix as a tool for systematizing personalized data on healthcare workers by position, work experience, education level, qualification category, participation in continuous professional development programs is proposed. The stages of personnel potential assessment are determined: preparatory (systematization and grouping of information); determination of parameters of qualitative and quantitative criteria; analytical (assessment in selected areas); interpretive (systematization of results, formulation of conclusions); development of directions for the development of personnel potential (creation of an "individual development map", formation of a continuous professional development program). The conclusions emphasize that the implementation of the proposed methodological complex in the practice of managing healthcare institutions

will increase the objectivity of assessing personnel potential, identify reserves for its improvement, develop personalized programs for the professional development of healthcare workers and increase the efficiency of using human resources in the healthcare system of Ukraine.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, кадровий потенціал, оцінювання персоналу, медичні працівники, професійна компетентність, безперервний професійний розвиток, критеріальна шкала.

Key words: public administration, healthcare, personnel potential, personnel assessment, healthcare workers, professional competence, continuous professional development, criteria scale.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Система охорони здоров'я України перебуває на етапі глибоких структурних перетворень, що супроводжуються реформуванням фінансових механізмів, оптимізацією мережі закладів та впровадженням нових моделей управління [4; 7]. У цих умовах кадровий потенціал стає визначальним чинником здатності системи охорони здоров'я ефективно функціонувати та забезпечувати доступну та якісну медичну допомогу населенню [1; 3].

Однак існуюча система оцінювання кадрового потенціалу медичних працівників, яка базується переважно на формальних показниках (наявність диплому, сертифікату, кваліфікаційної категорії, стажу роботи), не дозволяє отримати об'єктивну картину реального стану кадрів та визначити резерви їх розвитку [5]. Відсутність комплексного інструментарію, який би враховував як кількісні, так і якісні характеристики медичного персоналу, ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті запровадження програми медичних гарантій, коли заклади охорони здоров'я змушені конкурувати за пацієнта, а якість медичної допомоги стає визначальним фактором їх конкурентоспроможності [6; 8]. У цих умовах виникає об'єктивна потреба в удосконаленні інструментарію оцінювання кадрового потенціалу, який би дозволив не лише оцінити поточний стан, але й спрогнозувати перспективи розвитку медичних працівників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці оцінювання кадрового потенціалу присвячено значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, в Україні ці питання досліджували С.О. Кубіцький, який розробив теоретико-методологічні засади управління персоналом та оцінювання його потенціалу [1]. Т.І. Балановська та О.П. Гоголю у своїх працях розглядали організаційно-методичні підходи до оцінювання персоналу в контексті управління організацією [2]. М.Г. Белопольський, О.В. Хаджинова та А.В. Бессонова досліджували теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом підприємства [3].

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання адаптації існуючих методик оцінювання кадрового потенціалу до специфіки діяльності закладів охорони здоров'я залишаються недостатньо вивчени-

ми [9]. Відчувається брак досліджень, присвячених розробці комплексного інструментарію, який би враховував особливості професійної діяльності медичних працівників, їхню участь у системі безперервного професійного розвитку та оцінку ділових і особистісних якостей.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є удосконалення інструментарію оцінювання кадрового потенціалу медичних працівників в системі публічного управління охороною здоров'я шляхом розробки методичного комплексу кількісної оцінки, що включає оцінку соціально-демографічного, професійно-кваліфікаційного потенціалу, рівня професійної компетентності та ділових і особистісних якостей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У процесі дослідження автором проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття "кадровий потенціал" у контексті публічного управління. Узагальнення існуючих підходів дозволило визначити кадровий потенціал медичного працівника як сукупність професійно-кваліфікаційних, соціально-демографічних, психофізіологічних та особистісних характеристик, які визначають його здатність ефективно виконувати професійні обов'язки та розвиватися відповідно до потреб системи охорони здоров'я [1; 3].

На основі аналізу існуючих методик оцінювання персоналу, зокрема підходів українських дослідників С.О. Кубіцького, М.Г. Белопольського, О.В. Хаджинової, А.В. Бессонової, Т.І. Балановської та О.П. Гоголі, адаптованих до діяльності закладів охорони здоров'я, запропоновано удосконалений методичний комплекс кількісної оцінки кадрового потенціалу медичних працівників [1; 2; 3].

Методичний комплекс включає чотири структурні елементи.

Перший елемент — оцінка соціально-демографічного потенціалу. Вона передбачає аналіз структури персоналу за такими показниками: розподіл за віком (молодший за 30 років, 31—40 років, 41—50 років, старший за 50 років), за статтю (чоловіки, жінки), за стажем роботи (до 5 років, 6–10 років, 11—20 років, понад 20 років), за рівнем освіти (молодший спеціаліст, бакалавр, магістр, наявність наукового ступеня). Такий аналіз дозволяє оцінити демографічну структуру колективу, виявити тенденції до "старіння" кадрів, визначити категорії персоналу, які потребують особливої уваги з боку керівництва [1].

Другий елемент — оцінка професійно-кваліфікаційного потенціалу. Вона передбачає аналіз наявності кваліфікаційних категорій (друга, перша, вища) серед медичних працівників, а також їхньої участі в системі безперервного професійного розвитку. Важливим є не лише констатація факту наявності кваліфікаційної категорії, але й аналіз динаміки її отримання (чи підвищує працівник свою кваліфікацію, чи зберігає наявний рівень) [2; 4].

Третій елемент — оцінка рівня професійної компетентності. Цей елемент є найбільш комплексним і включає три складові: коефіцієнт кваліфікаційного рівня, коефіцієнт досвіду роботи та коефіцієнт кваліфікаційної активності.

Коефіцієнт кваліфікаційного рівня визначається відповідно до трудових функцій, які виконує медичний працівник. Запропоновано шкалу оцінки від 1,0 до 3,0 балів. Перший рівень (1,0 бал) відповідає виконанню стандартних операційних процедур, що характерно для працівників, які розпочинають професійну діяльність. Другий рівень (1,5 бала) передбачає виконання стандартних операцій з елементами аналізу та прийняття рішень у типових ситуаціях. Третій рівень (2,0 бала) характеризується ініціативністю, здатністю до самостійного отримання знань та вирішення проблемних ситуацій. Четвертий рівень (2,5 бала) відповідає здатності до організаційно-управлінської діяльності та аналітичного представлення результатів. П'ятий рівень (3,0 бала) передбачає здатність до експертно-аналітичної діяльності, науково-дослідницької роботи та самостійної організації роботи колективу [3; 5].

Коефіцієнт досвіду роботи визначається залежно від стажу професійної діяльності. Запропоновано шкалу оцінки від 1,0 до 2,5 балів. Мінімальний коефіцієнт (1,0) відповідає стажу роботи до одного року. За кожний наступний рік роботи коефіцієнт збільшується на 0,25 до досягнення п'ятирічного стажу (2,0). Подальше збільшення стажу додає по 0,1 бала за кожні п'ять років роботи. Максимальний коефіцієнт (2,5) досягається при стажі роботи понад 10 років. Такий підхід враховує, що найбільш інтенсивне накопичення професійного досвіду відбувається в перші п'ять років роботи [1; 4].

Коефіцієнт кваліфікаційної активності є авторською розробкою. Він характеризує участь медичного працівника в системі безперервного професійного розвитку. Для його розрахунку пропонується використовувати інформацію про участь працівника в семінарах, тренінгах, конференціях, форумах, курсах підвищення кваліфікації, стажуваннях, а також про отримання сертифікатів та свідоцтв про підвищення кваліфікації. Коефіцієнт розраховується як відношення кількості участі конкретного працівника в заходах з підвищення кваліфікації до загальної кількості таких заходів, проведених у закладі охорони здоров'я за визначений період. Максимальне значення коефіцієнта — 1,0 [5; 7].

Четвертий елемент — оцінка ділових та особистісних якостей. Для цього пропонується використовувати перелік з 21 якості, які є найбільш важливими для ефективної професійної діяльності медичного працівника. Цей перелік включає як загальні якості, необхідні для будь-якого працівника (комунікабельність, відповідальність, стресостійкість, мобільність, активна життє-

ва позиція, уважність, акуратність, доброзичливість, працездатність), так і додаткові якості, що визначають специфіку роботи в медичній сфері (відкритість, організованість, ініціативність, позитивність, клієнтоорієнтованість, продуктивність, цілеспрямованість, спокій, виконавчість, пунктуальність, лідерські якості, енергійність, здатність працювати в команді) [2; 6]. Коефіцієнт ділових та особистісних якостей розраховується як відношення кількості якостей, притаманних конкретному працівнику, до загальної кількості якостей, включених для оцінки. Максимальне значення коефіцієнта — 1,0.

Інтегральний показник кадрового потенціалу окремого медичного працівника розраховується як сума трьох компонентів: професійно-кваліфікаційного потенціалу (максимальне значення — 1,0), показника рівня професійної компетентності (максимальне значення — 6,5) та коефіцієнта ділових і особистісних якостей (максимальне значення — 1,0). Максимальне значення інтегрального показника становить 8,5 бала.

Для якісної оцінки індивідуального кадрового потенціалу медичного працівника запропоновано критеріальну шкалу. Значення інтегрального показника до 5,0 балів включно відповідає низькому потенціалу, що свідчить про необхідність суттєвого підвищення кваліфікації або перегляду професійної придатності працівника. Значення від 5,1 до 7,0 балів відповідає середньому потенціалу, що вказує на наявність резервів для професійного розвитку та потребує розробки індивідуальної програми підвищення кваліфікації. Значення понад 7,1 бала відповідає високому потенціалу, що свідчить про високу професійну компетентність працівника та доцільність його залучення до наставництва, участі в складних професійних завданнях, формування кадрового резерву на керівні посади [3; 5].

Для систематизації персоніфікованих даних про медичних працівників запропоновано впровадження професійно-кваліфікаційної матриці. Цей документ доцільно вести в електронному вигляді окремо для кожної категорії персоналу. Матриця містить інформацію про працівника в розрізі займаної посади, стажу роботи, рівня освіти, наявності кваліфікаційної категорії, участі в програмах безперервного професійного розвитку. Ведення такого документа дозволяє доповнювати та коригувати інформацію, проводити ретроспективний аналіз стану кадрового потенціалу за визначений період, а також використовувати інформацію для визначення спискового складу працівників для підвищення кваліфікації [1; 7].

Процедуру кількісної оцінки кадрового потенціалу запропоновано проводити в п'ять етапів.

На підготовчому етапі проводиться систематизація та групування інформації за кадровим складом, встановлюються мета, напрями та головні критерії оцінки.

На другому етапі визначаються параметри якісних та кількісних критеріїв оцінки.

Третій, аналітичний етап, передбачає проведення оцінки за вибраними напрямками та отримання фактичних значень кадрового потенціалу.

На четвертому етапі проводиться систематизація та групування отриманих результатів, формулювання висновків.

П'ятий етап передбачає розробку методичних підходів до розвитку кадрового потенціалу та напрямів покращення показників кадрового потенціалу персоналу [2; 6].

Для працівників, які мають низький кадровий потенціал, пропонується спільно з ними розробити "індивідуальну карту розвитку", сформувати для них програму безперервного індивідуального навчання та планування професійної кар'єри, а також надати рекомендації щодо формування індивідуального портфоліо [4; 8].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки та пропозиції:

1. Удосконалено теоретико-методичні засади оцінювання кадрового потенціалу медичних працівників, що дозволило розробити комплексний методичний підхід, який на відміну від існуючих, враховує не лише формальні показники (освіта, стаж, кваліфікаційна категорія), але й оцінку професійної компетентності (кваліфікаційний рівень, досвід роботи, кваліфікаційну активність) та ділових і особистісних якостей.

2. Розроблено математичний апарат для визначення інтегрального показника кадрового потенціалу окремого медичного працівника, який дозволяє отримати кількісну оцінку потенціалу та порівнювати різних працівників між собою.

3. Запропоновано критеріальну шкалу оцінки кадрового потенціалу (низький, середній, високий), що дозволяє інтерпретувати отримані кількісні результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

4. Визначено етапи проведення оцінки кадрового потенціалу, що забезпечує системність та послідовність цього процесу.

5. Впровадження запропонованого методичного комплексу в практику управління закладами охорони здоров'я дозволить підвищити об'єктивність оцінки кадрового потенціалу, виявити резерви його покращення, розробити персоналізовані програми професійного розвитку медичних працівників та підвищити ефективність використання кадрових ресурсів у системі охорони здоров'я України.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в апробації запропонованого методичного комплексу в різних типах закладів охорони здоров'я (первинна, вторинна, третинна ланка), у розробці програмного забезпечення для автоматизації розрахунків, а також у дослідженні зв'язку між інтегральним показником кадрового потенціалу та якістю медичної допомоги.

Література:

1. Кубіцький С.О. Соціальні послуги вразливим категоріям населення: теорія, практика, інновації. Київ: Видавництво "Міленіум", 2016. 352 с.
2. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 484 с.
3. Белопольський М.Г., Хаджинова О.В., Бессонова А.В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 4 (80). С. 72—79. doi: <https://doi.org/10.33271/ebdud/80.072>

4. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0446282-19> (дата звернення: 12.04.2026)

5. Ягудина Р.І., Долова М.А. Методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу аптечної організації. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2020. № 5 (61). С. 45—52.

6. Програма медичних гарантій — 2026: офіційний сайт Національної служби здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/medical-guarantee-program-2026> (дата звернення: 12.04.2026).

7. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 12.04.2026).

8. Про затвердження Порядку проведення атестації лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 № 445. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0445282-19> (дата звернення: 12.04.2026).

References:

1. Kubitskyi, S.O. (2016), *Sotsialni posluhy vrazlyvym katehoriiam naselennia: teoriia, praktyka, innovatsii* [Social services for vulnerable populations: theory, practice, innovations], Vydavnytstvo "Milenium", Kyiv, Ukraine.
2. Balanovska, T.I., Hohulia, O.P., Kubitskyi, S.O., Mykhailichenko, M.V. and Troian, A.V. (2021), *Upravlinnia orhanizatsiieiu* [Management of the organization], FOP Yamchynskiy O.V., Kyiv, Ukraine.
3. Belopolskyi, M.H., Khadzhyanova, O.V. and Bessonova, A.V. (2022), "Theoretical and methodological principles of the personnel potential management system", *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, vol. 4 (80), pp. 72—79. doi: <https://doi.org/10.33271/ebdud/80.072>
4. Ministry of Health of Ukraine (2019), Order "On approval of the Regulation on the system of continuous professional development of medical and pharmaceutical workers", No. 446, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0446282-19> (Accessed 12 April 2026).
5. Yagudyna, R.I. and Dolova, M.A. (2020), "Methodical approaches to assessing the personnel potential of a pharmacy organization", *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii*, vol. 5 (61), pp. 45—52.
6. National Health Service of Ukraine (2026), "Medical Guarantee Program 2026", available at: <https://nszu.gov.ua/medical-guarantee-program-2026> (Accessed 12 April 2026).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Higher Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Accessed 12 April 2026).
8. Ministry of Health of Ukraine (2019), Order "On approval of the Procedure for conducting certification of doctors", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0445282-19> (Accessed 12 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 22. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

В. В. Ємець,
к. е. н., старший викладач,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8747-2961>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.486

ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

V. Yemets,
PhD in Economics, Senior Lecturer, State University of Trade and Economics

INSTRUMENTS FOR THE RECOVERY OF UKRAINE'S LOCAL ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD

У статті систематизовано інструменти повоєнного відновлення місцевої економіки України. Із залученням наукових і аналітичних джерел доведено, що відбудова територій має спиратися не лише на відновлення зруйнованих об'єктів, а й на формування стійкої системи локального розвитку, у якій громада, місцева влада, бізнес діють як узгоджена інституційна коаліція. Обґрунтовано, що ключовими передумовами розкриття потенціалу місцевої економіки є поглиблення фіскальної децентралізації, розвиток стратегічного планування, посилення інституційної спроможності громад, розширення практик публічно-приватного та муніципально-приватного партнерства, а також упровадження механізмів залучення інвестицій, підтримки бізнесу, модернізації житлово-комунальної, транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. Узагальнено світові практики міжмуніципального і транскордонного співробітництва, використання місцевих фінансових інструментів та розвитку зеленого туризму. Практична цінність статті полягає у формуванні узагальненої моделі інструментів відновлення місцевої економіки, придатної для використання у стратегічних документах територіальних громад.

The article systematizes the instruments for the post-war recovery of Ukraine's local economy and substantiates the logic of their combined application at the level of territorial communities. Drawing on scholarly, analytical and regulatory sources, it proves that the recovery of territories should not be reduced to the physical reconstruction of damaged facilities only. A sustainable recovery model requires the restoration of the economic functions of territories, the renewal of employment, the return of human capital, the modernization of municipal infrastructure, and the strengthening of local institutions capable of planning, coordinating and implementing long-term development projects. The paper demonstrates that the local economy in the post-war period should be understood as an institutionalized space of interaction among local authorities, businesses, households, communal enterprises, civil society organizations and external partners. Within this framework, communities act not merely as recipients of transfers, but as active organizers of development, capable of mobilizing internal resources, preparing investment projects and building cooperation with donors and private investors. The study identifies the main prerequisites for unlocking the potential of local economies: deeper fiscal decentralization; strategic and spatial

planning linked to medium-term budgeting; stronger institutional capacity of local self-government; wider use of public-private and municipal-private partnership models; support for micro, small and medium-sized enterprises; and the modernization of housing and communal, transport, energy and social infrastructure. Particular attention is paid to instruments that can increase local resilience in wartime and post-war conditions, including investment passports, greenfield and brownfield sites, business support services, local development funds, energy service contracts, municipal borrowing, project offices, and mechanisms of intermunicipal and cross-border cooperation. The article also generalizes international practices relevant for Ukrainian communities, especially in the fields of local finance, energy decentralization, infrastructure renewal and community-based development. The practical value of the study lies in the proposed grouping of recovery instruments according to their impact on community capacity: instruments that form the financial basis of recovery, instruments that launch the entrepreneurial ecosystem, instruments that modernize the infrastructure framework, and instruments that integrate communities into wider spaces of development. Such an approach may be used in strategic documents, local recovery plans and medium-term development programs of territorial communities.

Ключові слова: місцева економіка, повоєнне відновлення, територіальні громади, публічно-приватне партнерство, місцеві бюджети, інвестиції, транскордонне співробітництво.

Keywords: local economy, post-war recovery, territorial communities, public-private partnership, local budgets, investment, cross-border cooperation.

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

Повномасштабна війна зробила локальний вимір економічної політики необхідним напрямком відновлення України. Руйнування житла, виробничих потужностей, транспорту, енергетики та соціальної інфраструктури, міграція населення і зміна просторової структури економіки сформували перед територіальними громадами завдання пов'язані із забезпеченням базової стійкості, підтриманням зайнятості і формуванням передумов довгострокового розвитку. За цих умов місцева економіка набуває значення не лише як сукупність підприємств і доходів, а як інституційно організований простір взаємодії місцевої влади, бізнесу, населення та зовнішніх партнерів. Саме на рівні громади ухвалюються рішення щодо відбудови інфраструктури, підтримки підприємництва, модернізації комунального господарства та створення умов для повернення людського капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика відновлення місцевої економіки України у повоєнний період охоплює інфраструктурні, фінансові, інституційні та безпекові аспекти розвитку громад. Питання відбудови транспортної та іншої інфраструктури розкрито у праці М. Бойченко [1], стратегічні засади регіонального розвитку в умовах сучасних викликів — у дослідженні В. Борщевського, В. Засадка та О. Василиці [2], а нормативну основу цього процесу визначає Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [8]. Значну увагу приділено застосуван-

ню державно-приватного партнерства [3], економічному відновленню після збройних конфліктів [4], розвитку територіальних громад та їх інституційної спроможності [5; 10]. Окремо досліджуються підтримка малого підприємництва в умовах воєнного стану [7], енергоне-залежність місцевих громад [9] і фінансові правила субнаціонального управління [11]. Водночас у наявних працях недостатньо системно узагальнено саме комплекс інструментів відновлення місцевої економіки на рівні територіальних громад, що зумовлює актуальність цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація інструментів відновлення місцевої економіки України у повоєнний період та узагальнення передумов їх результативного застосування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Місцева економіка у повоєнний період має розглядатися як об'єкт багаторівневого підходу відновлення, у межах якого мають поєднуватися заходи спрямовані на відновлення виробництва, зайнятості, соціальної інфраструктури, інституційної спроможності громад тощо. Повномасштабна війна спричинила значні втрати людського, виробничого й інфраструктурного потенціалу, що в різних типах територій проявляється по-різному: для індустріальних громад це означає зниження ділової активності та руйнування логістики, для сільських — ослаблення локальних ринків праці та звуження ресурсної бази, для прикордонних — одночасне посилення безпекового навантаження та відкриття но-

вих можливостей кооперації з партнерами ЄС. Саме тому відновлення не може бути зведене до відбудови втрачених матеріальних фондів. Воно має включати відновлення функціональної ролі території в національній економіці, формування нових спеціалізацій, підтримку місцевого бізнесу та розбудову інституцій, здатних супроводжувати зміни у середньо- і довгостроковій перспективі. Разом з тим, як пише українська дослідниця О.Євюкова: "досліджуючи проблематику щодо відновлення територіальних громад, слід зауважити, що вона є досить дискусійною, оскільки цілісно сформованого розуміння щодо розробки планів відновлення територіальних громад, пріоритетності в сфері відновлення, розвитку регіонів і громад сьогодні не існує" [5, с. 114].

Місцева влада повинна бути не пасивним розпорядником трансфертів, а активним учасником економічного розвитку, партнером бізнесу та ініціатором інвестиційних і соціально значущих проєктів. Така логіка відповідає сучасному баченню державної регіональної політики, зафіксованому у стратегічних документах до 2027 року, де територіальна згуртованість, спроможність громад та орієнтація на місцеві ресурси визначені як базові принципи розвитку [8]. Відтак місцева економіка має консолідувати зусилля органів самоврядування, комунального сектору, підприємців, громадських об'єднань і домогосподарств навколо кількох практичних цілей: забезпечення зайнятості, збільшення доходної бази бюджету, підтримки критичної інфраструктури, підвищення якості публічних послуг та створення привабливого середовища для повернення населення і капіталу.

Найголовнішою передумовою розкриття потенціалу місцевої економіки є фінансова спроможність громад. Фіскальна децентралізація має значення не лише як механізм перерозподілу доходів між рівнями влади, а як інструмент формування власної мотивації до розвитку податкової бази, інвестиційного планування та ефективного використання майна громади. Місцеві бюджети можуть працювати як бюджети розвитку лише тоді, коли органи самоврядування мають достатній простір для визначення пріоритетів, співфінансування проєктів, акумулювання коштів спеціальних фондів і використання довгострокових фінансових інструментів. У цьому сенсі необхідним є розширення реальних, а не декларативних можливостей місцевої влади у сфері землекористування, ресурсокористування, кредитної політики та участі у комерційних проєктах. Відсутність достатньої фінансової автономії обмежує здатність громади діяти проактивно, тоді як розширення місцевої компетенції дозволяє формувати власні програми підтримки бізнесу, енергоефективності, транспорту чи житлового фонду.

Разом з тим підвищення фінансової автономії не може відбуватися без належного стратегічного планування. Розвиток територіальних громад потребує поєднання бюджетного процесу із середньостроковими стратегіями, просторовим плануванням та системою підготовки інвестиційних проєктів. Наукові праці зі стратегування регіонального розвитку показують, що конкурентоспроможність території формується через узгодження інституцій, ресурсів, інфраструктурних рішень

і людського капіталу [2]. Саме тому громада має не просто декларувати пріоритети, а переводити їх у портфель проєктів: від індустриальних і логістичних до соціальних, освітніх та енергетичних. Практичну роль тут відіграють інвестиційні паспорти, бази greenfield— і brownfield-майданчиків, земельні каталоги, плани використання комунального майна, а також офіси супроводу інвестора і центри розроблення грантових заявок.

Наступною ключовою передумовою є інституційна спроможність місцевого самоврядування. Як пише Р. Ясенчук: "у сучасних умовах, коли територіальні громади України стикаються з комплексом зовнішніх загроз — військових, економічних, політичних і соціальних — особливої ваги набуває розроблення та впровадження дієвих механізмів, спрямованих на посилення їхньої інституційної спроможності" [10, с. 203]. В умовах війни та повоєнного відновлення акцент зміщується від формального розширення самоврядних функцій до здатності громад реально організовувати процес відбудови. Це означає наявність професійної управлінської команди, процедур відбору проєктів, публічної комунікації з бізнесом, здатності до міжмуніципальної кооперації, прозорого управління майном і підзвітного використання коштів. Інституційні спроможності громад є такими ж важливим для місцевого розвитку, як наявність фінансових ресурсів: одна й та сама територія за різної якості управління може або втрачати інвестиції, або здійснювати структурні перетворення навіть в кризових умовах. Саме тому місцевий розвиток потребує посилення аналітичної функції громад, підготовки кадрів у сфері стратегування, місцевих фінансів, проєктного менеджменту та партнерської роботи з міжнародними донорами.

Важливим елементом інституційної спроможності є система оцінки результативності місцевої економічної політики. У вихідному тексті справедливо зазначено, що ключовими критеріями оцінки роботи органів самоврядування мають бути показники ефективності управління економічним розвитком території. Практично це означає необхідність переходу від оцінки за обсягом освоєних коштів до оцінки за результатами: кількістю створених або збережених робочих місць, приростом підприємницької активності, часткою інвестицій у доходах громади, зменшенням втрат у мережах, скороченням витрат на енергію, розширенням доступу до послуг та темпами відновлення зруйнованих об'єктів. Лише за наявності таких індикаторів можна обґрунтовано визначати, які інструменти працюють ефективно, а які потребують корекції.

Окреме місце у системі повоєнного відновлення посідає публічно-приватне та муніципально-приватне партнерство. У міжнародній і вітчизняній літературі воно розглядається як один із найбільш придатних механізмів реалізації великих та середніх проєктів в умовах обмежених бюджетних ресурсів і високої капіталомісткості відновлення [3]. Чинне українське трактування державно-приватного партнерства часто є вужчим за реальні потреби територій. Для громад важливим є ширше коло форм співробітництва: концесії, угоди про спільну діяльність, контракти життєвого циклу, енергосервісні контракти, операторські моделі у сфері комунальних послуг, а також змішані схеми співфінансування з мун-

іципальною участю. Перевага такого підходу полягає у поєднанні фінансового ресурсу приватного сектору з регуляторною, земельною, майновою та координаційною спроможністю місцевої влади.

Критеріями, яким мають відповідати проекти партнерства є: довгостроковість, розподіл ризиків між сторонами та досягнення вищої ефективності порівняно з традиційною бюджетною моделлю. Ці критерії особливо релевантні для відбудови житлово-комунального господарства, транспортної та соціальної інфраструктури, де місцеві бюджети самостійно не здатні забезпечити повний обсяг інвестицій. Як пишуть українські дослідники А.Мазаракі та Ю.Уманців: "аналіз та систематизація світового досвіду дають змогу зазначити, що з позицій системного підходу максимальної динаміки розвитку економіки можна досягти, коли всі підсистеми та регуляторні інституції орієнтуються на кінцеву мету суспільного розвитку" [6, с. 10]. Світова практика показує, що партнерські механізми найбільш результативні там, де місцева влада здатна підготувати якісний проект, забезпечити прозору процедуру відбору партнера, гарантувати зрозумілі правила повернення інвестицій і створити систему громадського контролю [3]. Отже, для України критично важливим є не лише нормативне вдосконалення інституту ДПП/МПП, а й формування типових моделей проектів для громад різного масштабу.

Секторальний вимір відновлення місцевої економіки, у першу чергу фокусується на житлово-комунальне господарство. Зношеність житлового фонду, мереж та муніципального обладнання було системною проблемою ще до повномасштабної війни, а воєнні руйнування лише загострили її. За таких умов пріоритетними є не тільки відновлення будинків і мереж, а й зміна організаційної моделі управління житлом: поширення ОСББ, створення асоціацій співвласників, фондів спільного інвестування та інструментів спільного фінансування модернізації. Логіка таких рішень полягає в тому, що житловий фонд має стати об'єктом відповідального співуправління, а не виключно очікування централізованої допомоги. Для громад це означає потребу у муніципальних програмах підтримки реконструкції, співфінансуванні енергоефективних заходів, створенні місцевих гарантійних механізмів для ОСББ та стимулюванні проектів, які знижують експлуатаційні витрати домогосподарств.

У сфері комунальних послуг особливо перспективним є залучення приватного капіталу та технологій до водопостачання, водовідведення, поводження з побутовими відходами, теплопостачання та енергозбереження. Для України це має принципове значення, оскільки в умовах дефіциту коштів саме зменшення втрат у мережах, цифровий облік споживання, модернізація котелень і впровадження сучасних сервісних моделей можуть дати швидкий економічний результат. Відбудова ЖКГ повинна сприйматися не як витратна стаття, а як інвестиція у стійкість місцевої економіки, бо від якості житла, тепла, води, освітлення вулиць і утилізації відходів безпосередньо залежить здатність громади утримувати населення та бізнес.

Не менш важливим є енергетичний компонент місцевого відновлення. У цьому контексті доцільно говорити про створення муніципальних енергокомпаній і розгор-

тання локальних проектів на основі відновлюваних джерел енергії або ресурсів, які є доступними у конкретному регіоні. Такий підхід відповідає сучасним засадам до енергетичної безпеки та децентралізованої генерації, адже дозволяє зменшити залежність громад від великих централізованих систем, підвищити надійність постачання та стримувати зростання тарифного навантаження. Після масованих атак РФ на енергетичну інфраструктуру питання локальної генерації, резервних потужностей, когенерації, сонячних та біоенергетичних рішень перестало бути факультативним і перетворилося на одну з умов функціонування місцевої економіки. Як пише Н.Скоробогатова: "Аналіз європейської практики показує, що ефективне антикризове управління енергетичним переходом досягається завдяки поєднанню механізмів державної підтримки, залучення інвестицій та активної участі місцевих жителів" [9, с. 428].

Водночас енергетичні проекти на місцевому рівні не слід звужувати лише до встановлення окремих об'єктів генерації. Йдеться про формування повного муніципального енергетичного контуру: аудит споживання, модернізацію котелень і тепломереж, підвищення ККД обладнання, використання енергосервісу, локальні системи накопичення енергії та поєднання житлової, бюджетної і комунальної енергоефективності в єдиній програмі. У повоєнний період подібні проекти можуть стати не лише джерелом енергії, а й інструментом залучення інвестицій, локалізації обладнання та створення нових робочих місць.

Відновлення транспортної інфраструктури є ще одним базовим чинником пожвавлення місцевої економіки. Транспорт знижує транзакційні витрати бізнесу, забезпечує зв'язність громади, підтримує доступ до ринку праці, медицини, освіти й адміністративних послуг. Дослідження повоєнної відбудови інфраструктури показують, що без швидкого відновлення доріг, мостів, громадського транспорту, логістичних вузлів та комунальних транспортних підприємств території втрачають інвестиційну привабливість навіть тоді, коли мають відносно збережену виробничу базу. На місцевому рівні існує значна потреба у співфінансуванні транспортних і дорожніх проектів за участю місцевої влади, інвесторів та партнерських механізмів. Для громад це означає перехід від точкових ремонтів до довгострокових програм мобільності, які поєднують дороги, муніципальні перевезення, логістику, безбар'єрність та інтеграцію з регіональними маршрутами.

Соціальна інфраструктура також має розглядатися як складова місцевої економіки, а не лише як сфера витрат. Умови повернення населення, збереження трудового потенціалу та привабливості території для інвестора прямо залежать від доступності лікарень, шкіл, дитячих садків, центрів реабілітації, культурних і сервісних об'єктів. Для таких об'єктів часто у світовій практиці використовуються механізми змішаного фінансування: муніципальний бюджет, довірчі фонди за участю бізнесу, зовнішні інвестиції та партнерські моделі з приватними надавачами послуг. Такий підхід є виправданим, оскільки у повоєнний період соціальна інфраструктура виконує одночасно гуманітарну, демографічну та економічну функції: вона утримує людський капітал на території та підтримує довгострокову податкову базу громади.

Відновлення місцевої економіки неможливе без активної підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу. Саме МСП у період війни швидше за інших адаптуються до змін, однак водночас найбільше залежать від доступу до фінансування, локального попиту, логістики, приміщень і кадрових ресурсів. Тому місцева політика не повинна обмежуватися загальними деклараціями про підтримку підприємництва. Вона має включати програми прискореної реструктуризації бізнесу, підтримку релокації та повторного запуску виробництва, створення бізнес-інкубаторів, центрів першого контакту для підприємців, консультаційної та маркетингової підтримки, а також сервісів допомоги у виході на грантові й кредитні інструменти. Як пишуть у своїй статті Михаліцька Н. та Яцик М.: "основними інструментами зміцнення стійкості малого підприємництва в Україні в умовах війни є фінансова підтримка бізнесу для забезпечення фінансової та кадрової безпеки малого підприємництва" [7, с. 48].

Підтримка підприємницької активності має поєднуватися з розвитком інвестиційної інфраструктури. Йдеться про індустриальні та технологічні парки, підготовку ділянок greenfield, ревіталізацію brownfield-територій, створення локальних фондів розвитку, експертних центрів, випробувальних лабораторій і кластерних платформ. Окремо слід згадати про можливе створення у перспективі регіональних інвестиційних та страхових компаній, а також муніципальних банків. Хоча такі інституції потребують окремого нормативного врегулювання, сама логіка їх запровадження є обґрунтованою: громада повинна мати інструменти акумулювання коштів та каналізації їх у пріоритетні проекти, а не покладатися лише на випадкові зовнішні надходження. Особливу увагу при цьому слід приділяти галузям з високою доданою вартістю, сервісному сектору, переробці, локальним технологічним рішенням і видам діяльності, що формують більш стійку структуру доходів громади. Перспективним фінансовим інструментом відновлення є муніципальні банки, кредитні спілки територіального розвитку, місцеві інвестиційні фонди та муніципальні запозичення. Світові практики, показують, що територіально прив'язані фінансові інститути можуть обслуговувати муніципальні підприємства, акумулювати кошти ОСББ, співфінансувати інфраструктурні проекти та залучати довгостроковий зовнішній ресурс. Особливо важливо, що муніципальні фінансові інституції здатні забезпечити дешевший і більш адресний доступ до "довгих грошей" для проектів з тривалим горизонтом окупності: модернізації житла, купівлі транспорту, будівництва лікарень, розвитку місцевої енергетики. Водночас такі інструменти мають супроводжуватися чіткими правилами боргової дисципліни, оскільки міжнародний досвід Швеції, Німеччини, Іспанії та Італії свідчить, що фінансова децентралізація дає позитивний ефект лише за умови обмеження дефіциту, визначеності джерел його покриття та контролю за цільовим використанням позикових коштів [11].

Випуск муніципальних цінних паперів також може розглядатися як інструмент мобілізації коштів на розвиток територій. Його перевага полягає у можливості пов'язати залучення фінансування з конкретним інвестиційним проектом, зрозумілим для громади та інвес-

тора. Проте у сучасних українських умовах цей механізм буде працювати лише за кількох передумов: прозорості бюджету, кредитоспроможності громади, реалістичності проектного портфеля та наявності інституційного супроводу запозичень. Отже, муніципальні фінанси у повоєнний період повинні розвиватися у двох напрямках одночасно: зміцнення власних доходів і створення цивілізованих каналів залучення капіталу на інвестиційні цілі.

Важливим ресурсом відновлення є міжмуніципальне та транскордонне співробітництво. Для громад, особливо прикордонних, воно відкриває доступ до спільних інфраструктурних, туристичних, освітніх, медичних, екологічних і логістичних проектів. Українські дослідження єврорегіональної взаємодії підтверджують, що транскордонні формати особливо цінні там, де окрема громада не може самостійно забезпечити достатній масштаб інвестицій чи попиту. Вони дають змогу спільно вирішувати проблеми мобільності, охорони довкілля, управління відходами, медичного обслуговування, культурної спадщини та туристичної привабливості.

Для повоєнної України транскордонне співробітництво має ще ширше значення. Воно є каналом інтеграції до практик ЄС, інструментом навчання місцевих команд, способом акумулювання грантових ресурсів та механізмом формування транскордонних кластерів. В умовах, коли значна частина внутрішнього приватного капіталу зосереджена на виживанні, саме спільні програми з європейськими партнерами можуть забезпечити стартове фінансування та організаційну підтримку для складніших проектів. На локальному рівні це означає потребу розвивати проектні офіси, знання про правила програм ЄС, партнерські мережі між громадами та здатність формулювати спільні інтереси не лише у політичних, а й у конкретних економічних категоріях.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток зеленого і сільського туризму як форми диверсифікації місцевої економіки. У джерелах з європейського досвіду показано, що податкові стимули, туристичні збори, місцеві програми підтримки садіб, збереження культурної спадщини та просування територіальних брендів можуть давати відчутний мультиплікативний ефект: підтримувати мале підприємництво, генерувати додаткові доходи домогосподарств, активізувати сферу послуг і стимулювати відновлення сільських територій. Для українських громад, особливо відносно безпечних або прикордонних, зелений туризм може стати "м'яким" інструментом відновлення, який не потребує надвеликих початкових інвестицій, але дозволяє швидко залучити малі бізнеси, локальних виробників, ремісників, транспортні та сервісні компанії. Важливо, однак, щоб туристична політика була пов'язана з плануванням території, екологічними обмеженнями, розвитком інфраструктури та брендингом громади, інакше вона не дасть стійкого економічного ефекту.

З урахуванням викладеного інструменти відновлення місцевої економіки доцільно групувати не за галузевою належністю, а за логікою їх впливу на спроможність громади. Перша група має формувати фінансову базу відновлення: місцеві бюджети, партнерські механізми, інвестиційні фонди, запозичення, муніципальні фінансові установи. Друга — забезпечувати запуск підприєм-

Таблиця 1. Систематизація інструментів відновлення місцевої економіки

Напрямок	Інструменти та очікуваний ефект
Фінансова база розвитку	поглиблення фінансової децентралізації; бюджет розвитку; цільові фонди відновлення; співфінансування проєктів; муніципальні запозичення; локальні фінансові установи. Ефект: зростання ресурсної самодостатності громади та підвищення інвестиційної спроможності.
Партнерські механізми	публічно-приватне і муніципально-приватне партнерство; концесії; енергосервіс; спільна діяльність у ЖКГ, транспорті, медицині та соціальній інфраструктурі. Ефект: залучення довгострокового капіталу, розподіл ризиків і пришвидшення модернізації.
Підприємницька та інвестиційна політика	інвестиційні паспорти, greenfield- та brownfield-майданчики, індустріальні й технологічні парки, бізнес-інкубатори, центри підтримки МСП, маркетингові та консультативні сервіси. Ефект: запуск нових бізнесів, диверсифікація зайнятості та розширення податкової бази.
Секторні й просторові інструменти	модернізація житлово-комунального господарства, місцева енергетика, транспорт, соціальна інфраструктура, зелений туризм, міжмуніципальне й транскордонне співробітництво. Ефект: підвищення якості життя, територіальної стійкості та конкурентоспроможності громади.

Джерело: складено автором статті.

ницької екосистеми: підтримка МСП, індустріальні та технологічні парки, бізнес-інкубатори, експертні та маркетингові сервіси. Третя — модернізувати інфраструктурний каркас території: ЖКГ, енергетика, транспорт, соціальні об'єкти. Четверта — інтегрувати громаду у ширші простори розвитку: міжмуніципальну, транскордонну та кластерну взаємодію. Саме синхронне використання цих блоків дає змогу перейти від реактивного управління наслідками війни до політики довгострокової територіальної стійкості.

Узагальнену систематизацію інструментів відновлення місцевої економіки подано в табл. 1.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Повоєнне відновлення місцевої економіки України має спиратися на поєднання інституційної спроможності громади, фінансової децентралізації, стратегічного планування та здатності залучати партнерський і приватний капітал. Аналіз джерел підтверджує, що місцева влада повинна виконувати ширшу роль, ніж адміністрування поточних видатків: бути організатором розвитку, партнером бізнесу та ініціатором інвестиційних і соціально значущих проєктів. До пріоритетних інструментів відновлення належать: розвиток місцевих бюджетів як бюджетів відновлення; упровадження моделей публічно-приватного та муніципально-приватного партнерства; підтримка підприємництва; модернізація житлово-комунальної, енергетичної, транспортної й соціальної інфраструктури; використання міжмуніципальної і транскордонної кооперації; формування системи показників результативності місцевої економічної політики. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення методики оцінювання ефективності програм відновлення громад та адаптацію європейських практик місцевого фінансування до українського правового середовища.

Література:

1. Бойченко, М. В. Відновлення та розвиток транспортної інфраструктури у повоєнний період // Економічний вісник Донбасу. 2023. № 3 (73). С. 132—137.
2. Борщевський, В. В., Засадко, В. В., Василиця, О. Б. Західний регіон України в умовах сучасних викликів глобалізації: стратегічне планування розвитку в контексті наближення до ЄС // Регіональна економіка. 2022. № 2. С. 25—34.
3. Група радників з впровадження державної регіональної політики в Україні Програми "U-LEAD з Європою". Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проєктів. 2017. URL: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
4. Дугінець, Г. В., Колодко, Н. А. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів: досвід для України // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 5 (130). С. 46—65.
5. Євськова, О. В. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна специфіка // Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 4 (82). С. 110—118. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2023/19.pdf (дата звернення: 08.01.2026).
6. Мазаракі, А. А., Уманців, Ю. М. Економічна політика в умовах глобальної нестабільності // Scientia Fructuosa. 2025. Т. 159, № 1. С. 4—26. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2273> (дата звернення: 10.03.2026).
7. Михаліцька, Н. Я., Яцик, М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2023. № 2. С. 45—54. URL: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/>

economy/article/view/2023-11-30 (дата звернення: 19.01.2026).

8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 02.03.2026).

9. Скоробогатова, Н. Є. Енергонеалежність місцевих громад: міжнародний досвід та перспективи розвитку в Україні // Журнал європейської економіки. 2025. Т. 24, № 3 (94). С. 427—450. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1884> (дата звернення: 15.02.2026).

10. Ясенчук, Р. В. Інституційна спроможність територіальних громад в умовах зовнішніх загроз // Право та державне управління. 2021. № 4. С. 199—206. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2021/28.pdf (дата звернення: 15.02.2026).

11. OECD. Fiscal Rules for Subnational Governments: The Devil's in the Details. OECD Working Papers on Fiscal Federalism. 2021. No. 35. URL: https://www.oecd.org/en/publications/fiscal-rules-for-subnational-governments_531da6f9-en.html (Accessed 15 February 2026).

References:

1. Boichenko, M.V. (2023), "Recovery and development of transport infrastructure in the post-war period", Economic Herald of the Donbas, vol. 73, no. 3, pp. 132—137.

2. Borshchevskiy, V.V., Zasadko, V.V. and Vasylytsia, O.B. (2022), "The western region of Ukraine in the context of contemporary globalization challenges: strategic development planning in the context of approaching the EU", Regional Economy, vol. 2, pp. 25—34.

3. Regional Development Policy and Action in Ukraine Team, U-LEAD with Europe Programme (2017), "Public-private partnership as a mechanism for implementing the new regional policy: opportunities for application and practical aspects of preparing and implementing investment projects", available at: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf (Accessed 05 April 2026).

4. Duhinets, H.V. and Kolodko, N.A. (2023), "Economic recovery and development of countries after armed conflicts: experience for Ukraine", Foreign Trade: Economics, Finance, Law, vol. 5 (130), pp. 46—65.

5. Yevsiukova, O.V. (2023), "Recovery and development of territorial communities in Ukraine: issues and procedural specifics", State and Regions. Series: Public Administration, vol. 4 (82), pp. 110—118, available at: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2023/19.pdf (Accessed 05 April 2026).

6. Mazaraki, A.A. and Umantsiv, Yu.M. (2025), "Economic policy in the context of global instability", Scientia Fructuosa, vol. 159, no. 1, pp. 4—26, available at: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2273> (Accessed 05 April 2026).

7. Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2023), "Development of small entrepreneurship in Ukraine during martial law: instruments of financial and personnel

security", Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series, vol. 2, pp. 45—54, available at: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/2023-11-30> (Accessed 05 April 2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On Approval of the State Regional Development Strategy for 2021-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (Accessed 05 April 2026).

9. Skorobohatova, N.Ye. (2025), "Energy independence of local communities: international experience and development prospects in Ukraine", Journal of European Economy, vol. 24, no. 3 (94), pp. 427—450, available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1884> (Accessed 05 April 2026).

10. Yashchuk, R.V. (2021), "Institutional capacity of territorial communities under external threats", Law and Public Administration, vol. 4, pp. 199—206, available at: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2021/28.pdf (Accessed 05 April 2026).

11. OECD (2021), "Fiscal Rules for Subnational Governments: The Devil's in the Details", OECD Working Papers on Fiscal Federalism, vol. 35, available at: https://www.oecd.org/en/publications/fiscal-rules-for-subnational-governments_531da6f9-en.html (Accessed 05 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Прорецензовано / Revised: 27. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 35:005.32:005.7

Я. Ю. Цимбаленко,
к. держ. упр., доцент, Національний технічний університет України "Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.493

СІНЕРГІЯ МЕХАНІЗМІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

Y. Tsymbalenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

SYNERGY OF MECHANISMS FOR THE TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICE CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL SOCIETY FORMATION

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти трансформації корпоративної культури публічної служби в умовах становлення цифрового суспільства. Обґрунтовано, що цифровізація публічного управління виступає технологічним процесом, а комплексною соціокультурною трансформацією, яка змінює управлінські підходи, організаційні моделі та професійні ролі публічних службовців. Визначено, що корпоративна культура є базовим середовищем інтеграції цифрових інновацій у практику публічного управління та ключовим чинником забезпечення ефективності реформ.

У роботі систематизовано та проаналізовано основні механізми трансформації корпоративної культури публічної служби, зокрема нормативно-ціннісний, лідерський, інституційно-організаційний, процесно-процедурний, кадрово-компетентнісний, цифрово-технологічний, етико-контрольний та комунікаційно-інклюзивний. Доведено, що їх взаємодія формує синергетичну модель трансформаційних змін, у межах якої забезпечується узгодженість цінностей, управлінських практик і цифрових інструментів.

Увагу приділено аналізу впливу цифрових технологій, включно з інструментами штучного інтелекту, на зміну логіки публічного управління, характеру управлінських рішень та моделей взаємодії між державою і громадянами.

Встановлено, що ефективність трансформації корпоративної культури визначається узгодженістю та взаємним підсиленням різних механізмів, тоді як їх дисбаланс призводить до формалізації управління, технократичних дисбалансів і зниження рівня довіри до публічної влади. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні політик цифрової трансформації, удосконаленні системи управління персоналом публічної служби та розробленні механізмів забезпечення доброчесності й ефективності публічного управління.

The article examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of the transformation of corporate culture in the public service under the conditions of the digital society formation. It is substantiated that digitalization of public administration should be considered not only as a technological process, but as a complex socio-cultural transformation that significantly affects managerial approaches, organizational models, and professional roles of public servants. Corporate culture is defined as a fundamental environment for integrating digital innovations into public governance practices and as a key factor ensuring the effectiveness, integrity, and sustainability of institutional reforms.

The study systematizes and analyzes the main mechanisms of corporate culture transformation in the public sector, including normative and value-based, leadership, institutional and organizational, process and procedural, кадрово-competency-based (competency-based HR), digital and technological, ethical and control, as well as communication and inclusive mechanisms. It is demonstrated that their interaction forms a synergistic

model of transformation, within which coherence between values, administrative practices, and digital tools is achieved. Particular attention is paid to the role of leadership in translating ethical standards into daily practices and to the importance of competency development as a driver of sustainable cultural change.

The research highlights the growing influence of digital technologies, including artificial intelligence, big data, and algorithmic decision-making systems, on the transformation of governance logic and interaction between the state and society. In this context, the concept of ethical and algorithmic governance is substantiated as a necessary framework for ensuring transparency, accountability, fairness, and human-centered decision-making. It is emphasized that without proper ethical regulation and institutional support, digital transformation may lead to technocratic bias, depersonalization of responsibility, and erosion of public trust.

The findings confirm that the effectiveness of corporate culture transformation depends on the balance and mutual reinforcement of the identified mechanisms, whereas their imbalance leads to formalization of reforms, fragmentation of organizational culture, and reduced adaptability of public institutions. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its results in the development of public administration reform strategies, digital governance policies, and human resource management systems in the public sector. The proposed approach contributes to strengthening institutional capacity, fostering integrity, and ensuring alignment between technological innovation and public values in the context of digital transformation.

Ключові слова: корпоративна культура; публічна служба; цифрове публічне управління; цифровізація; механізми трансформації; лідерство; доброчесність; управління персоналом; цифрові технології.

Key words: corporate culture; public service; digital public governance; digitalization; transformation mechanisms; leadership; integrity; human resource management; digital technologies.

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

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими становленням цифрового суспільства, активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, а також поширенням інструментів алгоритмічного врядування та штучного інтелекту. У цих умовах змінюється технологічна основа управлінських процесів, їх ціннісно-смісловне наповнення, організаційна логіка та поведінкові моделі публічних службовців. Це актуалізує проблему трансформації корпоративної культури публічної служби як базового середовища, в якому формуються управлінські рішення, відтворюються інституційні норми та забезпечується взаємодія між державою і суспільством.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифровізації публічного управління, питання комплексного аналізу механізмів трансформації корпоративної культури залишається недостатньо розробленим. Переважна більшість наукових підходів зосереджується або на технологічних аспектах цифровізації, або на окремих елементах організаційних змін, що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про системний характер трансформаційних процесів. Водночас відсутність узгодженості між нормативними цінностями, управлінськими практиками та цифровими інструментами призводить до формалізації реформ, виникнення технократичних дисбалансів та зниження рівня довіри до публічних інституцій.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення балансу між технологічною ефективністю та етичною допустимістю управлінських рішень, що реалізуються із застосуванням цифрових та алгоритмічних інструментів. Тому постає необхідність інтеграції принципів доброчесності, підзвітності, прозорості та недискримінаційності у процеси цифрової трансформації. Практичне значення зазначеної проблеми пов'язане з реалізацією реформ публічного управління, підвищенням інституційної спроможності органів влади, адаптацією публічної служби до стандартів Європейського Союзу та формуванням довіри громадян до держави. Відтак виникає об'єктивна потреба у науковому обґрунтуванні синергетичної моделі механізмів трансформації корпоративної культури публічної служби.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ ТА ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ АСПЕКТІВ ПРОБЛЕМИ

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблема корпоративної культури у публічному управлінні поступово переходить від описового осмислення до розгляду як інструменту трансформації. Класичні підходи (Е. Шейн, К. Кемерон, Р. Квінн) визначають культуру як систему цінностей і поведінкових норм, тоді як сучасні дослідження (OECD, SIGMA) пов'язують її з інституційною спроможністю, ефективністю реформ та рівнем довіри до держави.

В умовах цифровізації корпоративна культура набуває нових характеристик, пов'язаних із використанням даних, алгоритмів і штучного інтелекту, що змінює логіку прийняття рішень і взаємодії в організаціях. Па-

рально посилюється увага до етичного виміру управління, де ключову роль відіграє лідерство та інтеграція принципів доброчесності у щоденні практики.

Водночас низка аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, відсутня цілісна система механізмів трансформації корпоративної культури, яка б поєднувала інституційні, кадрові, процесні та цифрові компоненти. Недостатньо досліджено інтеграцію етичних принципів у цифрові рішення, взаємодію людини та алгоритмів, а також вплив цифрових компетентностей на відтворення управлінських практик.

Таким чином, актуалізується потреба у комплексному підході до трансформації корпоративної культури публічного управління, що враховує як інституційні зміни, так і виклики цифрового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародні аналітичні звіти підкреслюють, що ефективність цифрового врядування значною мірою залежить від інституційної спроможності публічних організацій управляти культурними змінами, зокрема в умовах поширення алгоритмічного врядування та використання штучного інтелекту, що актуалізує ризики упередженості даних, розмиття відповідальності та випередження технологічного розвитку над регуляторними рамками [1], [10].

Нормативно-ціннісний механізм у системі трансформації публічної служби та, зокрема її корпоративної культури, забезпечує зміну смислових рамок управлінської діяльності. Дія нормативно-ціннісного механізму полягає у нормативному закріпленні ключових цінностей публічної служби — служіння суспільству, доброчесності, прозорості, підзвітності, сервісної орієнтації та етичного використання цифрових технологій відповідно до нових форм управління, що формуються в цифровому середовищі [10].

Його впливу є опосередковано-регулятивним і культуроутворюючим, оскільки практична реалізація здійснюється через розроблення й прийняття на рівні законодавчих приписів кодексів етики, стандартів професійної поведінки, антикорупційних політик і принципів відповідального використання даних та алгоритмічних рішень, які одночасно задають нормативні вимоги та формують спільне ціннісне поле управлінської діяльності.

Водночас ефективність нормативно-ціннісного механізму обмежується розривом між формальними закріпленнями цінностями та реальними управлінськими практиками. В умовах швидкого впровадження цифрових рішень виникає ризик змістовного розриву між управлінськими рішеннями та принципами публічної служби без належної інтеграції етичних принципів у дизайн управлінських процесів [11].

Лідерський механізм трансформації корпоративної культури публічної служби реалізується через зміну управлінських стилів, поведінкових моделей і управлінських рішень керівників усіх рівнів у відповідь на етичні настанови. У цифровому середовищі лідерство поступово відходить від ієрархічних моделей контролю та командування і набуває рис фасилітативного, партнерського та сервісного управління. Керівник є формальним носієм влади, модератором процесів, провідником

цінностей і гарантом дотримання етичних стандартів у роботі з даними, цифровими платформами та алгоритмічними інструментами [10], [12].

Ідея лідерського механізму у трансформації корпоративної культури публічної служби, зокрема під час реалізації ідеї доброчесності та протидії корупції знаходить відображення в аналітичному огляді "Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції Tone at the Top" [2], підготовленому Національним агентством з питань запобігання корупції у партнерстві з Програмою розвитку ООН та за підтримки Європейського Союзу. У документі лідерство окреслюється визначальним чинником для трансляції цінностей публічної служби у щоденну практику, де особиста поведінка керівників, стиль управлінських рішень є прикладом та публічною демонстрацією прихильності до етичних стандартів [3].

Лідерський механізм трансформації корпоративної культури в умовах цифровізації публічного управління визначає, чи використовуються цифрові інструменти для підвищення прозорості чи для посилення формального контролю, формуючи відповідно клімат довіри або культуру формалізму.

Трансформація корпоративної культури публічної служби набуває структурно закріпленого характеру і публічне управління отримує етично налаштованої інституційної архітектури — системи управління, організаційних структур, розподілу повноважень, процедур координації й відповідальності, завдяки чому цінності, трансльовані лідерством, вбудовуються у сталі управлінські практики через їх формальне закріплення [12]. На цьому рівні визначається, хто є носієм цінностей, хто відповідає за їх реалізацію та яким чином забезпечується узгодженість управлінських рішень у процесі цифрових трансформацій.

Напрямок дії інституційно-організаційного механізму має структурно-інтегративний характер і проявляється в адаптації організаційних моделей публічної служби до умов цифрового середовища. Перехід від жорстко ієрархічних структур до більш гнучких, мережових і проектно орієнтованих форм організації, здатних забезпечити міжвідомчу взаємодію, горизонтальну координацію та ефективну роботу з цифровими платформами [12].

У контексті становлення цифрового суспільства інституційно-організаційний механізм виконує інтегративну функцію, поєднуючи нормативні вимоги, кадровий потенціал, управлінські процеси та цифрові інструменти в єдину організаційну систему.

Відокремлення інституційно-організаційного від процесно-процедурного механізмів є необхідним для коректного аналізу трансформації корпоративної культури публічної служби, оскільки вони належать до різних рівнів управлінської реальності. Інституційно-організаційний механізм формує структурно-рольовий каркас системи публічного управління, закріплюючи суб'єктів, їх повноваження та інституційні межі відповідальності, тоді як процесно-процедурний механізм визначає внутрішню логіку реалізації управлінських дій, послідовність рішень і стандарти щоденної практики.

Логіка процесно-процедурного механізму полягає у переведенні задекларованих етичних стандартів та цінностей у рутинну управлінську діяльність через про-

цеси та системи регламентів, інструкцій і процедур, які визначають порядок кадрової адаптації, ухвалення рішень, взаємодію між суб'єктами управління та контроль за виконанням, що закріплюються на рівні повсякденної практики [13].

Напрямок дії цього механізму має операційно-інституційний характер і спрямований на уніфікацію та цифрову стандартизацію управлінських процесів. Важливу роль у цьому відіграє регламентація управлінських дій, яка забезпечує прозорість руху рішень, підзвітність посадових осіб і інтеграцію цифрових інструментів у діловодство та системи обліку. Аналогічну функцію виконують процедури управління персоналом добору, адаптації, оцінювання результативності та професійного розвитку, що закріплюють компетентнісний і результативно-орієнтований підхід у кадровій роботі.

Ми приходимо до висновку, що тип впливу процесно-процедурного механізму є регулятивно-відтворювальним, оскільки він змінює корпоративну культуру через трансформацію управлінської логіки — від персоніфікованих рішень і неформальних практик до процедурно визначених, документованих і відтворюваних дій, а також через закріплення фокусу на результаті та якості, що реалізується у процедурах оцінювання діяльності, управління персоналом і надання публічних послуг. Зниження простору для дискреції та зловживань є ключовим управлінським впливом, оскільки етичні й антикорупційні вимоги переводяться у чіткі алгоритми поведінки, зокрема через діяльність із запровадження стандартних процедур врегулювання конфлікту інтересів.

Водночас процесно-процедурний механізм несе вбудовані ризики деформації, якщо він функціонує ізольовано від нормативно-ціннісного та лідерського механізмів. Надмірна регламентація, формалізація цифрових процедур і домінування звітно-контрольної логіки здатні відтворювати модернізовану форму бюрократизму, за якої цифрова трансформація зводиться до технічного оцифрування усталених практик та цифрові інструменти перетворюються на засоби посилення контролю.

Механізми, що описані вище, у взаємодії виконують функцію практичної імплементації нормативно закріплених стандартів діяльності, забезпечуючи персоналізацію відповідальності та імплементацію цифрових інновацій у корпоративну культуру публічної служби як інструментів, що допомагають у реалізації місії публічної служби та інтересу публічному інтересу.

Кадрово-компетентнісний механізм реалізує трансформацію корпоративної культури через цілеспрямоване формування професійного стандарту публічного службовця, здатного діяти в умовах цифрового, інформаційного, етичного й аналітично насиченого управлінського середовища, оскільки його логіка полягає у поєднанні вимог до професійної результативності з ціннісними та поведінковими стандартами та є інтеграцією доброчесності, відповідальності та цифрової компетентності у кадрову політику публічної служби [14]. Нормативну основу цього механізму становлять положення Закону України "Про державну службу" 4], Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" 5] та Закону України "Про запобігання корупції" 6], які закріплюють етичні стандарти до компетентнісного підходу до добору, оцінювання, професій-

ного розвитку й персональної відповідальності публічних службовців.

Цифрова трансформація сприймається як глибока соціокультурна зміна, що впливає на характер взаємодії, цінності та професійну ідентичність публічної служби. Найбільшим викликом цифровізації процесів публічного управління, відповідно до проведеного нами опитування службовців державної служби та місцевого самоврядування (n ? 1000) визначено зменшення особистої взаємодії та втрату "людяності" (19%), що вказує на гуманістичний вимір проблеми. Низький рівень цифрової грамотності (18%), який сигналізує про компетентнісний розрив, та відсутність чітких етичних стандартів застосування цифрових технологій (16%), що актуалізує нормативно-ціннісний вимір. Додаткові ризики: розмитість цінностей (11%), нерівний доступ до ресурсів (10%), технократичність управління (9%) і складність збереження єдності культурних стандартів (8%) підтверджують системний характер трансформації.

У цій площині кадрово-компетентнісний механізм наповнює змістом людиноцентричного спрямування кадрового адміністрування: формування політики системного управління компетентностями та кар'єрними траєкторіями та мотивацією. Модель безперервного професійного навчання стає інструментом формування професійних характеристик, стійких поведінкових і ціннісних моделей, що відтворюються в організації.

Довгостроковий і відтворювальний характер цього механізму закріплено у Стратегії реформування публічного управління України на 2022—2025 роки 7] та Дорожній карті реформування публічного управління 8], а їх реалізація супроводжувалася системними змінами у сфері HR-управління: відновленням конкурсних процедур з 2026 року, що бути призупиненні на час воєнного стану, удосконаленням механізмів добору кадрів, запровадженням інструментів оцінювання ціннісної відповідності кандидатів вимогам публічної служби тощо.

Попри очевидний прогрес у вдосконаленні правових засад функціонування публічної служби та поступову професіоналізацію публічного апарату, яка вже кілька років визначається одним із ключових пріоритетів адаптації української державної служби до стандартів Європейського Союзу, проблема залишається глибокою, ніж може здаватися [15]. Системність і прозорість кадрових процедур є елементом управлінської реформи та фундаментом на якому вибудовується довіра до публічної влади. Лише за умови чітко сформульованих і зрозумілих правил відбору, однаково прозорих для кандидатів і для суспільства, можна говорити про формування умовного "єдиного стандарту" працівників публічного сектору.

У Дорожній карті реформування публічного управління підкреслюється, що модернізована система публічної служби становить базис для імплементації права ЄС: зміцнення верховенства права, розвитку демократичних інституцій і впровадження раціонального економічного управління та етики управління 8].

Так, за результатами дослідження "Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж" 9] проведеного компанією Deloitte, визначальним викликом виступає формування робочого середовища

майбутнього. В українському контексті, за результатами проведеного нами опитування публічних службовців ($n = 1000$), серед ключових факторів респонденти виділяють корпоративну культуру (44%), лідерство (38%), організацію роботи та командну взаємодію (по 34%), а також місце виконання роботи (34%). У світовій практиці пріоритети частково зміщуються: корпоративна культура (37%), лідерство (37%) і місце виконання роботи (36%) залишаються домінуючими, тоді як організація роботи (15%) і командна взаємодія (17%) мають нижчу вагу [9].

Згідно з концепцією "цифрова ера врядування" [16] ми спостерігаємо фундаментальну зміну управлінської парадигми — від нового публічного менеджменту (NPM) до цифрової ери, де домінують принципи реінтеграції, повної цифровізації процесів та базування на користувацькому досвіді. Цифрова ера врядування впливає на формування корпоративної культури публічного сектору, зокрема на зміну управлінських норм, моделей комунікації, стилів лідерства, механізмів прийняття рішень та вимог до публічного службовця.

В умовах формування цифрового суспільства формується культура, в якій цифрова компетентність розглядається як етичний і професійний імператив для публічних службовців, що є похідним від його професійної компетентності, оскільки цифрові інструменти більше не сприймаються винятково як допоміжні технології, призначені для автоматизації або оптимізації окремих адміністративних процедур. Їхня роль суттєво трансформувалася: цифрові рішення дедалі частіше розглядаються як повноцінні інструменти управління, які підтримують функціонування публічних інституцій та формують нову логіку взаємодії між державою та суспільством. У цьому сенсі цифрові інструменти виконують ключову функцію публічного управління — забезпечення якісного, прозорого та своєчасного надання публічних послуг, орієнтованих на потреби громадян. Вони стають провідниками сервісного підходу в управлінні, уособлюючи перехід від адміністративного контролю до сервісної держави.

Напрямок дії цифрово-технологічного механізму має інфраструктурно-системний характер, оскільки він реалізується через формування державних цифрових екосистем ("Дія"), що забезпечують інтероперабельність, сервісність і даноорієнтованість публічного управління.

Окремий вимір цифрово-технологічного механізму пов'язаний із використанням даних і алгоритмічних рішень, включно з елементами штучного інтелекту, у процесах підготовки та реалізації управлінських рішень [17].

Цифрова трансформація публічного управління формує якісно новий контекст функціонування публічної служби, у межах якого технологічні зміни виходять за рамки інструментальної модернізації та породжують нові виклики, що пов'язані з кібербезпекою та зловживаннями з даними, зокрема.

За цих умов корпоративна культура публічної служби є базисним середовищем, у якому цифрові інновації або інтегруються у практику етичного врядування та спонукають рухатися в темпі розвитку суспільства, або залишатися формальним нашаруванням на традиційні бюрократичні моделі.

Зазначені зміни узгоджуються з положеннями Концепції розвитку цифрових компетентностей публічних службовців [18] і формують підґрунтя для інституційно стійкої трансформації корпоративної культури.

Принциповим є, що трансформаційний потенціал цифрово-технологічних механізмів реалізується на рівні формальних управлінських процедур та у площині міжособистісної та організаційної взаємодії, оскільки на цьому рівні цифрові інструменти, зокрема рішення на основі штучного інтелекту, починають виконувати функцію посередника між управлінськими вимогами та людським виміром публічної служби.

В умовах цифровізації публічного управління етико-контрольний механізм поширюється на традиційні відносини в управлінні та на використання цифрових та алгоритмічних рішень та ґрунтується на принципах підзвітності, недискримінації, пояснювальності та захисту персональних даних, які окреслюють допустимі межі застосування цифрових технологій у публічному секторі й унеможливають їх використання всупереч публічному інтересу.

Оскільки культура є надбанням людини як соціальної істоти, алгоритмічні системи не можуть виступати автономними носіями цінностей і потребують нормативного та етичного включення у людоцентричну модель управління, де протоколи взаємодії визначають розподіл функціональних ролей, меж відповідальності, процедури ухвалення рішень і стандарти етичної поведінки в цифровому середовищі.

У межах публічної служби взаємодія людини та цифрового рішення виконує культуротворчу функцію, закріплюючи етичні стандарти у повсякденних управлінських практиках і створюючи підґрунтя для розвитку цифрових регуляторних "пісочниць", у яких апробуються моделі поведінки штучного інтелекту, узгоджені з корпоративними цінностями та фенотипом публічного службовця [11], [19].

Протоколи взаємодії людини — алгоритм формуються в гібридному полі технічної, правової та етичної взаємодії й визначають нову якість корпоративної культури публічної служби. Через них реалізується перехід до гібридного управління, у якому технологічна ефективність поєднується з гуманістичною відповідальністю, а цифрові та алгоритмічні рішення включаються у поле етичної оцінки та персональної й інституційної відповідальності.

Сукупна дія нормативно-ціннісного, лідерського, інституційно-організаційного, кадрово-компетентного, процесно-процедурного, цифрово-технологічного, етико-контрольного та комунікаційно-інклюзивного механізмів формує цілісну синергетичну модель трансформації корпоративної культури публічної служби, у якій ефективність змін визначається їх взаємним підсиленням і узгодженістю.

Подана схема в контексті доповнень відображає логіку трансформації корпоративної культури публічної служби як відкритої, динамічної та самокоригувальної системи, у якій жоден механізм не діє ізольовано й не має завершеного, "остаточного" характеру. Центральне розміщення корпоративної культури підкреслює, що вона не є похідною лише від одного чинника, а формується через синергію всіх механізмів.

Особливу роль у системі доповнень відіграє комунікаційно-інклюзивний механізм, який є провідником

викликів суспільства та відповідною трансформацією корпоративної культури.

Нами прослідковано, що подана система містить ризики зміщення впливу, що виникають у разі домінування окремих механізмів над іншими або порушення балансу між ними.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація корпоративної культури публічної служби в умовах становлення цифрового суспільства є складним, багатовимірним і системно зумовленим процесом, який не може бути зведений до окремих інституційних або технологічних змін, а реалізується через синергію взаємопов'язаних механізмів. Обґрунтовано, що синергія механізмів трансформації формує цілісну архітектуру сучасної корпоративної культури публічного управління.

Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити, що ефективність трансформації корпоративної культури публічної служби визначається не домінуванням окремого механізму, а їх узгодженістю та взаємним підсиленням. Порушення цього балансу призводить до формалізації управлінських практик, технократичного перекося або фрагментації корпоративної культури, що знижує адаптивність і інституційну спроможність публічного сектору.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з поглибленням досліджень у сфері етико-алгоритмічного врядування, зокрема розробленням моделей інтеграції штучного інтелекту у процеси публічного управління з урахуванням принципів пояснюваності, підзвітності та збереження людської суб'єктності. Актуальним є також вивчення механізмів формування цифрової етичної компетентності публічних службовців, а також емпіричне дослідження впливу цифрових платформ на трансформацію управлінської поведінки та організаційної культури.

Література:

1. United Nations. UN E-Government Survey 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції Tone at the Top [Електронний ресурс]. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Rol_lidera_u_protidii_koruptsii_Analitychnyy_oglyad_vprovadzhennya.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
3. Цимбаленко Я. Ю., Карпенко О. В. Роль керівника в антикорупційній політиці закладів вищої освіти. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 72—78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.72>.
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 15.04.2026).



Рис. 1. Схема трансформаційних механізмів корпоративної культури

Джерело: сформовано автором.

5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14> (дата звернення: 15.04.2026).
6. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 15.04.2026).
7. Стратегія реформування публічного управління України на 2022-2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Київ, 2021.
8. Кабінет Міністрів України. Дорожня карта з питань реформи публічного управління [Електронний ресурс]. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
9. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World [Електронний ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (дата звернення: 10.04.2026).
10. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-policy-framework.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
11. OECD. Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/oecd-good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector_7a36f20d/caa35b76-en.pdf (дата звернення: 15.04.2026).
12. OECD. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administ>

ration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

13. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD/LEGAL/0435, 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (дата звернення: 15.04.2026).

14. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD/LEGAL/0445, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (дата звернення: 15.04.2026).

15. OECD. Public Administration in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

16. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. Oxford: Oxford University Press, 2006.

17. OECD. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html (дата звернення: 15.04.2026).

18. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку цифрових компетентностей: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-r#Text> (дата звернення: 15.04.2026).

19. OECD. Regulatory Sandboxes in Artificial Intelligence. Paris: OECD Publishing, 2020. — URL: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/regulatory-sandboxes-in-ai.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

References:

1. United Nations (2024), "UN E-Government Survey 2024", available at: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (Accessed 10 April 2026).

2. National Agency on Corruption Prevention (2022), "The Role of Leadership in Anti-Corruption: Analytical Review of the Implementation of the "Tone at the Top" Concept", available at: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Rol_lidera_u_protydii_korupsiyi_Analitychnyy_oglyad_vprovadzhennya.pdf (Accessed 10 April 2026).

3. Tsymbalenko, Y., Karpenko, O. (2022), "The role of leadership in anti-corruption policy of higher education institutions. Investments: Practice and Experience", vol. 24, pp. 72—78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2022.24.72>.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (Accessed 15 April 2026).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14> (Accessed 15 April 2026).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Law of Ukraine "On Prevention of Corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (Accessed 15 April 2026).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022-2025", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-eng.pdf> (Accessed 15 April 2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Roadmap for Public Administration Reform" available at: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf (Accessed 10 April 2026).

9. Deloitte (2023), "Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World" available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (Accessed 10 April 2026).

10. OECD (2020), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government", available at: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-policy-framework.pdf> (Accessed 15 April 2026).

11. OECD (2021), "Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/oecd-good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector_7a36f20d/caa35b76-en.pdf (Accessed 15 April 2026).

12. OECD (2023), "The Principles of Public Administration", available at: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (Accessed 15 April 2026).

13. OECD (2017), "Recommendation of the Council on Public Integrity", available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (Accessed 15 April 2026).

14. OECD (2019), "Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability", available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (Accessed 15 April 2026).

15. OECD (2024), "Public Administration in Ukraine", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (Accessed 15 April 2026).

16. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006), "Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government", Oxford: Oxford University Press.

17. OECD (2019), "The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector", available at: https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html (Accessed 15 April 2026).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Concept for the Development of Digital Competences", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-r#Text> (Accessed 15 April 2026).

19. OECD (2020), "Regulatory Sandboxes in Artificial Intelligence", available at: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/regulatory-sandboxes-in-ai.pdf> (Accessed 15 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 16.04.26

Процеженовано / Revised: 27. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

В. Г. Ковальов,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>
О. О. Критенко,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9582-3007>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.500

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОМ АГРАРНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

V. Kovalov,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Service and Customs Administration,
University of Customs and Finance
O. Krytenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Service and Customs Administration,
University of Customs and Finance

DIRECTIONS FOR IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION OF THE AGRICULTURAL SERVICES MARKET OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND WAR CHALLENGES

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади вдосконалення державного управління ринком аграрних послуг в Україні в умовах євроінтеграції, цифрової трансформації та воєнних викликів. Обґрунтовано, що ринок аграрних послуг виступає не допоміжним елементом агро-виробництва, а системоутворювальною складовою аграрної економіки, оскільки забезпечує доступ виробників до фінансових ресурсів, логістичної інфраструктури, дорадчих послуг, цифрових платформ та інноваційних технологій. Встановлено, що ефективність функціонування цього ринку визначається рівнем розвитку інституційного середовища, якістю нормативно-правового регулювання, станом інфраструктури та здатністю держави формувати збалансовану політику підтримки аграрного сектору.

Особливу увагу приділено впливу євроінтеграційних процесів, зокрема необхідності адаптації до стандартів ЄС і принципів Спільної аграрної політики, що передбачає не лише гармонізацію законодавства, а й модернізацію управлінських інструментів у сферах безпечності продукції, логістики, цифрового адміністрування та кооперації. Аргументовано, що ринок аграрних послуг має розвиватися синхронно з процесами інституційної адаптації аграрного сектору до асquis ЄС, оскільки саме сервісні інструменти забезпечують практичну імплементацію нових стандартів у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Проаналізовано наслідки повномасштабної війни, яка спричинила порушення логістичних ланцюгів, зростання ризиків, зниження інвестиційної активності та підвищення вразливості малих виробників.

Доведено необхідність переходу до адаптивної, сервісно орієнтованої моделі державного управління, що передбачає розвиток цифрових рішень, логістичної інфраструктури, підтримку кооперації та розбудову системи дорадництва. Зроблено висновок, що комплексне поєднання правових, інституційних, економічних і цифрових інструментів є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, зміцнення продовольчої безпеки та ефективної інтеграції України до європейського економічного простору.

The article explores the theoretical and applied principles of improving state management of the agricultural services market in Ukraine in the context of European integration, digital transformation and military challenges. It is substantiated that the agricultural services market is not an auxiliary element of agricultural production, but a system-forming component of the agricultural economy, as it provides producers with access to financial resources, logistics infrastructure, advisory services, digital platforms and innovative technologies. It is established that the effectiveness of the functioning of this market is determined by the level of development of the institutional environment, the quality of regulatory and legal regulation, the state of infrastructure and the ability of the state to form a balanced policy of supporting the agricultural sector.

Particular attention is paid to the impact of European integration processes, in particular the need to adapt to EU standards and the principles of the Common Agricultural Policy, which involves not only harmonization of legislation, but also modernization of management tools in the areas of product safety, logistics, digital administration and cooperation. It is argued that the agricultural services market should develop synchronously with the processes of institutional adaptation of the agricultural sector to the EU acquis, since it is service tools that ensure the practical implementation of new standards in production, marketing and management activities.

The consequences of a full-scale war that caused disruption of logistics chains, increased risks, reduced investment activity and increased vulnerability of small producers are analyzed.

The need to transition to an adaptive, service-oriented model of public administration is proven, which involves the development of digital solutions, logistics infrastructure, support for cooperation and the development of an advisory system. It is concluded that a comprehensive combination of legal, institutional, economic and digital tools is a key prerequisite for increasing the competitiveness of the agricultural sector, strengthening food security and effective integration of Ukraine into the European economic space.

Ключові слова: державне управління; ринок аграрних послуг; аграрний сектор; євроінтеграція; цифровізація; сільськогосподарське дорадництво, логістичне забезпечення.

Keywords: public administration; agricultural services market; agricultural sector; European integration; digitalization; agricultural advisory services, logistical support.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах одночасного впливу кількох визначальних чинників: структурної перебудови економіки, поглиблення євроінтеграційних процесів, воєнних ризиків, цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції. За таких умов ринок аграрних послуг перестає бути допоміжним елементом агропромисловості і перетворюється на один із ключових механізмів забезпечення його ефективності, оскільки саме через систему послуг реалізується доступ товаровиробників до фінансових ресурсів, логістичних сервісів, дорадчої

підтримки, цифрових платформ, інноваційних технологій і ринкової інформації. Особливої актуальності набуває проблема вдосконалення державного управління ринком аграрних послуг у контексті адаптації аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу. Імплементация положень Угоди про асоціацію, наближення до принципів Спільної аграрної політики ЄС, гармонізація стандартів безпечності та якості продукції, розвиток системи дорадництва, кооперації, логістики та цифрового адміністрування потребують формування цілісної моделі державного регулювання, здатної забезпечити баланс між ринковими механізмами та інструментами публічної підтримки.

Водночас сучасний стан аграрного ринку України характеризується низкою системних проблем, зокрема

недостатнім розвитком інфраструктури, диспаритетом цін, нерівномірним доступом малих виробників до фінансових і сервісних ресурсів, обмеженою інтеграцією дорадчих та цифрових інструментів у практику господарювання, а також підвищеною вразливістю до воєнних і логістичних шоків. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні напрямів удосконалення державного управління ринком аграрних послуг як важливої передумови стійкого розвитку аграрного сектору, зміцнення продовольчої безпеки та підвищення конкурентоспроможності національного товаровиробника.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика державного управління аграрним сектором, розвитку аграрного ринку та його інфраструктурного забезпечення знайшла відображення у працях низки українських і зарубіжних дослідників. Теоретико-прикладні засади аграрної політики, державного регулювання підприємництва в аграрному секторі та розвитку сільських територій висвітлено у працях П. Т. Саблука, Ю. Я. Лузана [1], О. В. Риковської [11], М. Ф. Кропивка [9] та інших учених. У цих дослідженнях обґрунтовано значення інституційної узгодженості аграрної політики, державної підтримки виробників і розвитку ринкової інфраструктури. У сучасній літературі суттєва увага приділяється цифровізації аграрного сектору так Газуда, М. В. Газуда, В. А. Герцег [5], розглядають цифрову трансформацію як базову умову підвищення ефективності державної підтримки, прозорості управлінських рішень, зниження транзакційних витрат та посилення конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Разом із тим у цих працях цифровізація переважно аналізується як окремий напрям модернізації, тоді як її зв'язок із функціонуванням ринку аграрних послуг потребує подальшого системного осмислення. Важливий блок досліджень стосується розвитку кооперації, логістики, малих форм господарювання та дорадництва. Праці Ю. О. Лупенка, М. Й. Маліка, О. Г. Шпикуляка [12], Д. Неміша, М. В. Савки, І. Ф. Баланюка [13], а також матеріали щодо дорадчої діяльності в Україні та ЄС дають змогу розкрити значення кооперативних і дорадчих механізмів для підвищення економічної суб'єктності малих виробників і розвитку сільських територій. Водночас недостатньо дослідженням залишається комплексне поєднання логістичних, дорадчих, цифрових і нормативно-правових інструментів у системі державного управління саме ринком аграрних послуг. Отже, попри наявність значного наукового доробку, у сучасних дослідженнях ще недостатньо системно висвітлено питання формування цілісної моделі державного управління ринком аграрних послуг в Україні в умовах євроінтеграції, цифрової трансформації та воєнних викликів, що й зумовлює актуальність подальшого наукового пошуку.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення пріоритетних напрямів удосконалення державного управління ринком аграрних послуг в Україні в умовах євроінтеграції, цифрової трансформації та воєнних

викликів. Для досягнення поставленої мети доцільно вирішити такі завдання: з'ясувати сутність і місце ринку аграрних послуг у структурі аграрної економіки; проаналізувати вплив євроінтеграційних процесів на трансформацію механізмів державного регулювання; охарактеризувати значення логістичної інфраструктури, цифровізації, кооперації та дорадництва для розвитку аграрного сектору; визначити інституційні та організаційно-правові засади підвищення ефективності державного управління ринком аграрних послуг в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах структурної перебудови економіки, поглиблення євроінтеграційних процесів, посилення глобальної конкуренції та зростання ролі інноваційних технологій. За таких умов ринок аграрних послуг слід розглядати не як допоміжний елемент агровиробництва, а як один із ключових механізмів підвищення його ефективності, оскільки саме через систему послуг забезпечується доступ товаровиробників до технологій, фінансових інструментів, консультаційної підтримки, цифрових рішень і логістичних сервісів.

Проблематика вдосконалення державного управління ринком аграрних послуг в Україні набуває особливої актуальності в контексті реалізації європейського вектора розвитку держави. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом закріплює правові засади поступового наближення національної політики та законодавства до *acquis* ЄС у сфері сільського господарства, розвитку сільських територій, безпечності харчових продуктів, санітарних і фітосанітарних заходів. Відтак модернізація державного регулювання ринку аграрних послуг має розглядатися як складова ширшого процесу інституційної адаптації аграрного сектору України до європейських вимог. Концептуальним орієнтиром для такого наближення виступає Спільна аграрна політика ЄС, яка поєднує інструменти підтримки доходів фермерів, заходи забезпечення продовольчої безпеки, стимули для сталого природокористування, розвиток сільських територій та механізми моніторингу результативності політики. Для України це означає потребу у формуванні такої моделі державного управління, що поєднувала б ринкові стимули з дієвими інструментами публічної підтримки, контролю, цифрового адміністрування та розвитку інфраструктури аграрного ринку.

У цьому контексті державне регулювання ринку аграрних послуг має охоплювати не лише фінансову підтримку сільськогосподарських товаровиробників, а й формування цілісного інституційного середовища, у межах якого забезпечуються рівний доступ до ринку, правова визначеність, конкурентність, інвестиційна привабливість і передбачуваність правил господарювання. Українські дослідники слушно наголошують, що ефективність аграрної політики визначається узгодженістю її економічних, організаційних і правових механізмів, а також здатністю держави підтримувати взаємопов'язаний розвиток аграрного виробництва і сільських територій [1].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення державного управління є гармонізація вимог до безпечності та якості сільськогосподарської продукції. Вихід українських виробників на європейський ринок передбачає не лише оновлення нормативної бази, а й фактичне впровадження систем управління безпечністю, простежуваності, контролю ризиків і процедур підтвердження відповідності. У цьому процесі важливу роль відіграють національне законодавство про безпечність харчових продуктів, стандарти Codex Alimentarius [2] та міжнародні стандарти ISO [3], які формують основу зближення української системи регулювання з міжнародною та європейською практикою.

Важливим компонентом державного впливу на аграрний ринок є розвиток його інфраструктури. Ефективне функціонування ринку сільськогосподарської продукції неможливе без належної організації каналів збуту, логістики, систем зберігання, контрактних механізмів, інформаційних сервісів і посередницьких інститутів, які зменшують трансакційні витрати та забезпечують прозорість взаємодії між виробниками, переробниками та споживачами. В умовах воєнних ризиків значення логістичного складника істотно зростає, оскільки саме логістика визначає спроможність аграрного сектору підтримувати стійкість виробництва, збуту та експорту [4].

Окремим напрямом модернізації державного управління ринком аграрних послуг є цифровізація. Запровадження електронних платформ, геоінформаційних систем, цифрових реєстрів, інструментів супутникового моніторингу та аналітики даних створює передумови для підвищення прозорості управлінських рішень, зниження трансакційних витрат і формування нової якості взаємодії між державою, виробником та сервісним середовищем [5]. У сучасних дослідженнях цифрова трансформація аграрного сектору обґрунтовується як одна з базових умов підвищення конкурентоспроможності агробізнесу та ефективності державної підтримки.

Не менш важливим елементом державного управління є розвиток системи сільськогосподарського дорадництва. У країнах ЄС дорадчі служби інтегровані до системи AKIS і виконують функції поширення знань, підтримки інновацій, консультування щодо модернізації господарств, управління ризиками та дотримання вимог CAP [6]. В Україні правові засади здійснення дорадчої діяльності визначені спеціальним законом [7], однак подальший розвиток цієї сфери потребує цифрового оновлення, розширення мережі сервісів і посилення зв'язку між наукою, освітою, бізнесом та місцевими громадами [8]. Вдосконалення державного управління ринком аграрних послуг в Україні має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує правові, інституційні, економічні, цифрові та організаційні інструменти. Такий підхід повинен орієнтуватися на адаптацію до європейських стандартів, посилення стійкості аграрного сектору в умовах війни, розвиток ринкової інфраструктури, цифровізацію управління та зміцнення дорадчої підтримки, що в сукупності сприятиме підвищенню ефективності аграрної політики й конкурентоспроможності національного аграрного виробництва.

Аграрний ринок доцільно розглядати як складну багаторівневу систему виробничо-економічних відносин, у межах якої взаємодіють товаровиробники, переробні підприємства, посередницькі структури, логістичні оператори, фінансові установи та кінцеві споживачі. Його ефективне функціонування визначається не лише співвідношенням попиту і пропозиції, а й наявністю розвиненої інфраструктури, достатнього рівня конкуренції, прозорих правил ринкової взаємодії та інституційної спроможності держави забезпечувати належне нормативне регулювання [9]. За таких умов ринок аграрних послуг виступає не периферійною, а системоутворювальною складовою аграрної економіки, оскільки саме через нього реалізуються механізми інформаційного, логістичного, фінансового, консалтингового та технологічного забезпечення агровиробництва.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала функціонування аграрного ринку України та посилила його залежність від зовнішніх і внутрішніх шоків. Порушення логістичних маршрутів, мінування сільськогосподарських угідь, втрата частини виробничого потенціалу, подорожчання ресурсів і зміна умов експорту безпосередньо вплинули на виробничу динаміку, цінову ситуацію та структуру ринкових зв'язків [10]. У наукових дослідженнях наголошується, що війна змінила не лише параметри аграрного виробництва, а й архітектуру сервісного середовища, підвищивши значення логістики, адаптивного управління, нових каналів збуту та антикризових механізмів регулювання. За таких обставин державне управління аграрним ринком повинно орієнтуватися не лише на підтримку поточного виробництва, а й на забезпечення стійкості всієї системи обігу сільськогосподарської продукції. Особливого значення набуває регулювання диспаритету між цінами на аграрну продукцію та ресурсами, що використовуються у виробництві, оскільки нееквівалентний міжгалузевий обмін знижує прибутковість аграрних підприємств і послаблює їхню інвестиційну спроможність. Додаткові ризики формують монопольні або олігопольні позиції окремих суб'єктів у сферах переробки, збуту та постачання ресурсів, що обмежує переговорну силу виробника і поглиблює структурні диспропорції аграрного ринку [11]. Не менш важливим напрямом удосконалення державного управління є розвиток нормативно-правової бази, спрямованої на стандартизацію аграрних послуг, підвищення якості сервісного обслуговування та гармонізацію національного регулювання з правом Європейського Союзу. Запровадження прозорих стандартів якості, сертифікації, контролю та цифрової верифікації послуг сприятиме підвищенню довіри до ринку, захисту прав споживачів та формуванню передумов для чесної конкуренції. У цьому сенсі ринок аграрних послуг має розвиватися синхронно з євроінтеграційною адаптацією аграрного сектору, оскільки саме сервісні інститути забезпечують практичну імплементацію нових вимог у виробничій і збутовій діяльності.

Одним із найбільш перспективних напрямів модернізації державного управління аграрним ринком є цифровізація. Використання електронних платформ, реєстрів, геоінформаційних систем, супутникового моніторингу, аналітики даних та цифрових сервісів підтримки рішень підвищує прозорість розподілу дер-

жавної допомоги, оперативність адміністрування та якість моніторингу використання ресурсів. Сучасні дослідження доводять, що цифрова трансформація аграрного сектору безпосередньо пов'язана з ефективністю публічної політики, інституційною спроможністю держави та здатністю агровиробників адаптуватися до нових економічних і технологічних умов [12]. Ключовим напрямом державної аграрної політики залишається підвищення інноваційності та конкурентоспроможності сектору. У науковій літературі конкурентоспроможність аграрних підприємств пов'язується не лише з виробничими показниками, а й з інституційними, інвестиційними, організаційними та логістичними чинниками. Саме тому державне регулювання ринку аграрних послуг має орієнтуватися на стимулювання технологічного оновлення, поширення цифрових рішень, розширення доступу до фінансування та підтримку тих форм господарювання, які здатні генерувати вищу додану вартість і забезпечувати стійкість агровиробництва в довгостроковій перспективі. Особливу увагу доцільно приділяти індивідуальним господарствам, сімейним фермерським господарствам і кооперативним формам організації діяльності. Дослідження українських учених Риковської О. В. [11], Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. [12] та Неміш Д. В., Савка М. В., Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І., Іванів С. І. [13] свідчать, що саме ця група суб'єктів відіграє важливу роль у забезпеченні зайнятості, підтримці життєздатності сільських територій і виробництві значної частини аграрної продукції, проте її потенціал часто стримується браком фінансових ресурсів, недостатнім доступом до ринків збуту, низьким рівнем організаційної інтеграції та слабким сервісним супроводом. За цих умов розвиток кооперації, дорадництва, сервісних платформ і спеціальних механізмів державної підтримки є важливими передумовами посилення економічної суб'єктності малих виробників. Подальше вдосконалення державного управління ринком аграрних послуг в Україні має ґрунтуватися на комплексному поєднанні інституційних, економічних, правових, логістичних і цифрових інструментів. Такий підхід дозволить підвищити стійкість аграрного сектору в умовах воєнних ризиків, посилити конкурентоспроможність національного виробника, розширити можливості малих і середніх форм господарювання та забезпечити більш результативну інтеграцію України до європейського економічного простору.

Важливим напрямом удосконалення державного управління ринком аграрних послуг є розвиток логістичної інфраструктури як системи транспортування, зберігання, розподілу та сервісного супроводу руху аграрної продукції. У сучасних умовах саме якість логістики значною мірою визначає рівень трансакційних витрат, швидкість доступу виробника до ринку, стійкість ланцюгів постачання та можливість інтеграції національного аграрного ринку до міжнародного економічного простору. З огляду на це модернізація транспортної інфраструктури, розвиток складських потужностей, цифровізація логістичних процесів і вдосконалення сервісних рішень мають розглядатися як складові не лише галузевої, а й загальної державної політики сільського розвитку.

Для всебічної підтримки аграрного сектору необхідним є формування комплексної системи державних заходів, що охоплює не лише допомогу діючим виробникам, а й створення інституційних, фінансових та організаційних передумов для розвитку нових суб'єктів господарювання. У науковій літературі така підтримка обґрунтовується як багатокомпонентний механізм, що має поєднувати фінансово-кредитні інструменти, нормативне забезпечення, інформаційний супровід, розвиток ринкової інфраструктури та стимулювання адаптивності аграрного підприємництва до нестабільного середовища. У цьому контексті інструменти пільгового ресурсного й фінансового забезпечення новостворених господарств доцільно розглядати як елемент ширшої моделі державного регулювання, спрямованої на розширення економічної бази сільських територій і підвищення конкурентоспроможності виробників.

Реформа децентралізації та структурні зміни в агропромисловому комплексі зумовлюють трансформацію взаємовідносин між центральними органами влади, територіальними громадами та агровиробниками. За таких умов особливого значення набуває розвиток сільськогосподарської кооперації, оскільки кооперативні форми організації дають змогу об'єднувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси, знижувати витрати доступу до ринку, зміцнювати переговорні позиції малих виробників і розширювати їхню участь у програмах державної підтримки [12]. Відповідно, стимулювання кооперації слід розглядати як один із механізмів інституційного зміцнення ринку аграрних послуг та підвищення стійкості сільської економіки.

Не менш важливим складником модернізації державного управління є розвиток системи дорадництва та поширення знань. У праві Європейського Союзу дорадчі служби інтегровані до Agricultural Knowledge and Innovation Systems [6], а в межах CAP 2023-2027 держави-члени мають формувати цілісні AKIS-стратегії для посилення обміну знаннями, інноваційної взаємодії та професійної підтримки фермерів. В українських умовах дорадництво виконує функцію інституційного посередника між наукою, освітою, бізнесом, місцевим самоврядуванням і безпосередніми виробниками, а тому його розвиток є важливою передумовою ефективної імплементації інновацій, цифрових технологій та нових регуляторних вимог. Правова основа функціонування системи сільськогосподарського дорадництва в Україні визначена Законом України "Про сільськогосподарську дорадчу діяльність" [7], а також підзаконними актами, що регламентують ведення реєстрів дорадчих служб [14], дорадників та експертів-дорадників [15], порядок кваліфікаційної перевірки й організацію надання соціально спрямованих дорадчих послуг. Така нормативна архітектура свідчить, що дорадча діяльність в Україні має не декларативний, а інституційно оформлений характер, однак подальше підвищення її результативності пов'язане з розширенням мережі сервісів, цифровим оновленням механізмів взаємодії та зміцненням кадрової спроможності суб'єктів дорадництва.

Важливо також, що розвиток дорадчої інфраструктури в Україні підтримується не лише державними механізмами, а й професійними мережами, зокрема Національною асоціацією сільськогосподарських дорад-

чих служб України, яка інституціоналізує фахову взаємодію, інформаційний обмін і представництво інтересів дорадчого середовища [16]. Це дає підстави розглядати дорадництво як окремий сегмент ринку аграрних послуг, здатний забезпечувати трансфер знань, методичний супровід виробників і поширення практик адаптації до європейських вимог.

Удосконалення державного управління ринком аграрних послуг в Україні має спиратися на поєднання логістичної модернізації, комплексної системи державної підтримки, стимулювання кооперації, розвитку дорадництва та інституційної інтеграції знань, інновацій і цифрових рішень. Саме така багатокomпонентна модель відповідає сучасним викликам аграрного сектору, узгоджується з європейськими підходами до сільського розвитку та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності українського агрови-робництва.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що ринок аграрних послуг в Україні є не допоміжним сегментом аграрної економіки, а важливою системоутворювальною складовою, через яку забезпечується доступ товаровиробників до фінансових, логістичних, консультаційних, цифрових та інноваційних ресурсів. Обґрунтовано, що ефективність його функціонування значною мірою залежить від якості державного управління, рівня розвитку ринкової інфраструктури, узгодженості нормативно-правового регулювання та здатності держави адаптувати інструменти підтримки до сучасних викликів.

Доведено, що в умовах євроінтеграції вдосконалення державного управління ринком аграрних послуг має здійснюватися з урахуванням принципів і механізмів Спільної аграрної політики ЄС, вимог щодо безпечності та якості продукції, розвитку дорадництва, цифровізації та підтримки сільських територій. Водночас повномасштабна війна суттєво посилила структурні диспропорції аграрного ринку, загострила логістичні проблеми, підвищила вразливість малих виробників і зумовила потребу в більш адаптивній, інституційно стійкій та сервісно орієнтованій моделі державного регулювання. Визначено, що пріоритетними напрямками модернізації державного управління ринком аграрних послуг є розвиток логістичної інфраструктури, цифрових платформ і реєстрів, системи сільськогосподарського дорадництва, кооперативних форм організації діяльності, а також удосконалення механізмів державної підтримки малих і середніх форм господарювання. Саме поєднання правових, економічних, інституційних та цифрових інструментів дає змогу підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору, посилити його стійкість до зовнішніх шоків і створити передумови для більш результативної інтеграції України до європейського економічного простору.

Література:

1. Саблук П. Т., Лузан Ю. Я. Аграрна політика та чинники її реалізації. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 6—17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910006>.

2. FAO, WHO. Codex Alimentarius [Electronic resource]. URL: <https://www.fao.org/food-safety/food-control-systems/codex-alimentarius/en> (дата звернення 14.04.2026).

3. ISO. Food and agriculture [Electronic resource]. URL: <https://www.iso.org/sectors/food-agriculture.html> (дата звернення 14.04.2026).

4. Kryshtal H. Role of Logistics in the Development of Agriculture of Ukraine in the War Conditions. Science and Innovation. 2024. Vol. 19, No. 2. P. 73—82. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine.19.02.073>.

5. Газуда Л. М., Газуда М. В., Герцер В. А. Ключові аспекти цифровізації сільського господарства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2024. № 1 (63). С. 79—86. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).79-86](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).79-86).

6. European Commission. Farm advisory services [Electronic resource]. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/fas_en (дата звернення 14.04.2026).

7. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність: Закон України від 17.06.2004 № 1807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1807-15> (дата звернення 14.04.2026).

8. Бакун Ю. О., Саяпін С. П. Шляхи цифрової трансформації сільськогосподарського дорадництва в Україні. Економіка АПК. 2020. № 4. С. 80—93. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202004080>.

9. Кропивко М. Ф. Позитиви і негативи аграрного устрою України. Економіка АПК. 2020. № 7. С. 6—19. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007006>.

10. Nehrey M., Finger R. Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: Challenges, policy responses, and future prospects. Heliyon. 2024. Vol. 10, No. 21. Article e39208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39208>.

11. Риковська О. В. Державна підтримка агросектора в контексті інклюзивного сільського розвитку. Економіка АПК. 2022. Т. 29, № 3. С. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202203062>.

12. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 31—39. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108031>.

13. Неміш Д. В., Савка М. В., Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І., Іванів С. І. Розвиток особистих селянських господарств та їх трансформація у сімейні фермерські. Економіка АПК. 2020. Т. 27, № 2. С. 54—67. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202002054>.

14. Про затвердження положень про реєстри сільськогосподарських дорадчих служб, а також сільськогосподарських дорадників і експертів-дорадників: постанова Кабінету Міністрів України від 03.07.2006 № 897. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/897-2006-%D0%BF> (дата звернення 14.04.2026).

15. Про затвердження Регламенту регіональної кваліфікаційної комісії з перевірки рівня знань та практичних навичок сільськогосподарських дорадників і сільськогосподарських експертів-дорадників та апеляційної комісії: наказ Міністерства аграрної політики України від 22.05.2008 № 324. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0546-08> (дата звернення 14.04.2026).

16. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України. Загальна інформація. URL: <https://dorada.org.ua/zagal-na-informaciya> (дата звернення 14.04.2026).

References:

1. Sabluk, P. T. and Luzan, Yu. Ya. (2019), "Agrarian policy and factors of its implementation", *Ekonomika APK*, [Online], vol. 10. <https://doi.org/10.32317/2221-1055-201910006>.

2. The official site of FAO, WHO (2026), "Codex Alimentarius", available at: <https://www.fao.org/food-safety/food-control-systems/codex-alimentarius/en> (Accessed 14 April 2026).

3. The official site of ISO (2026), "Food and agriculture", available at: <https://www.iso.org/sectors/food-agriculture.html> (Accessed 14 April 2026).

4. Kryshchal, H. (2024), "Role of Logistics in the Development of Agriculture of Ukraine in the War Conditions", *Science and Innovation*, [Online], vol. 19, No. 2. pp. 73—82. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine.19.02.073>.

5. Hazuda, L. M. Hazuda, M. V. and Hertseh, V. A. (2024), "Key aspects of digitalization of agriculture", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, [Online], vol. 1(63). pp. 79-86. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\)](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63)).

6. The official site of European Commission (2026), "Farm advisory services", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/fas_en (Accessed 14 April 2026).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "About agricultural advisory activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1807-15> (Accessed 14 April 2026).

8. Bakun, Yu. O. and Saiapin, S. P. (2020), "Ways of digital transformation of agricultural advisory services in Ukraine", *Ekonomika APK*, [Online], vol. 4, pp. 80—93. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202004080>.

9. Kropyvko, M. F. (2020), "Positives and negatives of the agrarian system of Ukraine", *Economics of the agricultural complex. Ekonomika APK*, [Online], vol. 7, pp. 6—19. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007006>.

10. Nehrey, M. and Finger, R. (2024), "Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: Challenges, policy responses, and future prospects", *Heliyon*, [Online], vol. 10, No. 21. Article e39208. available at: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39208>.

11. Rykovska, O. V. (2022), "State support for the agricultural sector in the context of inclusive rural development", *Ekonomika APK*, [Online], vol. 29, No. 3, pp. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055-202203062>.

12. Lupenko, Yu. O. Malik, M. Y. and Shpykuliak O. H. (2021), "Theoretical and methodological foundations of the development of agricultural cooperation in Ukraine", *Ekonomika APK*, [Online], vol. 8, pp. 31—39. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108031>.

13. Nemish, D.V. Savka, M. V. Balaniuk, I. F. Shelenko, D.I. and Ivaniv, S. I. (2020), "Development of personal farms and their transformation into family farms",

Ekonomika APK, [Online], vol. 27, No. 2, pp. 54—67. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202002054>.

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), Resolution "On approval of the provisions on the registers of agricultural advisory services, as well as agricultural advisors and expert advisors", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/897-2006-%D0%BF> (Accessed 14 April 2026).

15. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine (2008), Order "On approval of the Regulations of the regional qualification commission for testing the level of knowledge and practical skills of agricultural advisors and agricultural expert advisors and the appeal commission", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0546-08> (Accessed 14 April 2026).

16. The official site of National Association of Agricultural Advisory Services of Ukraine (2026), "General information", available at: <https://dorada.org.ua/zagal-na-informaciya> (Accessed 14 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 22.04.26

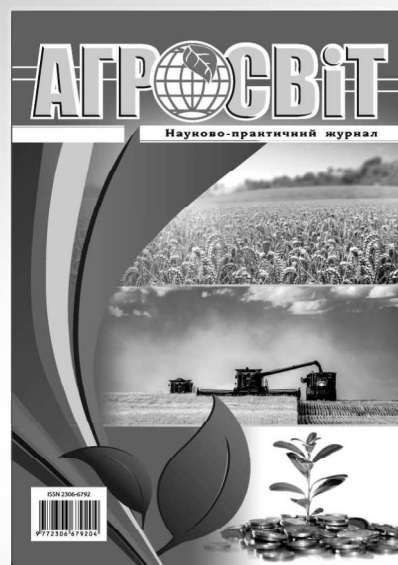
Процеcеновано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

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

УДК 35.07:355.23:330.59(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>

І. Ю. Родченко,
к. держ. упр., доцент, незалежний дослідник, Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7086-1015>

К. Ю. Марущенко,
доктор філософії в медицині, начальник кафедри військової психіатрії, медичної та
клінічної психології факультету перепідготовки та підвищення кваліфікації, Українська
військово-медична академія
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5411-6912>

О. О. Вельган,
д. держ. упр., доцент, провідний науковий співробітник Науково-дослідного відділу
розроблення та проведення ігор Науково-дослідного управління дослідження воєнних ігор та
аналітичного забезпечення Центру воєно-стратегічних досліджень, Національний
університет оборони України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5360-777X>

О. О. Могиль,
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, клінічний психолог,
Берегівська лікарня імені Бертолона Ліннера Берегівської міської ради
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8695-8411>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.507

СПРИЯННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

O. Tolmachov,
PhD in Medical Sciences, Head of the Psychiatric Clinic of the All-Union Military Medical Clinical Center, Military Medical
Clinical Center of the Southern Region

I. Rodchenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Independent Researcher, Kyiv, Ukraine

K. Marushchenko,
Head of the Department of Military Psychiatry, Medical and Clinical Psychology, Faculty of Retraining and Advanced
Training, Ukrainian Military Medical Academy

O. Velhan,
Doctor of Public Administration, Associate Professor, Leading Researcher of the Research Department for the Development
and Conducting of Games of the Research Department for the Study of War Games and Analytical Support of the Center for
Military and Strategic Studies, National Defense University of Ukraine

O. Mogyl,
Doctor of Philosophy in Public management and administration, clinical psychologist, Bertolon Linner Beregov Hospital of
the Beregov City Council

FACILITATING THE IMPLEMENTATION OF SOCIO-ECONOMIC POLICY FOR THE PROVISION OF SERVICEMEN AT THE REGIONAL LEVEL

У статті проведено комплексний аналіз механізмів реалізації державної соціально-економічної політики щодо забезпечення житлом та соціальної адаптації військовослужбовців Збройних Сил України на регіональному рівні. Обґрунтовано, що в умовах децентра-

лізації влади та реформування сектору оборони, ефективність соціальних гарантій прямо залежить від синергії дій центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Автором визначено, що ключовим напрямом пріоритетної політики є гарантоване державою житлове забезпечення. Проаналізовано ефективність функціонування накопичувально-іпотечної системи та механізму державних житлових сертифікатів. Встановлено, що існуюча практика виплати грошової компенсації за піднайм житла часто не покриває реальних ринкових витрат військовослужбовців, що свідчить про необхідність коригування нормативної бази. У роботі доведено, що на державному рівні інструментами приведення у відповідність забезпечення військовослужбовця його статусу мають стати: введення механізму розрахунку грошового забезпечення залежно від середньомісячної заробітної плати в галузях економіки та прожиткового мінімуму з наступною індексацією, а також впровадження територіальних коефіцієнтів, що враховують вартість життя в регіоні дислокації частини.

Окрему увагу приділено регіональному аспекту реалізації житлових програм. Запропоновано алгоритм розрахунку розміру житлового сертифіката, який враховує темпи інфляції, реальні ціни на ринку нерухомості конкретного регіону та потреби сім'ї військовослужбовця. Обґрунтовано необхідність залучення місцевих ресурсів для стимулювання житлового будівництва та розвитку іпотечного кредитування (зокрема, через розширення програми "єОселя").

Іншим критичним напрямом статті є соціальна адаптація звільнених у запас військовослужбовців. Виявлено, що ранній вихід на пенсію потребує активної державної політики з професійної переорієнтації та працевлаштування. Запропоновано створення регіональних Центрів адаптації, які забезпечуватимуть не лише перенавчання за цивільними спеціальностями, але й реальну допомогу у започаткуванні власного бізнесу через виділення земельних ділянок, надання пільгових кредитів та консультаційну підтримку.

У висновках наголошено на важливості впровадження комплексного моніторингу якості управління фінансами на регіональному рівні для ефективного використання бюджетних субвенцій та підвищення довіри військовослужбовців до соціальної політики держави.

The article provides a comprehensive analysis of the mechanisms for implementing state socio-economic policy regarding housing provision and social adaptation of Ukrainian Armed Forces personnel at the regional level. It is substantiated that in the context of power decentralization and defense sector reform, the effectiveness of social guarantees directly depends on the synergy between central executive authorities and local self-government bodies.

The author identifies state-guaranteed housing provision as a key area of priority policy. The effectiveness of the cumulative mortgage system and the mechanism of state housing certificates is analyzed. It has been established that the existing practice of paying monetary compensation for housing rental often fails to cover the real market costs incurred by military personnel, indicating the need for adjustment of the regulatory framework. The paper proves that at the state level, tools for bringing the provision of military personnel in line with their status should include: introducing a mechanism for calculating monetary allowance based on the average monthly wage in economic sectors and the subsistence minimum, followed by indexation, as well as the implementation of territorial coefficients that account for the cost of living in the region where the unit is stationed.

Special attention is paid to the regional aspect of implementing housing programs. An algorithm for calculating the size of a housing certificate is proposed, taking into account inflation rates, real prices in the real estate market of a specific region, and the needs of the military personnel's family. The necessity of involving local resources to stimulate housing construction and develop mortgage lending (specifically through expanding programs like "yeOselia") is substantiated.

Another critical focus of the article is the social adaptation of military personnel discharged into the reserve. It is revealed that early retirement necessitates an active state policy regarding professional reorientation and employment. The establishment of regional Adaptation Centers is proposed, which will provide not only retraining in civilian specialties but also real assistance in starting one's own business through land allocation, preferential loans, and consultative support.

In conclusion, the importance of implementing comprehensive monitoring of financial management quality at the regional level is emphasized to ensure the effective use of budget subventions and to increase the trust of military personnel in the state's social policy.

Ключові слова: соціально-економічна політика, військовослужбовці, регіональний рівень, житлові сертифікати, соціальна адаптація, працевлаштування, іпотечна система, бюджетні субвенції.

Key words: socio-economic policy, military personnel, regional level, housing certificates, social adaptation, employment, mortgage system, budget subventions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Характерною особливістю соціально-економічної політики в Україні на сучасному етапі є практична реалізація масштабної реформи децентралізації. Законодавчо визначено механізми делегування територіальним громадам ряду повноважень з одночасним виділенням фінансових ресурсів (субвенцій та субсидій) з державного бюджету на проведення ефективної соціально-економічної політики на місцях.

Одним із напрямів підвищення ефективності бюджетних видатків є включення видаткових зобов'язань до державного бюджету виключно з метою забезпечення пріоритетів державної соціально-економічної політики за умови проведення оцінки їх очікуваної ефективності.

Прийняті видаткові зобов'язання повинні сприяти вирішенню проблеми підвищення життєвого рівня працівників бюджетної сфери, державних службовців, військовослужбовців та прирівняних до них осіб. Регіональні та місцеві органи влади зобов'язані сприяти проведенню соціально-економічної політики щодо даних категорій службовців.

На сьогоднішній день напрямами пріоритетної соціально-економічної політики щодо військовослужбовців на державному рівні з повним та (або) частковим делегуванням функцій на регіональний рівень, що розглядаються в даній роботі, є:

- Виконання належної відповідності військовослужбовця його статусу, тобто вдосконалення соціально-економічної політики у забезпеченні грошового забезпечення та іншого соціального забезпечення військовослужбовців.

- Гарантоване державою житлове забезпечення в рамках загальнодержавних програм.

- Виконання гарантій держави щодо соціальної адаптації військовослужбовців, тобто вдосконалення регіональної соціально-економічної політики зайнятості та реалізації інших заходів, що сприяють підвищенню якості людського капіталу.

На рівні регіонів соціально-економічна політика щодо військовослужбовців не завжди відповідає критеріям очікуваної ефективності. Основними причинами є недофінансування з державного бюджету намічених соціально-економічних заходів, а також недостатньо висока якість фінансового управління та ефективність

використання наявних бюджетних ресурсів під реалізацію соціально-економічної політики щодо військовослужбовців на регіональному рівні.

Дослідження покликане відповісти на наступні питання:

1. Оцінити задоволеність військовослужбовців грошовим забезпеченням та натуральними пільгами. Запропонувати заходи для покращення соціально-економічного забезпечення військовослужбовців в рамках реалізації соціально-економічної політики.

2. Визначити забезпеченість військовослужбовців житлом та знайти шляхи вирішення проблем житлового забезпечення в рамках регіональних програм.

3. Викласти рекомендації щодо соціальної адаптації та працевлаштування військовослужбовців, які підлягають звільненню, та членів їхніх сімей.

Тому актуальність розглянутих у даному науковому дослідженні завдань не викликає сумнівів.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Різні аспекти розглянутої проблеми висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Однак наявні публікації в основному стосуються окремих аспектів даної проблеми. Достатньо добре досліджені проблеми матеріального стимулювання військовослужбовців у роботах українських вчених, зокрема таких як А. В. Колоднюк, О. В. Кузнецов, В. Я. Малиновський. Питання загального соціального забезпечення військовослужбовців знайшли відображення у працях В. П. Лукашевича, Н. М. Комарової.

Проблеми економіки житлової сфери, нерухомості, реалізації програмних заходів знайшли розвиток у роботах українських фахівців з державного управління та економіки житлово-комунального господарства.

Подальші дослідження положень соціально-економічної адаптації та реабілітації звільнених військовослужбовців знайшли відображення у працях І. Д. Зверєвої, А. Й. Капської, О. Г. Карпенка.

Проблеми реформування регіональних фінансів та бюджетної політики розглянуті в роботах таких українських вчених, як В. М. Федосов, Т. І. Єфименко, С. В. Онишко.

Однак розглянуті лише окремі фрагменти соціально-економічного забезпечення військовослужбовців та особливості їх реалізації в рамках соціально-економіч-

ної політики на рівні регіонів України. Сказане вимагає поглиблення теоретичних та практичних досліджень у цій галузі.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розробка заходів для ефективної реалізації соціально-економічної політики щодо військовослужбовців на регіональному рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Гідний рівень життя військовослужбовців та членів їхніх сімей забезпечується виконанням переліку державних повноважень, виконання яких повністю або частково делегується органам місцевого самоврядування та місцевим державним адміністраціям з наданням субвенцій та субсидій з Державного бюджету України. Це включає надання підтримки в рамках регіональних соціально-економічних програм, спрямованих на надання державної соціальної допомоги цій категорії громадян.

На сьогоднішній день напрямами пріоритетної соціально-економічної політики щодо військовослужбовців на державному рівні з повним та (або) частковим делегуванням функцій на регіональний рівень, що розглядаються в даній роботі, є:

— Виконання належної відповідності забезпечення військовослужбовця його статусу, тобто вдосконалення механізмів грошового забезпечення та іншого соціального забезпечення військовослужбовців (відповідно до Закону України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей").

— Гарантоване державою житлове забезпечення (в рамках загальнодержавних програм забезпечення житлом військовослужбовців, реалізації державних житлових сертифікатів, а також накопичувально-іпотечної системи житлового забезпечення).

— Виконання гарантій держави щодо соціальної адаптації військовослужбовців. Тобто модернізація механізму проведення активної політики зайнятості та реалізації інших заходів, що сприяють підвищенню якості людського капіталу (в рамках програм професійної адаптації військовослужбовців, звільнених у запас або у відставку, та членів їхніх сімей).

Відповідно до цих напрямів і структурована робота.

На наш погляд, соціально-економічне забезпечення військовослужбовця відповідно до його статусу складається з двох складових:

— Забезпечення військовослужбовця для виконання посадових обов'язків, що включає грошове забезпечення; продовольче та речове забезпечення; медичне забезпечення та санаторно-курортне лікування; забезпечення житлом; компенсацію транспортних витрат та ін.

— Забезпечення військовослужбовця як члена суспільства, що включає забезпечення його та членів його сім'ї гідним грошовим утриманням, підтримання життєвого рівня не нижче середнього та надання соціальних гарантій.

У роботі детально розглянуто всі складові матеріального забезпечення військовослужбовців, у тому

числі на прикладі окремих областей України (наприклад, Дніпропетровської чи Львівської області). З проведеного моніторингу фактичного забезпечення та надання пільг військовослужбовцям випливає, що вони забезпечені відповідно до нормативних документів не повністю. За основними показниками вони не отримують понад половину компенсаційних виплат. На даний час рівень забезпечення військовослужбовців у ряді регіонів нижчий за середній рівень по країні.

Забезпеченість житлом становить у середньому по областях близько 15—20% для сержантів і молодших офіцерів, та 45—50% — для прапорщиків і старших офіцерів. В основному житло отримують військовослужбовці, які звільняються в запас. Грошова компенсація за піднайм житла покриває лише близько 30—40% від реальної вартості оренди. Санаторно-курортним лікуванням військовослужбовці забезпечені слабо. Медичне обслуговування в регіонах загалом відповідає нормативам, хоча потребує модернізації інфраструктури. Транспортні компенсації військовослужбовці отримують переважно в повному обсязі.

У даному науковому дослідженні розглянуто динаміку соціально-економічного забезпечення військовослужбовців за останнє десятиліття. Грошове забезпечення періодично підвищувалося, переважно за рахунок посадового окладу та окладу за військовим званням.

Найбільш відчутними стали зміни у системі пільг, зокрема монетизація деяких із них, що не завжди покриває реальні витрати на комунальні послуги та проїзд.

У роботі доведено, що фактичне грошове забезпечення часто не встигало за інфляційними процесами та зростанням реальних цін.

У роботі проведено порівняльний аналіз соціально-економічного забезпечення військовослужбовців з цивільними державними службовцями, із середньомісячною заробітною платою за галузями економіки в регіонах, із середньодушовим доходом громадян, з різними регіонами України та різними країнами світу.

До військової галузі ближчими є традиційно "чоловічі" галузі народного господарства. Слід зауважити, що грошове забезпечення офіцерського складу часто вище, ніж середня заробітна плата в регіоні. Однак, у порівнянні з такими галузями, як транспорт, IT-сфера, видобувна промисловість, фінансова діяльність, грошове забезпечення військовослужбовців є нижчим.

Але для правильної оцінки соціально-економічного становища сім'ї військовослужбовця розглянуто не середньомісячну заробітну плату, а середньодушовий дохід. Дохід на члена сім'ї у військовослужбовця часто нижчий, ніж у цивільних осіб на 30-50% через нижчу зайнятість членів сім'ї у гарнізонах.

Введений коефіцієнт військовослужбовця (Кв) показує співвідношення грошового утримання військовослужбовця та середньої заробітної плати по регіону.

Проведений у роботі аналіз коефіцієнтів військовослужбовця в різних регіонах України показав значну диференціацію залежно від рівня економічного розвитку області. У регіонах з нижчим рівнем середньої заробітної плати по цивільним галузям цей коефіцієнт виглядає вищим, що не відображає реального покращення добробуту, а свідчить про загальний низький рівень доходів у регіоні. Водночас, у промислово розвинених

областях або містах-мільйонниках (наприклад, Київська, Дніпропетровська, Харківська області), грошове забезпечення військовослужбовців часто виявляється значно нижчим за середньомісячну зарплату в комерційному секторі, що знижує престижність служби.

У даному науковому дослідженні наведено прогнози величини грошового забезпечення, вартості грошової компенсації за продовольчий пайок та речове майно, а також компенсації за піднайм житла на найближчі роки. Аналіз свідчить про те, що поточний рівень соціально-економічного забезпечення військовослужбовців не повною мірою відповідає їхньому високому соціальному статусу та ризикам, пов'язаним із виконанням обов'язків військової служби.

У роботі доведено, що на державному рівні інструментами приведення у відповідність забезпечення військовослужбовця його статусу в рамках соціально-економічної політики є:

- Введення механізму розрахунку грошового забезпечення військовослужбовця залежно від середньомісячної заробітної плати в галузях економіки та прожиткового мінімуму з подальшою обов'язковою індексацією.

- Удосконалення системи нарахування відсоткових надбавок за вислугу років та особливі умови служби.

- Оптимізація структури грошового забезпечення шляхом збільшення частки посадового окладу.

- Введення коефіцієнтів територіальної надбавки залежно від вартості життя в регіоні розташування військової частини.

- Удосконалення механізмів житлового забезпечення, зокрема розширення програм пільгового кредитування та збільшення розміру компенсації за оренду житла.

Крім того, у роботі обґрунтовано інструменти приведення у відповідність забезпечення військовослужбовця його статусу при реалізації соціально-економічної політики на регіональному рівні. Необхідно:

- Ввести для військовослужбовців право на пріоритетне зарахування дітей до дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів на території територіальної громади розташування частини.

- Задіяти санаторно-курортні заклади, що знаходяться в комунальній або регіональній власності, для відпочинку та лікування військовослужбовців та членів їх сімей.

- Надавати пільгові путівки для дітей військовослужбовців у дитячі оздоровчі табори на території області.

- Сприяти працевлаштуванню звільнених військовослужбовців та членів їхніх сімей через регіональні центри зайнятості.

- Ввести місцеві доплати або компенсації для членів сімей військовослужбовців, які не мають можливості працевлаштуватися через особливості місця дислокації частини.

- Проводити забезпечення продовольством для місцевих потреб військових частин за рахунок регіональних ресурсів з подальшою компенсацією з державного бюджету (за наявності відповідних угод).

Впровадження даних інструментів на регіональному рівні забезпечить комплексну соціальну підтримку членам сімей військовослужбовця.

Доведено необхідність введення на локальному рівні (рівні частини) наступних інструментів для приведення у відповідність забезпечення військовослужбовця його статусу в рамках соціально-економічної політики:

- Переведення військовослужбовців підрозділів, що виконують бойові завдання, на підвищену систему оплати праці, передбачену для військових частин, які беруть участь у заходах із забезпечення національної безпеки і оборони.

- Введення додаткових надбавок у підрозділах постійної готовності для всіх категорій військовослужбовців за інтенсивність служби.

Введення даних інструментів забезпечить військовослужбовцям гідне грошове утримання та підвищить мотивацію до проходження служби.

Як уже зазначалося, одним із пріоритетних напрямів соціально-економічної політики щодо військовослужбовців на державному рівні з повним та (або) частковим делегуванням функцій на регіональний рівень є гарантоване державою житлове забезпечення.

Військовослужбовцям, які проходять військову службу за контрактом, та членам їх сімей, які прибули до нового місця служби, до отримання жилих приміщень надаються службові жилі приміщення, придатні для тимчасового проживання, або гуртожитки. На даний момент в Україні потреба у службовому житлі залишається високою, особливо в регіонах з високою концентрацією військових частин.

У випадках відсутності зазначених жилих приміщень військові частини орендують жилі приміщення для забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей, які проживають спільно з ними, або за бажанням військовослужбовців щомісячно виплачують їм грошову компенсацію за піднайом (найом) жилих приміщень у порядку та розмірах, визначених Кабінетом Міністрів України.

У ході дослідження нами виявлено витрати за піднайом житла. Сума, що виплачується військовослужбовцям при піднаймі житла, часто не відповідає реальній вартості оренди одно- або двокімнатної квартири в обласних центрах (наприклад, у Дніпрі чи Львові). Це свідчить про неефективність соціально-економічної політики держави щодо гарантійних зобов'язань перед військовослужбовцями щодо забезпечення житлом.

Розглянемо різні напрями соціально-економічної політики гарантованого державою житлового забезпечення військовослужбовців.

Нарівні з розвитком охорони здоров'я, освіти та сільського господарства одним із основних напрямів в економічному та соціальному житті країни є реалізація державних програм забезпечення житлом.

Реалізація цих програм необхідна для створення однієї з найсуттєвіших умов соціального забезпечення військовослужбовців — забезпечення житлом.

Основним механізмом реалізації державної політики є цільові програми, спрямовані на продовження перетворень у житловій сфері, а також заходи щодо забезпечення житлом окремих категорій громадян, у тому числі військовослужбовців.

Однією із завдань Програми в рамках соціально-економічної політики для військовослужбовців є забез-

печення житлом у найбільш ефективній формі за рахунок коштів державного бюджету окремих категорій громадян, визначених законодавством України, відповідно до обсягу державних зобов'язань.

Реалізація Програми передбачає участь центральних органів виконавчої влади, органів виконавчої влади суб'єктів (обласних держадміністрацій) та органів місцевого самоврядування. Визначено основні напрями соціально-економічної політики гарантованого житлового забезпечення військовослужбовців на державному рівні:

- формування нормативно-правової бази;
- забезпечення житлом військовослужбовців;
- розробка ефективних механізмів використання фінансових коштів;
- організація та проведення інформаційної роботи;
- забезпечення моніторингу перетворень у житловій сфері;
- координація діяльності замовника та виконавця.

На рівні органів місцевого самоврядування та держадміністрацій необхідно здійснити:

- розвиток житлового законодавства та нормативної бази, пов'язаної з реалізацією державного законодавства на відповідній території;
- проведення перетворень у житловій сфері та намічених заходів з урахуванням місцевих особливостей;
- забезпечення житлом громадян за рахунок коштів відповідних бюджетів у вигляді субвенцій та субсидій.

В результаті здійснення намічених заходів були створені правові та організаційні основи державної житлової політики, визначені її пріоритетні напрями та відпрацьовані механізми їх реалізації.

Разом з тим, у житловій сфері ряд поставлених завдань не вдалося здійснити в повному обсязі. Крім того, в ході проведення державної житлової політики виявилися нові проблеми, що вимагають обов'язкового вирішення.

На наш погляд, вдосконалення регіональної соціально-економічної політики житлового забезпечення військовослужбовців полягає в обов'язковому виконанні наступних основних заходів:

- необхідно сформулювати економічні стимули для широкомасштабної реалізації на регіональному рівні намічених перетворень;
- темпи вирішення житлових проблем у регіонах недостатні, у зв'язку з цим необхідно різко прискорити впровадження нових економічних та фінансових механізмів управління житловим фондом;
- проблеми перехідного періоду вимагають участі центральної влади як через вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази в житловій сфері та стимулювання проведення в регіонах ряду організаційних заходів, так і через безпосереднє використання коштів державного бюджету для вирішення поставлених завдань;
- в умовах бюджетного федералізму (децентралізації) роль держави має бути обмежена регулюванням відносин у сфері здійснення прав на нерухомість у житловій сфері, встановленням будівельних норм і правил. Кошти державного бюджету мають використовуватися

виключно на цілі забезпечення житлом визначених категорій громадян та їх соціальний захист відповідно до законодавства України;

— необхідно також вирішити проблему зниження обсягів житлового будівництва та невідповідності вартості житла платоспроможному попиту населення, в тому числі обмежені можливості залучення прямих державних, муніципальних та приватних інвестицій та недоступність кредитних ресурсів для військовослужбовців;

— необхідно вирішити проблему виконання державою в строк та в повному обсязі своїх зобов'язань щодо забезпечення житлом окремих категорій громадян. Законодавством України визначені категорії громадян, зобов'язання щодо забезпечення житлом яких взяла на себе держава, в тому числі військовослужбовці, які звільняються з військової служби, та прирівняні до них особи;

— необхідно переглянути відповідність бюджетних можливостей держави раніше прийнятим рішенням для регіону. Таке невідповідність знижує не тільки рівень забезпечення соціальних гарантій військовослужбовців, але й ступінь довіри до них. Необхідно уточнити діючі зобов'язання держави щодо забезпечення жилими приміщеннями військовослужбовців та сформувати єдині принципи та механізми надання їм підтримки за рахунок бюджетних коштів;

— надати можливість військовослужбовцю скористатися кредитом для купівлі житла в більш короткий строк.

У ході дослідження визначено сегмент ринку житла, використовуваний для розрахунку щорічної грошової виплати учасникам іпотечно-накопичувальної системи.

Існуюча практика, робота військових частин та територіальних центрів комплектування підтвердила, що найбільш ефективною формою виконання державою зобов'язань щодо забезпечення військовослужбовців житлом є надання бюджетних субсидій на придбання житла з використанням механізму державних житлових сертифікатів.

Це дозволить використовувати найбільш ефективні та вже апробовані механізми, скоординувати діяльність різних міністерств і відомств, державних замовників відповідних підпрограм, забезпечити узгодженість при прийнятті рішень про поширення даних державних зобов'язань на окремі категорії громадян та про розподіл коштів на ці цілі з урахуванням реальних можливостей державного бюджету.

Метою державних цільових програм є забезпечення постійним житлом громадян, звільнених або звільнених з військової служби, зі служби в органах внутрішніх справ України, установах та органах кримінально-виконавчої системи, а також громадян, які підлягають переселенню із закритих та відособлених військових містечок, шляхом надання їм бюджетних субсидій у вигляді державних житлових сертифікатів.

Розглянемо регіональну соціально-економічну політику житлового забезпечення військовослужбовців у рамках механізму державних житлових сертифікатів та програм пільгового іпотечного кредитування.

З метою реалізації державної політики соціального захисту військовослужбовців приймаються відповідні постанови Кабінету Міністрів України та розпорядження місцевих державних адміністрацій щодо розподілу житлової площі або сертифікатів. Наприклад, для умовного гарнізону [Регіон] області було отримано певну кількість сертифікатів, виходячи з розрахункової вартості 1 кв. м, затвердженої Мінрегіоном України.

Однак, по області кількість військовослужбовців, які потребують житлової площі, значно перевищує кількість доступних сертифікатів. Це включає як військовослужбовців оперативного командування, так і представників центрального підпорядкування та Повітряних Сил ЗСУ.

Незважаючи на певні позитивні результати реалізації цих програм, необхідне суттєве вдосконалення реалізації регіональної соціально-економічної політики житлового забезпечення військовослужбовців.

Місцеві органи самоврядування (територіальні громади) повинні активно сприяти реалізації соціально-економічної політики щодо військовослужбовців на регіональному рівні.

Вдосконалення реалізації регіональної соціально-економічної політики в частині забезпечення житлом військовослужбовців через механізм житлових сертифікатів та іпотеки вимагає вирішення наступних завдань:

- потрібне подальше вдосконалення методики визначення середньої вартості 1 кв. м загальної площі житла, що використовується при розрахунку розміру субсидії, з урахуванням особливостей ринку житла в конкретній області із залученням механізму реального ціноутворення;
- необхідно розробити механізми, що дозволяють власникам сертифікатів ефективно скористатися банківським кредитом, у тому числі іпотечним, зокрема в рамках державної програми "єОселя";
- необхідно надання можливості купувати житло, що будується (на первинному ринку), а також використання коштів субсидії для будівництва індивідуального житлового будинку;
- потрібне вдосконалення системи документообігу в частині скорочення термінів проходження документів від моменту оформлення сертифіката до його реалізації;
- необхідно вдосконалити систему обліку житла, що вивільняється власниками сертифікатів;
- при розрахунку вартості сертифіката необхідно враховувати темпи росту інфляції та цін на житло в регіоні;
- для розрахунку реальної вартості сертифіката необхідно розробити методику розрахунку вартості кв. м загальної площі житлового приміщення з урахуванням особливостей області та обласного центру;
- необхідно збільшити термін дії сертифіката, оскільки в умовах нестабільного ринку складно у встановлений термін погасити сертифікат або підібрати підходяще житло.

Нами запропоновано алгоритм розрахунку розміру житлового сертифіката для військовослужбовця, що включає: визначення сегмента ринку житла, визначення прийнятності для військовослужбовця даної житлової площі, розрахунок вартості 1 кв. м житлового сертифіката, визначення додаткових пільг військовослужбовцю.

Питання доступності житла для військовослужбовців в рамках національних проектів знайшли відображення і в Законі України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей".

Результатом реалізації основних напрямів законодавства має стати встановлення правових, організаційних, економічних та соціальних основ накопичувально-іпотечної системи житлового забезпечення військовослужбовців та регулювання відносин, пов'язаних з формуванням, особливостями інвестування та використання коштів, призначених для житлового забезпечення.

Механізм реалізації цієї програми включає:

- організацію накопичувально-іпотечної системи;
- участь військовослужбовців у накопичувально-іпотечній системі;
- використання накопичень для житлового забезпечення при отриманні учасниками накопичувально-іпотечної системи цільових житлових позик;
- інвестування накопичень для житлового забезпечення;
- державне регулювання та контроль у сфері відносин щодо формування, інвестування та використання накопичень.

Регіональні особливості враховують технологію взаємодії державних та комерційних банків України та їх відділень у регіонах у системі Національного банку України.

Наприклад, у Житомирській області було прийнято комплексні програми, спрямовані на підтримку житлового кредитування. У них чітко прописані учасники та стандарти кредитування, джерела фінансування, організації, уповноважені здійснювати кредитування, їх функції, державна та муніципальна соціальна підтримка, гарантії соціального захисту. Недоліком деяких місцевих програм є недостатнє включення військовослужбовців як окремої пріоритетної категорії.

При вступі військовослужбовця в іпотечно-накопичувальну систему найбільшу складність являє невідповідність розміру кредиту, що видається, регіональним особливостям вартості житла; при звільненні військовослужбовця раніше граничного віку розмір накопичень не відповідає потребам військовослужбовця; при розрахунку іпотечного кредиту не враховується кількість членів сім'ї військовослужбовця, його право на отримання додаткової житлової площі, а також спостерігається слабка інформованість військовослужбовців.

Запропоновано механізм розрахунку суми, що виплачується учасникам іпотечно-накопичувальної системи, що враховує регіональні особливості, термін служби військовослужбовця, кількість членів сім'ї, наявність спеціального звання та інші додаткові виплати.

Таким чином, аналіз ходу реалізації програм гарантованого житлового забезпечення військовослужбовців дозволяє оцінити дієвість її основних принципів, таких як: добровільність, цільове адресне надання коштів державного бюджету, визначення розміру безоплатної субсидії на основі нормативу 1 кв. м загальної площі житла з урахуванням регіональних особливостей, а також залучення власних або позикових коштів для придбання житла.

Принцип цільового адресного надання безоплатних субсидій на придбання житла довів свою ефективність, оскільки дозволив забезпечити витрачання бюджетних коштів, що спрямовуються безпосередньо громадянам — учасникам програм, тільки на придбання житла.

Іншим пріоритетним напрямом реалізації соціально-економічної політики щодо військовослужбовців є проведення ефективної політики з професійної орієнтації, працевлаштування та соціально-психологічної підтримки та інших заходів, що сприяють підвищенню якості людського капіталу. Тобто — виконання гарантій держави щодо соціальної адаптації військовослужбовців (в рамках програм соціальної адаптації військовослужбовців, звільнених у запас або у відставку, та членів їхніх сімей).

Слід зауважити, що розмір пенсії військового пенсіонера в Україні залежить від грошового забезпечення та вислуги років, і для багатьох категорій він перевищує середній показник по регіону. Але для військового пенсіонера у віці 45—50 років така пенсія недостатня для нього та членів його сім'ї для підтримання високого рівня життя.

Ранній вихід на пенсію у 45—50 років дає можливість військовослужбовцям ще й влаштуватися на роботу. Саме на цьому етапі необхідна активна соціально-економічна політика адаптації військовослужбовців та членів їхніх сімей.

Скорочення Збройних Сил України породило гостру соціальну проблему, пов'язану з адаптацією до нових умов життя та діяльності громадян, звільнених з військової служби та які опинилися на ринку праці.

Більшість звільнених (у зв'язку із завершенням контракту або за станом здоров'я), що перебувають у працездатному віці та мають високий освітній рівень, готові реалізувати свій потенціал у цивільних умовах і стати важливою опорою економічних реформ у регіоні.

Органам виконавчої влади та місцевого самоврядування рекомендовано розробити регіональні програми соціальної адаптації військовослужбовців та членів їхніх сімей.

Реалізація програм має сприяти зниженню соціальної напруженості в суспільстві шляхом багатопланової підготовки військовослужбовців до умов цивільної служби та сприяти підвищенню якості людського капіталу.

Реалізація програмних заходів визначена за наступними напрямками:

- нормативне правове забезпечення системи соціальної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, та членів їх сімей;
- професійна орієнтація військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, та членів їх сімей;
- професійна перепідготовка за цивільними спеціальностями військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, та членів їх сімей;
- працевлаштування громадян, звільнених з військової служби, та членів їх сімей, залучення їх до підприємницької діяльності;
- науково-методичне та інформаційно-аналітичне забезпечення, міжнародне співробітництво в галузі соціальної адаптації військовослужбовців.

На рівні Житомирської області приймаються рішення обласних рад щодо підтримки обласних програм соціальної адаптації.

За період дії таких програм військовослужбовцям та членам їх сімей зазвичай надається:

- спільно з департаментами служби зайнятості вживаються заходи щодо професійної перепідготовки та працевлаштування;
- щороку проводиться моніторинг соціально-економічного та правового становища військовослужбовців та членів їх сімей;
- надається грошова допомога у разі скрутного матеріального становища;
- функціонують кабінети комплексної реабілітації колишніх військовослужбовців;
- надається допомога в санаторно-курортному лікуванні;
- при управліннях соціального захисту населення створюються Центри адаптації, перепідготовки та забезпечення зайнятості.

Але проведені заходи лише частково вирішили проблему соціальної адаптації військовослужбовців. Необхідне вдосконалення регіональної економічної політики соціальної адаптації військовослужбовців. Отриманий економічний результат слід використовувати в рамках розвитку регіональної політики для поліпшення стану регіону.

На рівні регіонів для забезпечення розвитку підприємництва та самозанятості вважаємо необхідним:

- надання можливості заняття малим бізнесом, підприємництвом;
- виділення пільгових кредитів на розвиток малого та середнього бізнесу;
- залучення до вирішення даного питання громадських організацій, у тому числі асоціацій ветеранів бойових дій та військової служби;
- навчання колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей основам підприємницької діяльності на спеціальних курсах;
- виділення земельних ділянок для ведення фермерського господарства;
- створення фондів підтримки підприємницької діяльності для громадян, звільнених з військової служби, та членів їхніх сімей.

Професійну перепідготовку та працевлаштування військовослужбовців та членів їхніх сімей необхідно проводити за такими напрямками:

- професійна орієнтація військовослужбовців (контрактників), що готуються до звільнення в запас, а також звільнених з військової служби, та членів їхніх сімей.
 - підготовка та перепідготовка за цивільними спеціальностями. На території України розташована велика кількість університетів та технікумів. Військовослужбовці мають право на безкоштовне перенавчання. Рекомендуємо створити при територіальних центрах комплектування курси перенавчання тривалістю 6—12 місяців.
 - надання практичного сприяння у підборі підходящої роботи та працевлаштуванні.
- Основні спеціальності, за якими працюють військові пенсіонери, це охоронці, будівельники, торгові праців-

ники, допоміжні робітники. Військові пенсіонери відрізняються дисциплінованістю, високою працездатністю, хорошим здоров'ям.

Крім того, необхідно створення міських центрів обліку військових пенсіонерів, тобто центрів інформаційної бази, яка буде вести облік не тільки кількості військових пенсіонерів, а й їх віку, спеціальності, нахилів до здійснення тієї чи іншої діяльності.

Тому актуальною є розробка ефективних механізмів використання бюджетних ресурсів для реалізації соціально-економічної політики щодо військовослужбовців на регіональному рівні.

Ризиком при реалізації соціально-економічної політики щодо військовослужбовців на регіональному рівні є можливість недостатньо точного розрахунку переданих субвенцій, що веде до неефективного використання бюджетних коштів.

Необхідна організація комплексного моніторингу якості управління суспільними фінансами на регіональному рівні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що сприяння реалізації соціально-економічної політики забезпечення військовослужбовців на регіональному рівні є критично важливим елементом зміцнення обороноздатності України та забезпечення соціальної стабільності в територіальних громадах. Децентралізація повноважень вимагає від органів місцевого самоврядування та держадміністрацій активного залучення до вирішення житлових та соціальних питань захисників.

Ключові результати аналізу свідчать про таке:

1. Житлове забезпечення: Існуючі механізми (житлові сертифікати, пільгова іпотека) потребують адаптації до реальних ринкових цін у кожному окремому регіоні. Необхідно впроваджувати гнучкі інструменти, такі як можливість придбання житла на первинному ринку та розширення участі військовослужбовців у програмах типу "єОселя" з місцевими доплатами.

2. Соціальна адаптація: Ефективна реінтеграція звільнених у запас військовослужбовців можлива лише за умови створення дієвої системи професійної перепідготовки, яка відповідає потребам місцевого ринку праці, та стимулювання підприємницької діяльності через пільгове кредитування та надання земельних ділянок.

3. Фінансові механізми: Необхідно вдосконалити методику розрахунку субвенцій з державного бюджету, забезпечивши прозорий моніторинг якості управління фінансами на регіональному рівні, щоб уникнути дефіциту коштів на виконання соціальних гарантій.

Отже, успіх соціально-економічної політики залежить від синергії між державними гарантіями та ініціативами на місцях, спрямованими на створення гідних умов життя для військовослужбовців та членів їхніх сімей.

Література:

1. Бойко О. В. Управління процесами соціальної інтеграції осіб з інвалідністю внаслідок війни. Харків: ХНУВС, 2024. 195 с.

2. Колоднюк А. В. Управлінські технології в соціальній сфері: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2025. 160 с.

3. Кузнєцов О. В. Соціальний захист військовослужбовців в Україні: механізми державного управління. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2023. 210 с.

4. Малиновський В. Я. Соціологічне забезпечення державного управління. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 210 с.

5. Онишко С. В. Фінансові механізми забезпечення обороноздатності держави. Київ: ДННУ "Академія фінансового управління", 2024. 320 с.

References:

1. Boiko, O. V. (2024), Upravlinnia protsesamy sotsialnoi intehratsii osob z invalidnistiu vnaslidok viiny [Management of social integration processes for persons with disabilities as a result of war], KhNUVS, Kharkiv, Ukraine.

2. Kolodniuk, A. V. (2025), Upravlinski tekhnologii v sotsialnii sferi: navchalnyi posibnyk [Management technologies in the social sphere: study guide], NADU, Kyiv, Ukraine.

3. Kuznietsov, O. V. (2023), Sotsialnyi zakhyst viiskovosluzhbovtiv v Ukraini: mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia [Social protection of military personnel in Ukraine: mechanisms of public administration], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.

4. Malynovskyi, V. Ya. (2023), Sotsiolohichne zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia [Sociological support of public administration], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine.

5. Onyshko, S. V. (2024), Finansovi mekhanizmy zabezpechennia oboronozdatnosti derzhavy [Financial mechanisms for ensuring the state's defense capability], DNNU "Akademiia finansovoho upravlinnia", Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.04.26

Процеженовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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. І. Мирошниченко,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5984-4731>
В. В. Смаглюк,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6846-6462>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.516

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

*A. Myroshnychenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Law,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
V. Smaglyuk,
PhD in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Law,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

GENDER EQUALITY IN LOCAL GOVERNMENT AS A COMPONENT OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

У статті здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та аналіз стану гендерної рівності в органах місцевого самоврядування України як фундаментальної складової ефективного публічного управління. Автор досліджує еволюцію національного законодавства та його гармонізацію з міжнародними стандартами, зокрема актами Європейського Союзу та Конвенціями ООН. У роботі виявлено та систематизовано ключові бар'єри на шляху до паритетного врядування: від стійких патріархальних стереотипів до "скляної стелі" у вищому корпусі державної служби. Особливу увагу приділено практичному інструментарію гендерної мейнстримізації, зокрема гендерно-орієнтованому бюджетуванню та використанню дезагрегованих за статтю даних у межах концепції "Гендер та GovTech".

Досліджено трансформацію ролі жіночого лідерства в умовах воєнного стану, де жінки-керівниці в громадах стали ключовими суб'єктами координації гуманітарних штабів та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Доведено, що залучення міжнародної технічної допомоги та муніципальне партнерство є критичними драйверами впровадження гендерних аудитів на локальному рівні. Стаття містить практичні рекомендації щодо підвищення професійної компетентності публічних службовців та інституціоналізації гендерного аналізу як обов'язкової умови для успішного повоєнного відновлення та європейської інтеграції України. Результати дослідження підкреслюють, що гендерна збалансованість безпосередньо впливає на якість прийняття рішень, прозорість розподілу ресурсів та легітимність місцевої влади.

The article provides a comprehensive theoretical and empirical analysis of gender equality within the local self-government system in Ukraine, framing it as a vital component of effective and modern public administration. The research emphasizes that gender parity is not merely a social justice issue but a functional necessity for democratic governance and sustainable development. By analyzing the intersection of decentralization and gender-sensitive approaches, the author highlights how local authorities, being closest to the citizenry, play a decisive role in addressing daily needs through inclusive resource distribution and policy implementation.

The study traces the evolution of Ukraine's legal framework from declarative norms to the institutionalization of equality mechanisms, including the Law of Ukraine on Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men, the implementation of a 40% gender quota in the 2019 Election Code, and the ratification of the Istanbul Convention. The paper also examines the imperatives of the international legal framework, such as Articles 2 and 3(3) of the Treaty on European Union and the European Charter for Equality of Women and Men in Local Life. Despite legislative advancements, the article identifies persistent systemic challenges, such as "glass ceilings" in senior executive positions, patriarchal stereotypes, and limited access for women to financial resources during political campaigns. The analysis is supported by global benchmarks like the Global Gender Gap Index, where Ukraine's position reflects a significant disparity in political representation despite high female participation in mid-level administration.

A significant portion of the article is dedicated to practical governance tools. Gender-Oriented Budgeting is explored as a method to increase the transparency and efficiency of municipal spending by identifying and addressing the distinct needs of various population groups. Furthermore, the research investigates the impact of the full-scale Russian invasion on gender dynamics, noting the "feminization of poverty" and the increased burden of care work, while simultaneously showcasing the extraordinary resilience and leadership of women in local governments, particularly in coordinating humanitarian efforts and IDP assistance.

The innovative aspects of the study include an examination of "Gender & GovTech," where digitalization and the use of sex-disaggregated open data are presented as catalysts for evidence-based decision-making. The role of international cooperation, specifically through programs like "U-LEAD with Europe" and USAID "HOVERLA," is analyzed as a driver for implementing gender audits and localized action plans. The article concludes that gender integration is a prerequisite for Ukraine's post-war reconstruction and European integration, offering recommendations for institutionalizing gender competency training for public officials and ensuring that inclusivity remains a cornerstone of municipal development strategies. The findings underscore that establishing a gender-balanced environment in local government is a fundamental factor for state modernization, ensuring the socio-economic development of territorial communities.

Ключові слова: гендерна рівність, місцеве самоврядування, публічне управління, гендерно-орієнтоване бюджетування, децентралізація, жіноче лідерство, європейська інтеграція, цифровізація.

Key words: gender equality, local self-government, public administration, gender-oriented budgeting, decentralization, female leadership, European integration, digitalization.

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

Гендерна рівність є одним із фундаментальних принципів сучасного демократичного суспільства та ключовим елементом сталого розвитку, у системі публічного управління вона забезпечує врахування інтересів і потреб різних груп населення при формуванні та реалізації державної політики, що безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень, розподіл ресурсів та якість публічних послуг.

Особливе значення гендерна рівність набуває на рівні місцевого самоврядування, адже органи місцевого самоврядування (ОМС) найближче знаходяться до громадян та безпосередньо взаємодіють з ними, так як саме на них покладається вирішення щоденних питань життєдіяльності територіальних громад (від надання соціальних послуг і розвитку інфраструктури до формування місцевих бюджетів і стратегій розвитку). Децентралізація влади в Україні значно посилила повноваження ОМС, створила нові можливості для впровадження гендерно-чутливих підходів, але водночас виявила низку системних проблем. Зокрема, виявлено гендерну асиметрію в представництві

жінок на керівних посадах, стійкі гендерні стереотипи, обмежений доступ жінок до процесів прийняття рішень, а також недостатнє застосування інструментів гендерного аналізу та гендерно-орієнтованого бюджетування (ГОБ).

Ці проблеми стають особливо актуальними в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Війна загострила гендерні диспропорції (фемінізація бідності, збільшення навантаження на жінок у сфері догляду, зростання гендерно зумовленого насильства), тоді як ефективно публічне управління вимагає максимального залучення всього людського потенціалу громади. Ігнорування гендерного виміру призводить до прийняття рішень, які не враховують реальні потреби половини населення, знижує легітимність влади, погіршує якість послуг і гальмує соціально-економічний розвиток територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню гендерних аспектів публічної служби та управління присвячено праці О. Лазор, О. Лазора та І. Юник, які вивчали трансформацію правового механізму гендерної політики [7]. Питання децентралізації та місцевого самоврядування у гендерному вимірі аналізував О. Батанов, доводячи, що муніципальна влада є найбільш гендерно-чутливою формою демократії [2]. Компаративний аналіз законодавства ЄС та України у цій сфері провели І. Ховрак та М. Пижова [10]. Методологічні аспекти гендерного аналізу в ОМС розкрито у дослідженнях М. Гвоздь та К. Процак [3]. Питання доброчесності та боротьби з корупцією крізь призму гендерної рівності досліджували А. Матченко та Н. Шевченко [9]. Попри значну кількість розробок, питання практичної імплементації гендерно-чутливих механізмів в умовах криз потребує подальшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз стану гендерної рівності в органах місцевого самоврядування України, виявлення бар'єрів на шляху до паритетного врядування та визначення пріоритетних механізмів забезпечення гендерної збалансованості як чинника ефективного публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сучасне розуміння гендерної рівності в системі публічного управління трансформувалося від суто кількісного представництва до фундаментального принципу демократичного врядування. Гендерна рівність не передбачає уніфікації ролей, а забезпечує справедливий розподіл ресурсів і можливостей незалежно від статі, що сприяє повноцінній участі як жінок, так і чоловіків у продуктивній та репродуктивній діяльності. У міжнародному дискурсі наголошується, що "впровадження гендеру" в публічну політику означає не просто додавання "жіночого компоненту" до проектів, а глибоку трансформацію управлінських процесів через аналіз різних умов та вимог щодо представників обох статей.

Міжнародна правова база створює імперативний каркас для національних стратегій. Ключовими є Статті

2 та 3(3) Угоди про Європейський Союз, а також Стаття 8 Угоди про функціонування ЄС, які зобов'язують держави-члени інтегрувати гендерний підхід у всі сфери політики ("гендерний мейнстримінг"). Важливим інструментом є Директива 2006/54/ЄС, що забороняє дискримінацію за ознакою статі у сфері зайнятості, та "Стратегія гендерної рівності на 2020—2025 роки", яка визначає дорожню карту для ліквідації розривів в оплаті праці та боротьби з насильством.

Фундаментальним орієнтиром для України виступає Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, яка заклала міжнародні стандарти захисту прав жінок. На рівні місцевого самоврядування особливу роль відіграє Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад (2006 р.), яка закликає муніципалітети використовувати свої повноваження для досягнення фактичної рівності. Хартія наголошує на важливості гендерного аналізу місцевих рішень та розвитку гендерно чутливих соціальних служб. Крім того, Порядок денний сталого розвитку до 2030 року визначає Ціль 5 ("Гендерна рівність") як наскрізний елемент для всіх глобальних цілей.

Національне законодавство України пройшло шлях еволюції від декларативних норм до інституціоналізації механізмів рівності. Закон України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" (2005 р.) став наріжним документом, який юридично закріпив заборону гендерної дискримінації. Подальший розвиток нормативної бази включав прийняття Закону "Про засади запобігання та протидії дискримінації" (2012 р.) та ратифікацію Стамбульської конвенції, що відображено у змінах до Кримінального кодексу у 2017 році.

Суттєвим кроком у подоланні гендерної асиметрії в політичній сфері стало впровадження обов'язкової 40 % гендерної квоти у Виборчому кодексі України (2019 р.). Це стимулювало активність жінок на місцевих виборах 2020 року, де їхня частка серед кандидатів зросла до 44,7 % порівняно з 35,6 % у 2015 році. Важливим елементом сучасної політики є "Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей... до 2030 року", яка вперше інтегрує гендерні аспекти у процеси стратегічного планування та регіонального розвитку.

Проте, як зазначають дослідники, фактична ситуація в Україні все ще характеризується стійкою гендерною асиметрією та існуванням "скляної стелі". Згідно з Global Gender Gap Index 2023, Україна посідає лише 66 місце у світі, що свідчить про значний розрив у сфері політичного представництва та економічних можливостей. Кількість жінок в органах влади неухильно знижується із підвищенням статусу органу та категорії посад: якщо у категорії "В" державної служби жінок понад 78 %, то у вищому корпусі (категорія "А") їх лише близько 30 %.

Ключовим механізмом переходу від декларативної рівності до реальної ефективності врядування на місцевому рівні є впровадження гендерно-орієнтованого бюджетування (ГОБ). Як зазначає Н. Козловська, ГОБ не слід розглядати як створення окремих "жіночих бюджетів"; це інструмент підвищення результативності використання бюджетних коштів через аналіз потреб різних груп мешканців громади [6]. Впровадження ГОБ дозволяє органам місцевого самоврядування виявити приховані диспропорції, наприклад, у фінансуванні спортивної інфраструктури, позашкільної освіти або

транспортних маршрутів, що в кінцевому підсумку підвищує задоволеність громадян якістю публічних послуг.

В умовах повномасштабної агресії РФ проти України роль жінок у системі місцевого самоврядування набула стратегічного значення. Фемінізація кадрового складу ОМС у тилкових громадах, викликана мобілізаційними процесами серед чоловіків, зумовила необхідність швидкої професійної адаптації та психологічної стійкості жіночого лідерства. Дослідниця Бабинська Н. підкреслює, що саме жінки-керівниці в громадах часто стають ініціаторками створення центрів допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та координації гуманітарних штабів, що демонструє вищу адаптивність гендерно-збалансованих управлінських структур до кризових умов [1].

Важливим аспектом інституціоналізації гендерної політики є діяльність гендерних радників та радниць, а також створення профільних комісій у місцевих радах. Досвід впровадження "Планів дій 1325" (на виконання Резолюції РБ ООН "Жінки, мир, безпека") на локальному рівні свідчить, що залучення жінок до безпекового сектору громади сприяє формуванню більш стійких соціальних зв'язків та превенції конфліктів. Водночас, ефективність такого управління стримується відсутністю чіткої системи моніторингу та оцінки гендерного впливу місцевих нормативно-правових актів.

Для подолання існуючих розривів необхідний перехід до моделі "паритетного врядування", де гендерний аудит стає обов'язковою частиною внутрішнього контролю в ОМС. Це передбачає не лише перегляд кадрової політики, а й розвиток гендерних компетенцій публічних службовців. Науковці наголошують, що без сформованої гендерної культури управлінців навіть досконалі законодавчі квоти залишатимуться формальним інструментом, який не впливає на сутнісну трансформацію управлінських процесів [8].

Трансформація системи публічного управління в Україні нерозривно пов'язана з процесами цифровізації, які створюють нові інструменти для забезпечення гендерної рівності. Концепція "Гендер та GovTech" передбачає використання технологій електронного врядування не лише для автоматизації послуг, а й для подолання гендерних розривів у доступі до ресурсів.

Ключовим аспектом тут виступає робота з відкритими даними, дезаггегованими за статтю. Відсутність статистичної інформації, розділеної за ознакою статі, робить потреби певних груп населення "невидимими" для управлінців [5]. Впровадження цифрових панелей моніторингу на рівні ОМС дозволяє в реальному часі аналізувати, хто саме є основними отримувачами адміністративних послуг, як розподіляються бюджетні субсидії між домогосподарствами, очолюваними жінками та чоловіками, та які категорії громадян мають обмежений доступ до цифрової інфраструктури.

Електронна демократія (е-петиції, бюджети участі, громадські опитування в застосунку "Дія") також має виражений гендерний вимір. Статистика реалізації проєктів громадського бюджету свідчить, що жінки часто виявляють вищу активність у подачі соціально орієнтованих ініціатив, проте їхні проєкти можуть отримувати меншу підтримку через обмеженість медійного чи фінансового ресурсу для промоції. Таким чином, цифровізація врядування має супроводжуватися заходами з підвищення цифрової грамотності та забезпечення інклюзив-

ності онлайн-платформ, що дозволить ОМС приймати більш виважені, базовані на реальних даних рішення.

Сучасний стан гендерної політики в українських громадах значною мірою детермінований активною підтримкою міжнародних партнерів. В умовах обмеженості внутрішніх ресурсів, міжнародні програми технічної допомоги, такі як "U-LEAD з Європою", USAID "HOVERLA" та проєкти Ради Європи, стають основними провайдерами гендерних стандартів у територіальних громадах.

Роль європейських програм полягає у переході від теоретичного обговорення рівності до практичної імплементації інструментів, зокрема через механізм муніципального партнерства. Співпраця українських ОМС із європейськими муніципалітетами сприяє запозиченню кращих практик впровадження "Європейської хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад". Дослідник Н. Щербак наголошує, що міжнародне співробітництво стимулює місцеві ради до проведення "гендерних аудитів" та розробки локальних планів дій, що є обов'язковою умовою для залучення інвестицій у межах програм повоєнного відновлення [11].

Програма "U-LEAD з Європою", зокрема, фокусує увагу на розвитку мереж жіночого лідерства в громадах, надаючи експертну підтримку для створення гендерних профілів територій. Це дозволяє ОМС не лише відповідати критеріям євроінтеграції, а й підвищувати власну спроможність через залучення людського капіталу, який раніше був задіяний у врядуванні лише формально [2]. Отже, міжнародне партнерство виступає не просто джерелом фінансування, а ціннісним орієнтиром, що інтегрує принцип "рівні права — рівні можливості" у стратегії розвитку кожної громади.

ВИСНОВОК ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, гендерна рівність у системі місцевого самоврядування є не лише вимогою демократичної справедливості, а й функціональною передумовою ефективності публічного управління. Еволюція вітчизняного законодавства та впровадження виборчих квот заклали фундамент для паритетного представництва, проте реальна мейнстрімізація гендерного підходу в управлінські процеси все ще стримується стійкими стереотипами та інституційними бар'єрами. В умовах децентралізації та воєнного стану роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні рівних прав — набула стратегічного значення, оскільки саме на локальному рівні формується стійкість громади. Досвід війни підтвердив, що залучення всього людського потенціалу та врахування специфічних потреб різних груп населення безпосередньо впливає на якість прийняття рішень, підвищує легітимність місцевої влади та дозволяє більш гнучко реагувати на гуманітарні й безпекові виклики.

Перспективи подальшого розвитку публічного врядування в Україні нерозривно пов'язані з інституціоналізацією таких інструментів, як гендерно-орієнтоване бюджетування, цифровий аналіз дезаггегованих даних та регулярний гендерний аудит управлінських структур. Інтеграція цих механізмів дозволяє перейти від декларативної рівності до практичної імплементації гендерно-чутливих політик, що є критично важливим для забезпечення прозорості та доброчесності публічної служби. Важливим драйвером цих змін залишається міжнародне

муніципальне партнерство та відповідність критеріям європейської інтеграції, що виступає обов'язковою умовою для залучення інвестицій у межах програм повоєнного відновлення. Таким чином, формування гендерно-збалансованого середовища в органах місцевого самоврядування слід розглядати як фундаментальний чинник модернізації держави, який гарантує сталий соціально-економічний розвиток територіальних громад та утвердження європейських стандартів демократії.

Література:

1. Бабинська Н. Участь жінок у політиці та прийняття рішень на місцевому рівні: досвід, виклики і потреби. Київ, 2020. 55 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP-UA-Deputatka.pdf>
2. Батанов О. В. Децентралізація та місцеве самоврядування у гендерному вимірі: вітчизняний досвід та міжнародні стандарти. Вісник ДонНУ імені Василя Стуса, Сер.: Політичні науки. 2018. № 3. С. 48—54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdonnupn_2018_3_11
3. Гвоздь М. Я., Процак К. В. Гендерна рівність у місцевому самоврядуванні: теоретико-методологічний аспект. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2023. Т. 7, № 2. С. 91—101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_2_11
4. Горобець Н. О. Європейські стандарти гендерної політики в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 1. С. 27—29. <http://orcid.org/0000-0002-2731-9682>
5. Горулько О. Ю. Гендерна компетентність — дієвий механізм утворення паритетного парламенту. Науковий журнал "Політикус". 2021. № 2. С. 69—74. <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2021-2.12>
6. Козловська Н. М. Гендерно орієнтоване бюджетування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Економіка та суспільство. 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>
7. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Гендерна збалансованість в органах публічної влади та публічного управління в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. Вип. 1. С. 85—94. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.14>
8. Лахижа М.І., Скрильник О.О., Мирошниченко А.І. Гендерний мейнстрімінг у Республіці Польща в умовах євроінтеграції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-09>
9. Матченко А. В., Шевченко Н. І. Гендерна рівність як складова доброчесності публічної служби. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 4. С. 52—57. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/10>
10. Ховрак І. В., Піжова М. О. Гендерна рівність в місцевому самоврядуванні: практика ЄС та реалії України. Baltija Publishing. 2023. С. 272—298 <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-396-5-13>.
11. Щербак Н. В. Міжнародні стандарти з питань гендерної рівності та їх запровадження в Україні (в умовах реформування державного управління). Право та державне управління. 2020. № 4. С. 153—165. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.22>

References:

1. Babynska, N. (2020), Uchast zhynok u politytsi ta pryiniattia rishen na mistsevomu rivni: dosvid, vyklyky i potreby [Women's Participation in Politics and Decision-Making at Local Level: Experience, Challenges and Needs], Kyiv, Ukraine available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP-UA-Deputatka.pdf> (Accessed 22 March 2026).
2. Batanov, O. V. (2018), "Decentralisation and local self-government from a gender perspective: domestic experience and international standards", Visnyk DonNU imeni Vasylia Stusa, Ser.: Politychni nauky, vol. 3 pp. 48—54 available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdonnupn_2018_3_11 (Accessed 22 March 2026).
3. Gvozdiuk, M. Ya. and Protsak, K. V. (2023), "Gender equality in local government: theoretical and methodological aspects", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Seriiia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia", vol. 2. pp. 91—101 available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_2_11 (Accessed 22 March 2026).
4. Horobets, N. O. (2022), "European Standards for Gender Policy in Ukraine", Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, vol. 1. pp. 27—29.
5. Horulko, O. Yu. (2021), "Gender competence — an effective mechanism for establishing a gender-balanced parliament", Naukovyi zhurnal "Politykus", vol. 2, pp. 69—74 <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2021-2.12>
6. Kozlovskaya, N. M. (2022), "Gender-responsive budgeting as a tool for ensuring the sustainable development of local communities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 39 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>
7. Lazor, O. D., Lazor, O. Y. and Yunyk, I. G. (2024), "Gender balance in public authorities and public administration in Ukraine", Dniprovskiy naukovyi chasopys publichnogo upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 1, pp. 85—94 <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.14>
8. Lakhizha, M.I., Skrylnyk, O.O. and Myroshnychenko, A.I. (2025), "Gender mainstreaming in the Republic of Poland in the context of European integration", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 17 <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-09>
9. Matchenko, A. V. and Shevchenko, N. I. (2025), "Gender equality as a component of integrity in the public service", Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 4, pp. 52—57. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/10>
10. Khovrak I. V. and Pyzhova M. O. (2023), Henderna rivnist v mistsevomu samovriaduvanni: praktyka YeS ta realii Ukrainy [Gender Equality in Local Government: EU Practice and the Reality in Ukraine], Baltija Publishing, Riga, Latvia <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-396-5-13>.
11. Shcherbak, N. V. (2020), "International standards on gender equality and their implementation in Ukraine (in the context of public administration reform)", Pravo ta derzhavne upravlinnia, vol 4, pp. 153—165 <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.22>

Отримано редакцією журналу / Received: 24.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 351(477):314.15

О. В. Овдін,
к. і. н., доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7806-5061>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.521

ПЕРІОДИЗАЦІЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ У РОКИ НЕЗАЛЕЖНОСТІ (1991—2026 РР.)

O. Ovdin,
PhD in Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of History and Political Theory, Dnipro University of Technology

PERIODIZATION OF DEMOGRAPHIC POLICY IN UKRAINE DURING THE PERIOD OF
INDEPENDENCE (1991—2026)

Стаття присвячена вивченню історичного досвіду проведення державної демографічної політики в Україні та встановленню її періодів. Визначено, що попри брак системності та послідовності, демографічна політика мала місце починаючи з 90-х рр. минулого століття та історично була спрямована на подолання демографічної кризи. Встановлено, що рівень народжуваності майже завжди у роки незалежності був ключовим фактором, який визначав динаміку народонаселення України (виключенням є 2022 рік). В основу періодизації демографічної політики покладено кроки в політиці у сфері народжуваності. З'ясовано наявність чіткого та суттєвого зв'язку між державною демографічною політикою та демографічним розвитком України. Визначено, що заходи стимулювання народжуваності мали значний позитивний ефект для відповідних показників народжуваності та СКН. І навпаки, суттєве скорочення державних виплат негативно впливало на них. У минулому виділено три основні періоди державної демографічної політики України та визначено, що з 1 січня 2026 р. розпочався четвертий, сучасний етап державної демографічної політики.

The article is devoted to the study of the historical experience of implementing state demographic policy in Ukraine and establishing its main periods. It is noted that despite the lack of systematicity and consistency, demographic policy has been taking place since the last decade of the last century. Historically, it has been aimed at overcoming the demographic crisis. It has been established that the birth rate has almost always been a key factor in the years of independence, determining the dynamics of the population of Ukraine in general and natural movement in particular. An exception is 2022, when, under the conditions of the outbreak of the full-scale war, migration outflows had a more significant impact on demographic dynamics than the decline in the birth rate. Taking this fact into account, the periodization of demographic policy is based on policy measures in the field of fertility. A clear and significant connection between the state demographic policy and the demographic development of Ukraine has been identified. The increase in the birth rate in 2005—2012 cannot be explained only by demographic waves formed after the Second World War. Measures to stimulate the birth rate had a significant positive effect on the birth rate and the total fertility rate. Conversely, a significant reduction in state payments (which occurred during the third stage of demographic policy) negatively affected all key indicators, particularly the total fertility rate. Three main periods of Ukraine's state demographic policy during the years of independence have been identified: 1) 1991 — early 2005; 2) 2005 — June 2014; 3) July 2014—2025. The second period is

characterized as explicitly pronatalist. During the first and third periods, the state's attention to demographic issues was insufficient. Given the significant changes in Ukrainian legislation in this area, it is reasonable to consider that, starting from January 1, 2026, a fourth, modern stage of state demographic policy has begun. Based on the first steps, it can be assessed as a period of renewed state attention to demographic issues and the implementation of an active demographic policy aimed at increasing fertility and counteracting the demographic crisis. At the same time, there is a need for an in-depth analysis of the connections between these legislative changes and the demographic development of Ukraine in the coming months and years.

Ключові слова: демографічна криза, демографічна політика, депопуляція, народжуваність, період незалежності, періодизація, пронаталістська політика.

Key words: demographic crisis, demographic policy, depopulation, birth rate, period of independence, periodization, pro-natalist policy.

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

У часи гібридної та повномасштабної війни в Україні суттєво посилюється демографічна криза. Природні втрати населення постійно зростають протягом останніх років. У 2022 р. до негативної природної динаміки додалася масова вимушена міграція українських громадян за кордон. Водночас демографічна проблема не є для України новою. З урахуванням інерційності у даній сфері, деякі наслідки негативних тенденцій демографічного розвитку початку ХХІ ст. почали себе проявляти лише у 20-х рр.

Відповідно суттєво зростає актуальність формування та проведення виваженої та комплексної демографічної політики, яка обов'язково має передбачати низку напрямів боротьби з демографічною кризою та її наслідками: стимулювати народжуваність, протидіяти передчасній смертності та покращувати рівень профілактики захворювань, сприяти поверненню українців (передусім молоді), які опинилися за межами нашої держави, мінімізувати подальший відтік населення, планувати кроки щодо залучення іноземних мігрантів тощо.

Розробка стратегій, програм та планів на майбутнє потребує вивчення та осмислення досвіду минулого, зокрема 35 років, які минули після проголошення незалежності України. За цей час накопичено чималий досвід проведення державної демографічної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукове вивчення державного управління демографічними процесами в Україні у роки незалежності є важливим завданням в межах багатьох наук (демографії, історії, економіки та публічного управління) та для міждисциплінарних досліджень.

Вагомий внесок у дослідження теми зробила видатний український демограф Е. М. Лібанова [7]. Вона також сприяла популяризації зазначених проблем у суспільстві. Різні аспекти впливу державної демогра-

фічної політики на демографічну ситуацію в нашій державі висвітлювали О. М. Гладун [4], О. К. Гаврилюк [3], Р. Р. Бичай [1] та І. П. Майданик [8]. Важливо відзначити, що у роботах зазначених авторів приділено увагу питанням демографічної кризи та демографічної політики також і на сучасному етапі, після початку повномасштабної війни.

Необхідно відзначити, що демографічна проблематика почала досліджуватися також у роботах з державного управління. Низку теоретико-методологічних засад розробки та реалізації державної демографічної політики в Україні визначили А. О. Дєгтяр [5] та Н. В. Васильєва [2]. У дослідженнях О. А. Малиновської [9] та Л. Ф. Муц [10] проаналізовано міграційні аспекти демографічної політики.

Невирішені раніше питання, що є частиною проблеми. В цілому демографічна політика в Україні у роки незалежності залишається ще недостатньо вивченою. Досить часто не визнається її зв'язок з демографічним розвитком країни та подоланням демографічної кризи. Зокрема недостатньо уваги приділялося питанню впливу державної допомоги при народженні дитини на зміну народжуваності та демографічної динаміки у цілому. Не знайшов ще осмислення зв'язок посилення демографічної кризи у період гібридної війни із відсутністю індексації (фактично реальним скороченням) зазначеної виплати. Ще не було запропоновано періодизації демографічної політики в Україні, яка б охоплювала весь період після здобуття незалежності до сьогодення, що і спонукало нас до підготовки даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні періодизації демографічної політики в Україні у роки незалежності та виділенні конкретних періодів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Демографічна політика має багато різних напрямів, які застосовує держава з метою регулювання демогра-

фічних процесів для досягнення визначених цілей та нейтралізації тих тенденцій, які розглядає як негативні та шкідливі. Зокрема це політика в сфері народжуваності (для держав з демографічною кризою актуальним є завдання підвищення народжуваності), сімейна політика, боротьба із передчасною смертністю населення, міграційна політика тощо. Для розуміння ефективності різних напрямів демографічної політики в Україні необхідно визначити ключовий фактор демографічної динаміки. З метою вирішення цього завдання необхідно звернутися до статистики.

Зазначимо, що попри поширене уявлення про ключову роль міграційного фактору у депопуляції в Україні, офіційна статистика фіксувала міграційний приріст, який за 20 років після проведення Першого Всеукраїнського перепису населення (2002—2021 рр.) становив 255 тис. (зокрема 130 тис. у період 2014—2021 рр.). Щоправда зазначена статистика зовсім не є досконалою, вона недостатньо враховує зовнішній міграційний відтік населення та трудову міграцію українців. Саме тому офіційна чисельність населення напередодні повномасштабної війни скоріш за все була завищеною, що засвідчив і т. зв. "перепис Дубілета" (проект оцінки чисельності населення України станом на 1 грудня 2019 р.). Але різниця у будь-якому разі була набагато меншою ніж природні втрати населення. Останні лише за період 2014—2021 рр. становили більш ніж 1,7 млн (і це без урахування тимчасово окупованих територій) [6]. У 2022 р. в результаті повномасштабної війни вперше в новітній історії України міграційні втрати були вище, ніж природні [16]. Але цей рік був виключенням і наскільки можна судити з існуючої неповної статистичної інформації, вже у 2023 р. природні втрати знову були головним чинником депопуляції.

Негативний природний приріст населення (тобто природні втрати) складається з двох ключових компонентів — народжуваності та смертності. На них впливає низка факторів, зокрема поточна ситуація із середнім віком населення країни та часткою жінок фертильного віку. Зазначені показники визначалися довготривалими демографічними трендами; швидко вплинути на них демографічна політика не може. Водночас покращення стану здоров'я, рівня та якості життя людей похилого віку, профілактика захворювань у різному віці безпосередньо впливає на середню тривалість життя та сприяє скороченню смертності.

Якщо аналізувати зміни у середній тривалості життя в Україні у XXI ст., то вони не були суттєвими. Як бачимо з табл. 1, мала місце тенденція незначного збільшення середньої тривалості життя у цілому та чоловіків зокрема (у 2020—2021 рр. її було перервано епідемією ковіду).

Виникає питання щодо того наскільки вплинула зазначена тенденція на депопуляцію. З даних табл. 2 не важко помітити як тісно пов'язані між собою в Україні сумарний коефіцієнт народжуваності (далі — СКН) із рівнем народжуваності на 1000 осіб. Зокрема суттєве покращення співвідношення народжуваності та смертності на поч. XXI ст. цілком очевидно було наслідком підвищення СКН та рівня народжуваності на 1000 осіб. Незначне зростання середньої тривалості життя було лише другорядним фактором. А його подальше зрос-

тання у роки гібридної війни практично не зупинило стрімку депопуляцію, пов'язану із скороченням СКН (звісне зіграло свою негативну роль і скорочення частки жінок фертильного віку, тому народжуваність впала навіть швидше ніж СКН).

Зазначене вище свідчить про те, що саме динаміка народжуваності була ключовим фактором демографічної динаміки в Україні у роки незалежності. Необхідно також зазначити, що скорочення смертності та збільшення середньої тривалості життя населення, хоча і є тенденцією у будь-якому разі позитивною, може покращити співвідношення народжуваності та смертності в статистиці, проте, власне демографічну кризу не може подолати (і при цьому сприяє старінню населення). В умовах демографічної кризи очевидним напрямом державної демографічної політики є стимулювання народжуваності.

Якщо аналізувати напрями державної демографічної політики, то також не важко помітити, що саме сфера народжуваності була основною. Більш того, можна зазначити, що фактично ніколи за роки незалежності проблемам регулювання міграційних потоків не приділялося уваги. Заходи щодо профілактики захворювань, сприяння довголіттю активно обговорювалися, але справа залишалася на рівні декларацій. Саме тому, не зважаючи на те, що дії держави в сфері народжуваності не завжди були активними та цілеспрямованими, їх можна покласти в основу періодизації демографічної політики у цілому, беручи за межі періодів здійснення відповідних кроків.

Аналізуючи нормативно-правові, організаційні та фінансові аспекти у зазначеній сфері, ми можемо виді-

Таблиця 1. Середня тривалість життя в Україні до початку повномасштабної війни

Рік	Середня тривалість життя в Україні, років	Середня тривалість життя в Україні у чоловіків, років
2002	68,3	62,7
2007	68,3	62,5
2012	71,2	66,1
2017	72,0	67,0
2018	71,8	66,7
2019	72,0	66,9
2020	71,4	66,4
2021	69,8	65,2

Джерело: сформовано на основі [6].

Таблиця 2. Народжуваність в Україні до початку повномасштабної війни

Рік	Сумарний коефіцієнт народжуваності	Народжуваність, на 1000 осіб	Народжуваність, на 100 померлих
2002	1,08	8,1	52
2007	1,31	10,2	62
2012	1,53	11,4	78
2013	1,51	11,1	76
2014	1,50	10,8	74
2015	1,51	10,7	69
2016	1,47	10,3	68
2017	1,37	9,4	63
2018	1,30	8,7	57
2019	1,23	8,1	53
2020	1,22	7,8	47
2021	1,16	7,3	38

Джерело: сформовано на основі [6].

лити 4 основних періоди (етапи) державної демографічної політики України у роки незалежності.

Зазначимо, що вже на першому етапі (1991—2005 рр.) в Україні почалася демографічна криза. Але, як це не дивно виглядає, в умовах бурхливих економічних перетворень та державного будівництва, вона залишилася практично непоміченою. І це у рівній мірі стосується як держави, так і суспільства (звісно, що Укрстат фіксував негативні тенденції, а окремі демографи били на сполох, проте, це не мало практично будь-якого суспільного резонансу).

Наприкінці 1991 р. в Україні народився 52-мільйонний мешканець (відповідно, чисельність населення досягла рекордної позначки), що стало приводом до тиражування цієї інформації у ЗМІ. Зазначена цифра поширювалася по країні протягом 90-х рр. минулого століття. Зокрема у 1998 р. телеканал "1+1" запустив соціальну рекламу (низку роликів) "Ти не один, нас 52 мільйони", нехтуючи тим, що вже у 1994 р. населення України впало нижче зазначеної позначки, а вже у 1996 р. було менш ніж 51 млн. Результати Першого Всеукраїнського перепису населення засвідчили, що чисельність населення станом на 5 грудня 2001 р. скоротилася до 48,5 млн. Жваво обговорювалося питання неспівпадіння цього із даними поточного статистичного обліку, хоча насправді різниця становила лише 0,5 млн, не так вже і багато з урахуванням скорочення чисельності населення на 3,5 млн протягом 10 років [6].

Отже, на першому етапі державна демографічна політика України характеризувалася відсутністю чітко визначених цілей. Водночас, елементи демографічної політики тісно поєднувалися із соціальною політикою. У зазначеному контексті важливим було формування нормативно-правової бази у зазначеній сфері. 21 листопада 1992 р. було прийнято Закон України "Про державну допомогу сім'ям з дітьми" [13]. Він був, і залишається до сьогодні (хоча і зазнав великої кількості змін), ключовим нормативно-правовим актом, який має стимулювати народжуваність в Україні. Зокрема на першому етапі державної демографічної політики було визначено наступні види державної допомоги сім'ям із

дітьми: допомога у зв'язку з вагітністю та пологами; допомога при народженні дитини (та її аналог — допомога при усиновленні); допомога по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку (діяла до 30 червня 2014 р.); допомога на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування; допомога на дітей одиноким матерям. Проте, протягом першого періоду зазначені виплати були не дуже значними. Зокрема у 2004 р. допомога при народженні дитини становила 684 грн. Навіть за цінами 22-річної давнини вона не могла суттєво стимулювати народжуваність [13].

Початок другого етапу (2005—2014 рр.) тісно пов'язаний із Помаранчевою Революцією та перемогою на президентських виборах Віктора Ющенка. Питання демографічної кризи та боротьби з нею були частиною його передвиборчої програми, яку у цій сфері було реалізовано. Вже 1 квітня 2005 р. допомогу при народженні дитини було підвищено у 12 разів, відповідно вона становила 8 497,6 грн [13].

Як бачимо з табл. 3, у подальшому зазначена допомога постійно зростала. Надзвичайно важливим було те, що починаючи із 2008 р. (також за ініціативи Президента України Віктора Ющенка) додатково суттєво підвищено виплату допомоги при народженні другої та третьої дитини. Якщо за першу дитину допомога становила з 1 січня 2008 р. 12 240 грн, то за другу — 25 тис. грн, а за третю та будь-яку наступну — 50 тис. грн [3].

Далі виплату було прив'язано до прожиткового мінімуму, що дозволяло компенсувати інфляцію та девальвацію національної валюти. Допомога при народженні 1-ї дитини надавалася в сумі, яка була кратна 30 прожитковим мінімумам. На 2-гу дитину — 60 прожитковим мінімумів. На 3-тю та будь-яку наступну дитину — 120 прожиткових мінімумів. Станом на 1 грудня 2013 р. зазначені суми становили відповідно 30 960 грн, 61 920 грн та 123 840 грн. Виплата безпосередньо після народження становила 10 прожиткових мінімумів. Решту суми сплачували протягом наступних 24 місяців (на 1-шу дитину), 48 місяців (на другу дитину) та 72 місяців (на третю та наступну дитину) [13].

Таблиця 3. Допомога при народженні дитини в Україні у 2005—2026 рр.

Дата зміни рівня матеріальної допомоги	Допомога при народженні, грн			Виплата в першій місяць	Термін виплати ренти допомоги
	першої дитини	другої дитини	третьої та наступної дитини		
до 1 квітня 2005 р.	684			684	—
з 1 квітня 2005 р.	8 497,6			3 384	1 рік
з 1 січня 2007 р.	8 500			3400	1 рік
з 1 січня 2008 р.	12 240	25 000	50 000	4800-5000	1 – 3 роки
з 1 січня 2011 р.	17 952	36 720	73 440	7 344	1 – 3 роки
з 9 квітня 2011 р.	24 960	49 920	99 840	8 320	2 – 6 років
з 1 жовтня 2011 р.	25 590	51 180	102 360	8 530	2 – 6 років
з 1 грудня 2011 р.	26 100	52 200	104 400	8 700	2 – 6 років
з 1 січня 2012 р.	26 790	53 580	107 160	8 930	2 – 6 років
з 1 квітня 2012 р.	27 330	54 660	109 320	9110	2 – 6 років
з 1 липня 2012 р.	27 510	55 020	110 040	9170	2 – 6 років
з 1 жовтня 2012 р.	27 900	55 800	111 600	9300	2 – 6 років
з 1 грудня 2012 р.	28 830	57 660	115 320	9610	2 – 6 років
з 1 січня 2013 р.	29 160	58 320	116 640	9 720	2 – 6 років
з 1 грудня 2013 р.	30 960	61 920	123 840	10 320	2 – 6 років
з 1 липня 2014 р.	41 280			10 320	3 роки
з 1 січня 2026 р.	50 000			50 000	—

Джерело: сформовано на основі [13].

Отже, на другому етапі державну демографічну політику України можна визначити як активну про-наталістську. І це швидко відобразилося на ключових демографічних показниках. Зокрема підвищення виплати при народженні дитини у 2005 р. мало наслідком зростання народжуваності на рекордні 8 % у 2006 р. Запровадження підвищених виплат на другу та третю дитину (з 1 січня 2008 р.) активно анонсувалися вже у 2007 р., тому сприяли зростанню народжуваності ще на 8 % у 2008 р. У подальшому народжуваність стабілізувалася на позначках вище 500 тис. немовлят на рік. В абсолютних цифрах народжуваність в Україні за 7 років (2012 р. до 2005 р.) зросла на 22 %. СКН за цей період зріс на 26 %. Позитивно змінилася і структура народжуваності. Якщо в період 2000—2005 рр. частка первістків становила близько 60 %, частка народжених третіми і наступними — лише 10 %, то до 2011 р. частка первістків знизилася до 49 %, а частка тих, хто народився третім або наступним, — зросла до 15 % (тобто у півтора рази). Паралельно існувала також допомога по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, обсяг якої дорівнював різниці між прожитковим мінімумом для працездатних осіб та середньомісячним сукупним доходом сім'ї в розрахунку на 1 особу за попередні 6 місяців [13].

Після Революції Гідності, початку гібридної війни та фінансових складнощів, уряд прем'єр-міністра А. П. Яценюка, маючи на меті збалансувати бюджет, здійснив низку непопулярних кроків. Зокрема 27 березня 2014 р. було прийнято Закон України "Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні" [14], у якому фактично допомогу по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку було приєднано до допомоги при народженні дитини. Відповідно останню суто формально збільшено (порівняно з мінімальною сумою, яка раніше виплачувалася за народження первістків) з 1 липня 2014 р. до 41 280 грн, але водночас подовжено період її виплати до 3 років (тобто щомісячна виплата становила 860 грн). Паралельно було здійснено два надзвичайно сумнівних кроки. По-перше, зазначеним законом було скасовано підвищені виплати при народженні 2-ї, 3-ї та наступної дитини. По-друге, в результаті внесення змін до Закону України "Про державну допомогу сім'ям з дітьми" було зафіксовано абсолютну цифру виплати [14].

В умовах України це означало фактичну заморозку виплати на рівні 42 280 грн і саме така сума (10 320 одразу, 860 грн щомісяця протягом 36 місяців) призначалася протягом 11,5 років (до 1 січня 2026 р.). За цей час ціни зросли утричі, і відповідно утричі скоротилася виплата у реальному вимірі. Зазначимо, що саме в цей період проходили суттєві підвищення заробітних плат для працівників низки професій. Держава виявила готовність не економити у низці сфер. Новонароджені діти виявилися чи не єдиною категорією про яку забули. Зазначимо, що рівень народжуваності та СКН починаючи з 2015 р. постійно скорочуються. Останній становив у 2021 р. лише 1,16; він впав порівняно з показни-

ком 2015 р. на 23 % [11]. Падіння народжуваності за відсутності індексації виплат дозволяла бюджету додатково економити кошти.

Відповідно можна виділити третій період державної демографічної політики (1 липня 2014 р. — 2025 р.) — період постійної економії та нехтування проблемами демографічної безпеки.

Щоправда один значущий та корисний крок на третьому етапі було зроблено. З 1 вересня 2018 р. було запроваджено пакунок малюка (спочатку мав назву "пакунок маляти") — адресну соціальну допомогу сім'ям, в яких народилася дитина. У подальшому її було закріплено законом України від 30 вересня 2020 р. № 930-IX "Про внесення змін до Закону України "Про державну допомогу сім'ям з дітьми" щодо надання при народженні дитини одноразової натуральної допомоги "пакунок малюка"". Основна ідея Пакунка полягала саме у його натуральній формі — підгузки, пелюшки та одяг замість грошей. Але вже з 1 липня 2021 р. було надано можливість отримати замість "пакунка малюка" одноразову грошову компенсацію (і більшість батьків цим скористалися), чим фактично запроваджено дублювання з виплатою при народженні дитини. Вартість Пакунка складала 3 прожиткових мінімуми для дітей до 6 років. Зазначена сума становила протягом 2024—2025 рр. 7 689 грн, або 18 % від допомоги при народженні дитини. Звісно ці гроші не були зайвими для українських сімей, але вони не могли компенсувати інфляцію та стимулювати народжуваність [13].

Протягом багатьох років зусилля окремих високопосадовців та окремих депутатів не знаходили підтримку у більшості. У схваленій Постановою Уряду "Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року" не було передбачено суттєвого підвищення зазначених виплат. Поряд з численними надіями, виникли побоювання, що взагалі Стратегія залишиться декларативним документом [15].

Ситуація почала змінюватися лише у другій половині 2025 р., коли було оприлюднено та подано до Верховної Ради України урядовий проєкт закону "Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки сімей з дітьми та створення умов, які сприяють поєднанню материнства (батьківства) з професійною діяльністю". 5 листопада 2025 року його було прийнято. Основні зміни вступили в силу з 1 січня 2026 р. [12].

Зокрема було:

- збільшено допомогу при народженні дитини до 50 тис. грн (сплачується одразу, а не частинами);
- запроваджено допомогу для догляду за дитиною до досягнення нею однорічного віку у розмірі 7 тис. грн (для дитини з інвалідністю — 10,5 тис. грн);
- запроваджено допомогу для догляду за дитиною "єЯсла" (право на неї має мати або інший законний представник дитини (крім прийомних батьків, батьків-вихователів, представників закладів, які виконують функції опікунів чи піклувальників), які фактично здійснювали догляд за дитиною та приступили до роботи у режимі повного робочого часу з місяця, наступного після досягнення дитиною однорічного віку,

до досягнення дитиною трирічного віку) у розмірі 8 тис. грн, а в разі призначення такої допомоги для догляду за дитиною з інвалідністю (якщо дитина з інвалідністю — 12 тис. грн);

— заплановано у подальшому введення "пакунка школяра" та щомісячної грошової виплати "єСадок" ("єЯсла" також мають запрацювати з 1 січня 2027 р., але де факто це означає їх поширення на дітей народжених у 2026 р.) [12].

У межах даної статті неможливо дати розгорнутий аналіз цього закону (що ми зробимо у наших подальших публікаціях). Проте, зазначимо, що є всі підстави вважати запроваджені зміни початком нового, четвертого етапу державної демографічної політики (з 1 січня 2026 року).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. В умовах демографічної кризи в Україні посилюється актуальність державної демографічної політики, спрямованої на боротьбу із кризою. Попри недостатність системності та послідовності можна констатувати, що подібна політика мала місце в нашій державі починаючи з 90-х рр. минулого століття.

2. Оскільки ключовим фактором, який визначав динаміку народонаселення України у цілому та природного його руху зокрема, майже завжди у роки незалежності був рівень народжуваності (виключення — 2022 рік, коли в умовах початку повномасштабної війни, міграційний відтік населення вплинув ще більш суттєво, ніж падіння народжуваності), в основу періодизації державної демографічної політики покладено саме політику у сфері народжуваності.

3. Встановлено чіткий та суттєвий зв'язок між здійсненням заходів державної демографічної політики та демографічним розвитком України. Зокрема стимулюючі заходи щодо народжуваності мали значний позитивний ефект як в абсолютних цифрах народжуваності, так і в зростанні СКН (тому не можна пояснити зростання народжуваності у 2005—2012 рр. демографічними хвилями, сформованими після Другої світової війни). І навпаки, суттєве скорочення державних виплат (що мало місце на третьому етапі державної демографічної політики) негативно вплинуло на всі ключові показники, зокрема СКН.

4. У минулому виділено три основні періоди державної демографічної політики України за роки незалежності: 1) 1991 — початок 2005 рр.; 2) 2005 — червень 2014 рр.; 3) липень 2014—2025 рр. Як відверто проналістський охарактеризовано другий період. В часи першого та третього періодів увага держави до демографічних проблем не була достатньою.

5. З урахуванням значних змін у вітчизняному законодавстві в даній сфері, цілком доречно вважати, що з 1 січня 2026 р. розпочався четвертий, сучасний етап державної демографічної політики. По перших кроках його можна оцінити як період повернення уваги держави до демографічних проблем та здійснення активної демографічної політики, спрямованої на підвищення народжуваності та протидію демографічній кризі.

6. Існує необхідність глибокого аналізу законодавчих змін, які набули чинності у 2026 р. та мають набути чинності протягом 2027—2028 рр. Також у подальшому необхідно ґрунтовно відслідковувати та аналізувати зв'язок зазначених законодавчих змін із демографічним розвитком України у найближчі місяці та роки (хоча ситуація суттєво ускладнюється браком надійної демографічної статистики в умовах повномасштабної війни). Інший важливий напрямок наших наукових досліджень у цій сфері — аналіз "Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року" та перспектив її удосконалення.

Література:

1. Бичай Р. Державна міграційна політика України в умовах воєнного стану: проблеми реалізації. Сучасні виклики для міграційної політики: правові, освітні та історичні аспекти: матеріали наук.-практ. круглого столу (Суми, 24 червня 2023 р.) / Ред. кол: В. М. Завгородня, А. М. Куліш та ін. Суми: СумДУ. 2023. С. 4—7.

2. Васильєва Н. В. Методологічні засади державного управління демографічними процесами як умови забезпечення сталого розвитку в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_220/5.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

3. Гаврилук О. К. Соціально-економічні виклики інтеграції та просторового розподілу внутрішньо переміщених осіб унаслідок війни. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 55 (1). С. 114—132. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001479509> (дата звернення: 20.04.2026).

4. Гладун О. М. Вплив російсько-української війни на демографічну ситуацію в Україні: Стенограма виступу на сесії Загальних зборів НАН України 24 квітня 2024 р. Вісник НАН України. 2024. № 5. С. 50—54. URL: [file:///C:/Users/Swift/Downloads/Visn_5-2024+-14_Gladun%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Swift/Downloads/Visn_5-2024+-14_Gladun%20(3).pdf) (дата звернення: 20.04.2026).

5. Дегтяр А. О. Теоретико-методологічні засади розробки та реалізації державної демографічної політики в Україні. Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. управління. 2012. Вип. 2 (10). С. 196—200.

6. Демографічна та соціальна статистика. Населення та міграція [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/?fbclid=Iw-AR3syfxMBpkZR4-Mgt0vZAf0Jic1nXSSGD3aaWTptGZZBLJWsu_xuBdGIYg (дата звернення: 20.04.2026).

7. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження: Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 року. Вісник НАН України. 2025. № 4. С. 39—46. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/39-46/17056> (дата звернення: 20.04.2026).

8. Майданик І. Деякі регіональні особливості вимушеної міграції з України: столиця та інші регіони. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 56 (2), С. 44—61. URL: <https://ojs.dse.org.ua-/index.php/dse/article/view/187/142> (дата звернення: 20.04.2026).

9. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії: монографія. Київ: НІСД, 2018. 472 с.

10. Муц Л. Ф. Формування та реалізація державної міграційної політики. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. 418 с.

11. Населення України 2021. Демографічний щорічник / за ред. М. Тімоніної. Київ: Державна служба статистики України, 2022. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_nasel%20_2021.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

12. Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки сімей з дітьми та створення умов, які сприяють поєднанню материнства (батьківства) з професійною діяльністю: Закон України від 5 листоп. 2025 р. № 4681-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4681-20#Text>. (дата звернення: 22.04.2026).

13. Про державну допомогу сім'ям з дітьми: Закон України від 21 листоп. 1992 р. № 2811-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-12#Text> (дата звернення: 22.04.2026).

14. Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні: Закон України від 27 берез. 2014 р. № 1166-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1166-18> (дата звернення: 22.04.2026).

15. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: розпорядження Кабінету міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-r#Text> (дата звернення: 22.04.2026).

16. Temporary protection for 4.33 million in November 2025. Eurostat: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260112-1> (Accessed 07.04.2026).

References:

1. Bychaj, R. (2023), "State migration policy of Ukraine under martial law: implementation problems", *Suchasni vyklyky dlia mihratsijnoi polityky: pravovi, osviti ta istorychni aspekty: materialy nauk.-prakt. kruhloho stolu* [Modern challenges for migration policy: legal, educational and historical aspects: materials of the scientific-practical round table], University of Sumy, Sumy, Ukraine, pp. 4—7.

2. Vasyl'ieva, N. V. (2020), "Methodological principles of public management of demographic processes as a condition for sustainable development in Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 10, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/5.pdf (Accessed 20 April 2026).

3. Havryliuk, O. K. (2024), "Socio-economic challenges of integration and spatial distribution of internally displaced persons as a result of the war", *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*, vol. 55 (1), pp. 114—132, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001479509> (Accessed 20 April 2026).

4. Hladun, O. M. (2024), "The impact of the Russian-Ukrainian war on the demographic situation in Ukraine: Transcript of the speech at the session of the General Meeting of the NAS of Ukraine on April 24, 2024", *Visnyk NAN Ukrainy*, vol. 55, pp. 50—54.

5. Diehtiar, A. O. (2012), "Theoretical and methodological principles of development and implementation of state demographic policy in Ukraine", *Publichne*

upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 2 (10), pp. 196—200.

6. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2022), "Demographic and social statistics. Population and migration", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/?fbclid=IwAR3syfxMBpkZR4-Mgt0vZAf0Jic1nXSSGDi3aaWTptGZZBLJWsu_xuBdGIYg (Accessed 20 April 2026).

7. Libanova, E. M. (2025), "Human capital of Ukraine: losses due to war and prospects for post-war revival: Transcript of the report at the meeting of the Presidium of the NAS of Ukraine on February 5, 2025", *Visnyk NAN Ukrainy*, vol. 4, pp. 39—46, available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/-index.php/visnyk/article/view/39-46/17056> (Accessed 20 April 2026).

8. Majdanyk, I. (2024), "Some regional features of forced migration from Ukraine: the capital and other regions", *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*, vol. 56 (2), pp. 44—61, available at: <https://ojs.dse.org.ua/-index.php/dse/article/view/187/142> (Accessed 20 April 2026).

9. Malynovs'ka, O. A. (2018), *Mihratsijna polityka: hlobal'nyj kontekst ta ukrains'ki realii* [Migration policy: global context and Ukrainian realities], NISD, Kyiv, Ukraine.

10. Muts, L. F. (2019), *Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi mihratsijnoi polityky* [Formation and implementation of state migration policy], *Klasychnyj pryvatnyj universytet, Zaporizhzhia*, Ukraine.

11. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2022), "Population of Ukraine 2021. Demographic Yearbook", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_nasel%20_2021.pdf (Accessed 20 April 2026).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Support for Families with Children and Creation of Conditions Facilitating the Combination of Motherhood (Paternity) with Professional Activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4681-20#Text> (Accessed 22 April 2026).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On State Assistance to Families with Children", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-12#Text> (Accessed 22 April 2026).

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Preventing Financial Catastrophe and Creating Prerequisites for Economic Growth in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1166-18> (Accessed 22 April 2026).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On Approval of the Demographic Development Strategy of Ukraine for the Period Until 2040", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-p#Text> (Accessed 22 April 2026).

16. Eurostat: official web-site (2026), "Temporary protection for 4.33 million in November 2025", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260112-1> (Accessed 7 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.04.26

Процеженовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

Т. А. Доценко,
к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3553-1314>
О. М. Штиргов,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.528

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ПУБЛІЧНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Т. Dotsenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Management and Marketing Department,
State University of Intellectual Technologies and Communications, Odessa, Ukraine
O. Shtyrov,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Public Management and Administration,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

PUBLIC ADMINISTRATION AND ETHICAL LEADERSHIP AS AN INSTRUMENT OF INFLUENCE ON THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC MANAGEMENT ACTIVITIES

У статті досліджено сутність етичного лідерства як одного з ключових інструментів впливу на реалізацію публічно-управлінської діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій, цифровізації, глобалізаційних викликів і воєнного стану. Обґрунтовано, що етичне лідерство виступає системоутворювальним чинником ефективного функціонування публічно-владних інституцій, оскільки забезпечує підвищення якості управлінських рішень, зміцнення інституційної довіри, формування етичного клімату в організації та посилення легітимності влади в суспільстві.

Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття "етичне лідерство" та визначено його як здатність керівника демонструвати морально прийнятну, нормативно обґрунтовану поведінку через особистий приклад, стиль управління, міжособистісну взаємодію та прийняття етично виважених управлінських рішень. Встановлено, що ключовими складовими етичного лідерства в системі публічного управління є чесність, цілісність, інституційна довіра, лояльність, справедливність, турбота, повага до закону та впровадження етичних практик.

Систематизовано критерії оцінки етичного лідерства та визначено їхній вплив на результативність публічно-управлінської діяльності. Доведено, що впровадження етичних програм, кодексів поведінки, механізмів внутрішньої комунікації та корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню прозорості, підзвітності, зниженню корупційних ризиків і зміцненню організаційної культури.

За результатами дослідження сформульовано практичні рекомендації для керівників органів публічної влади щодо розвитку етичного лідерства як стратегічного ресурсу забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності управління та суспільного добробуту.

The article examines the essence of ethical leadership as one of the key instruments influencing the implementation of Public Management activities in the context of contemporary social transformations, digitalization, globalization challenges, and martial law. It is substantiated that ethical leadership acts as a system-forming factor in the effective functioning of public authority institutions, as it ensures the improvement of the quality of managerial decisions, strengthens institutional trust, shapes an ethical climate within organizations, and enhances the legitimacy of public authority in society.

Scientific approaches to interpreting the concept of ethical leadership are analyzed, and it is defined as a leader's ability to demonstrate morally acceptable and normatively justified behavior through personal example, management style, interpersonal interaction, and ethically balanced managerial decision-making. It has been established that the key components of ethical leadership in the system of public management include honesty, integrity, institutional trust, loyalty, fairness, care, respect for the law, and the implementation of ethical practices.

The criteria for assessing ethical leadership are systematized, and their impact on the effectiveness of public management activities is determined. It is proven that the implementation of ethical programs, codes of conduct, internal communication mechanisms, and Corporate Social Responsibility contributes to increasing transparency and accountability, reducing corruption risks, and strengthening organizational culture.

Based on the results of the study, practical recommendations are formulated for leaders of public authorities regarding the development of ethical leadership as a strategic resource for ensuring sustainable development, improving management efficiency, and enhancing public welfare.

Ключові слова: етичне лідерство, публічна влада, публічно-владна діяльність, публічні органи влади, публічна політика, персонал, управлінські рішення, публічно-владні інституції.

Key words: ethical leadership, public authority, public authority activities, public authorities, public policy, personnel, management decisions, public authority institutions.

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

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, цифровізації, глобалізаційних викликів, посилення суспільного контролю та кризових явищ, зокрема воєнного стану, особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективності, прозорості та моральної легітимності публічно-управлінської діяльності. Суспільство висуває до органів публічної влади підвищені вимоги щодо доброчесності, підзвітності, справедливості, відповідальності та здатності ухвалювати рішення в інтересах громадян. За таких умов ключовим чинником результативності діяльності владних інституцій стає етичне лідерство як особливий стиль управління, що ґрунтується на моральних цінностях, дотриманні етичних норм і формуванні довіри між владою, громадянами

Як слушно зазначається сьогодні в багатьох демократичних країнах лідерство фіксується як одна із професійних компетенцій керівників органів влади, а значить його прояви є бажаними й необхідними в публічно-управлінській діяльності [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження підходів до вивчення питання етичного лідерства характеризуються значною науковою різноманітністю та міждисциплінарною зацікавленістю. Цю проблематику у своїх працях розглядали такі науковці, як Т. Василевська, Р. Пятківський, М. Іоффе, О. Штиргов, Я. Жовнірчик, А. Турило, Т. Голобородько, Л. Буркова, П. Хаїтов, В. Якобчук та інші.

У межах різних наукових підходів етичне лідерство трактується як нормативно прийнятна поведінка, що реалізується в особистих вчинках та міжособистісних відносинах, а також стимулювання такої поведінки у посадовців, підпорядкованих за допомогою двосторон-

ньої комунікації та прийняття рішень. Водночас, попри значний масив теоретичних напрацювань, питання осмислення сучасних моделей і механізмів етичного лідерства в публічно-управлінській діяльності залишається недостатньо розробленим і потребує подальших комплексних наукових досліджень з урахуванням трансформаційних процесів у публічному управлінні.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності етичного лідерства як дієвого інструменту впливу на реалізацію публічно-управлінської діяльності. Особливу увагу зосереджено на дослідженні впливу етичного лідерства на підвищення якості управлінських рішень, зміцнення інституційної довіри, формування етичного клімату в організації та забезпечення результативності публічного управління в умовах сучасних суспільних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Торкаючись питання ролі етичного лідерства та його ролі в публічно-управлінській діяльності в першу чергу зазначимо що в цьому контексті саме лідерство можна розглядати як мистецтво впливу та переконання, завдяки якому керівник спонукає послідовників до виконання визначених дій і досягнення поставлених цілей. Такі цілі можуть мати політичний, організаційний чи корпоративний характер. Незалежно від сфери реалізації, саме лідер виступає ключовою фігурою, яка формує бачення, переконує команду в доцільності обраного напрямку та мобілізує її на досягнення бажаного результату. Його основна роль полягає у визначенні вектора розвитку, координації зусиль і мотивації людей до ефективної діяльності. В той же час доцільно зазначити що різні аспекти, що мають зв'язок із лідерством в публічному управлінні, можливо розвивати на базі необхідної інституційної сфери, яка визначає конкретні правові основи функціонування державної служби [3].

Водночас велику вагу має і впливове лідерство яке не обмежується лише здатністю здійснювати вплив на послідовників. Його сутність полягає у формуванні етичних моделей поведінки, створенні сприятливого морально-психологічного клімату та побудові високопродуктивної організації. Ефективний лідер забезпечує досягнення позитивних, обґрунтованих і довготривалих результатів завдяки потенціалу людей та ефективній взаємодії з працівниками в межах організації [8].

Серед численних підходів до тлумачення сутності етичного лідерства, представлених у сучасному науковому дискурсі, особливо змістовним і концептуально виваженим видається визначення, відповідно до якого етичне лідерство розглядається як здатність керівника демонструвати нормативно виправдану та морально схвалювану модель поведінки через власні вчинки, стиль управління та міжособистісну взаємодію з оточенням. Водночас воно передбачає активне формування аналогічних поведінкових орієнтирів у підлеглих і послідовників шляхом ефективної двосторонньої комунікації, системи мотиваційного підкріплення, а також ухвалення управлінських рішень, що ґрунтуються на етичних принципах і цінностях.

У межах цього визначення етичний лідер постає як особистість, що володіє такими якостями, як чесність, надійність, справедливість, відповідальність і турбота про добробут організації та її працівників. Саме сукупність цих характеристик забезпечує його легітимність, авторитет і сприйняття як надійного взірця для наслідування. Тобто для забезпечення дотримання етичних стандартів етичний лідер має підтримувати постійний і відкритий діалог зі своїми послідовниками. Така комунікація сприяє формуванню чіткого розуміння очікувань, цінностей і норм поведінки, а також дозволяє своєчасно коригувати можливі відхилення від існуючих стандартів.

Отже, однією з ключових ознак етичного лідера є його проактивна роль у формуванні та демонстрації етичної поведінки, що створює морально здорове середовище в організації та сприяє зміцненню довіри, лояльності й ефективності управління.

В розрізі досліджуваної проблеми на нашу думку термін "етика" доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, етика охоплює систему належно обґрунтованих норм і принципів, які визначають межі між правильним (етичним) і неправильним (неетичним). Вона окреслює, як людина або організація повинні діяти з позицій прав і обов'язків, суспільної користі, справедливості, рівності та неупередженості. У цьому контексті етика формує стандарти поведінки, що зобов'язують утримуватися від злочинних дій, шахрайства чи обману. Водночас вона передбачає дотримання таких моральних чеснот, як чесність, справедливість, співчуття, відповідальність, відданість, дбайливе ставлення до професійних обов'язків. По-друге, етика є безперервним процесом осмислення й критичного аналізу власних моральних принципів, етичних переконань і поведінкових практик.

Погоджуємось що внутрішнім чинником, який сприяє імплементації етичного лідерства, є здатність лідера здійснювати саморегуляцію рівня етичності своєї діяльності та поведінки, а перешкоджають такі чинники, як низький рівень моральнісного розвитку особистості та моральнісна слабкість [4].

В той же час етичним керівництвом вважається тоді, коли воно забезпечує та підтримує належний рівень публічно-управлінської діяльності. Сутність належного рівня публічно-управлінської діяльності полягає у запобіганні корупції та зловживанням, а також у створенні умов для ефективного досягнення цілей як організації, так і окремих її працівників. У цьому контексті належна публічно-управлінська діяльність базується на таких фундаментальних принципах, як чесність, надійність, відповідальність, прозорість, професійна компетентність і справедливість.

Ключовою передумовою реалізації належного рівня публічно-управлінської діяльності виступає саме етичне лідерство, оскільки воно формує морально-ціннісну основу управлінських рішень і поведінки. У сучасних суспільствах особливо актуальною є потреба у заохоченні та розвитку етичного лідерства, яке ґрунтується на чітких моральних принципах і підтримується дієвим кодексом етичної поведінки.

Визначальною характеристикою лідера будь-якої організації незалежно від того, чи це державний орган,

чи приватна структура є здатність демонструвати чесність, викликати довіру, забезпечувати прозорість процесів, діяти справедливо та неупереджено. Саме такі якості сприяють зміцненню авторитету керівника, підвищенню ефективності управління та формуванню позитивної організаційної культури.

На рис. 1 представлено основні складові які формують етичне лідерство в системі публічного управління.

Нижче детально розкриємо кожну складову етичного лідерства в системі публічного управління:

Чесність. Для забезпечення стійкого розвитку та збереження довіри з боку суспільства публічні органи влади мають дотримуватися принципів відкритості та доброчесності у всіх напрямках своєї діяльності, передусім у комунікації із зацікавленими сторонами. Громадськість високо оцінює публічно-владні інституції, які демонструють надійність, прозорість і не вдаються до маніпуляцій, викривлення фактів чи свідомого перебільшення власних досягнень. Такий рівень довіри стає можливим за умови, що управління здійснюють лідери, які керуються етичними нормами та моральними принципами.

У науковому дискурсі наголошується, що справжня ефективність лідерства нерозривно пов'язана з етичністю: результативний керівник є насамперед етичним лідером. Однією з його ключових характеристик виступає чесність у взаємодії з підлеглими, та суспільством загалом, а також здатність зберігати власну моральну цілісність. У цьому контексті чесність трактується як правдивість, відкритість і категоричне неприйняття будь-яких форм брехні [6].

Цілісність. Цілісність персоналу у професійній діяльності значною мірою віддзеркалює рівень цілісності самої організації у її взаємодії із суспільством. Це поняття охоплює наявність стійкої, послідовної та відповідальної поведінкової моделі, що проявляється в узгодженості між задекларованими цінностями, очікуваннями та реальним ставленням до виконання службових обов'язків, керівництва, колег і суспільства в цілому. Цілісність персоналу формується не ізольовано, а значною мірою залежить від управлінської культури та моральних орієнтирів керівництва. Саме тому рівень доброчесності та послідовності лідерів безпосередньо впливає на формування етичної поведінки персоналу, визначаючи стандарти взаємодії, корпоративну культуру та репутацію організації в зовнішньому середовищі.

Як зазначає Т. Василевська очікування вияву етичних лідерських якостей зростатимуть стосовно керівників середньої ланки, оскільки вони є модераторами міжособистісних комунікацій та взаємодій. Налаштування підлеглих на реалізацію місії та принципів організації, вміння мобілізувати співробітників та формувати команди стає викликом-завданням для цього ієрархічного рівня управлінців [1].

Зміцнення інституційної довіри. Від органів публічної влади суспільство очікує послідовного формування довіри через виконання взятих на себе зобов'язань і реалізацію задекларованих намірів. Виконання обіцянок, наданих іншим організаціям, установам та громадянам,

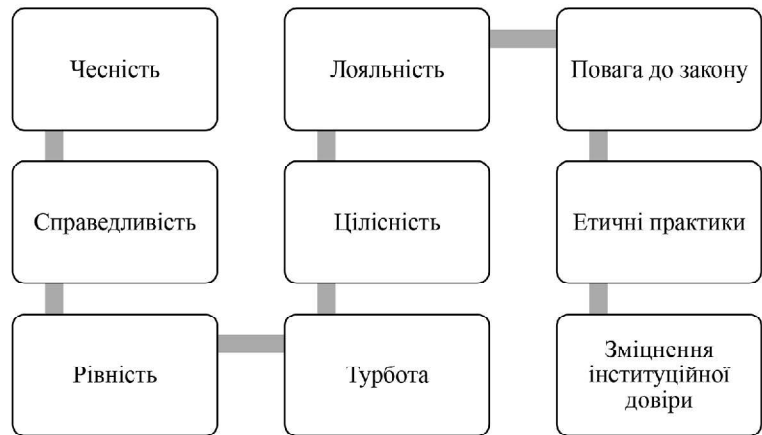


Рис. 1. Складові етичного лідерства в системі публічного управління

Джерело: сформовано авторами.

виступає важливим чинником зміцнення міжінституційної взаємодії та розвитку партнерських відносин. Сформований таким чином кредит довіри сприяє залученню інших суб'єктів до співпраці, координації спільних дій та досягнення суспільно значущих цілей. Довіра до публічно-владних інституцій як системного явища виникає та зміцнюється лише за умови, що керівники демонструють стабільну, відповідальну й передбачувану поведінку, підтверджену конкретними діями. Надійність управлінських рішень, відкритість у комунікації та відповідальність за результати формують позитивне сприйняття влади з боку громадськості.

У цьому контексті слушною є позиція, згідно з якою дотримання органами публічної влади проголошених цінностей із етичного погляду слід розглядати як виконання даних обіцянок, що є основою легітимності, авторитету та суспільної підтримки влади [5].

Лояльність. Ефективне та етичне лідерство в органах публічної влади відіграє ключову роль у формуванні почуття лояльності серед працівників, спонукаючи їх зберігати відданість як публічно-владним інституціям, так і власному колективу. Лояльність персоналу виступає важливим чинником організаційної стабільності, оскільки сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості, підвищенню рівня довіри на робочому місці та забезпеченню узгодженості дій у процесі реалізації публічної політики.

Коли працівники демонструють відданість своїй установі, її цінностям та команді, у колективі формується атмосфера взаємної довіри, відповідальності й підтримки. Як слушно зазначається, лояльність слід розглядати як відданість особи іншій людині, певному завданню або організації. У цьому контексті лояльність не лише забезпечує сталість професійної поведінки, а й виступає важливим мотиваційним чинником, що стимулює особистість дотримуватися етичних принципів, організаційних норм, правил і стандартів поведінки. Відтак лояльність є не лише проявом організаційної прихильності, а й важливим елементом етичної культури публічного управління [7].

Справедливість та рівність. Етичне лідерство формує таке організаційне середовище, у якому керівники не використовують службове становище для отримання неправомірних вигод за рахунок проблем, чи помилок

підлеглих. Навпаки, воно ґрунтується на принципах справедливості, неупередженості та рівного ставлення до всіх працівників. У такому контексті етично орієнтований орган публічної влади спрямовує свою діяльність на забезпечення рівності можливостей, прозорості управлінських рішень і дотримання морально-правових норм.

І дійсно як стверджують вчені існує практика коли окремі працівники продукують певний набір етичних цінностей ще не є свідченням того, що вся організація є етичною. Організацію можна вважати етично зрілою лише тоді, коли принципи справедливості, доброчесності та прийнятні етичні стандарти реалізуються системно, на всіх рівнях її функціонування. Така системність передбачає не лише формальне декларування цінностей, а й їх послідовне впровадження в управлінську практику, корпоративну культуру та повсякденну взаємодію. Отже, фундаментом етичної організації виступають взаємна довіра, повага, відповідальність і сталі моральні орієнтири, які визначають поведінку як керівників, так і персоналу [8].

Турбота. Органи публічної влади мають реалізовувати свої управлінські функції крізь призму етичного лідерства, враховуючи не лише безпосередні результати ухвалення рішень, а й їхні фінансові, емоційні та довгострокові наслідки для всіх зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє формуванню відповідального врядування, орієнтованого на баланс суспільних інтересів, стабільність публічно-владних інституцій та добробут громадян.

Отже коли влада демонструє реальну турботу щодо потреб громадян, працівників, та інших учасників, формується атмосфера довіри, підтримки та соціальної відповідальності, що є ознакою етичності публічно-владних інституцій. В свою чергу турботливе ставлення керівництва позитивно впливає на морально-психологічний клімат у колективі, підвищує мотивацію працівників, зміцнює їхню відданість організації та сприяє ефективнішому виконанню службових обов'язків.

Отже, почуття турботи слід розглядати як один із ключових елементів етичного лідерства в системі публічно-управлінської діяльності, оскільки воно відображає гуманістичну спрямованість лідерства, його здатність забезпечувати не лише результативність, а й соціальну справедливість, підтримку та сталий розвиток.

Повага до закону. Принцип верховенства права є однією з ключових засад функціонування публічної влади, діяльність якої ґрунтується на етичному лідерстві. Органи влади, що розвиваються на основі етичних цінностей і морально відповідають на управління, не допускають порушення правових норм, а їхня діяльність здійснюється у суворій відповідності до чинного законодавства та встановлених законами вимог. Тобто етично чутливий орган влади не лише формально дотримується законів, а й інтегрує правові та моральні принципи у всі управлінські процеси.

В той же час для стабільного функціонування та розвитку публічних органів влади важливим є забезпечення фінансової стійкості. Надходження ресурсів необхідне не лише для покриття поточних витрат, а й для стратегічного розвитку, масштабування діяльності та реалізації довгострокових цілей. Водночас отримання фінансових результатів має відбуватися виключно законними, прозорими та етично виправданими способами. Саме етичне керівництво створює умови, за яких

економічна ефективність поєднується з дотриманням норм права, соціальної відповідальності та принципів справедливості.

У сфері публічного управління ця вимога набуває ще більшої значущості. Влада повинна діяти в межах законів і нормативно-правових актів як невід'ємної частини суспільного договору між державою та громадянами. Саме цей договір легітимізує право владних інституцій здійснювати управлінську діяльність, приймати рішення та реалізовувати публічну політику в інтересах суспільства. Таким чином, дотримання законності є не лише юридичним обов'язком, а й важливим критерієм етичності та легітимності публічно-управлінської діяльності.

Етичні практики. Етичне лідерство є важливим чинником формування відповідальної етичної поведінки, оскільки воно орієнтує діяльність публічних органів влади на надання громадянам якісних послуг, а також на безперервне вдосконалення всіх аспектів своєї діяльності. Саме такі підходи сприяють становленню публічного органу влади як етичної та соціально відповідальної структури. Бути етичним за своєю природою для сучасного органу влади означає прагнути до досконалості, якості та доброчесності у всіх управлінських процесах.

Загалом слід зазначити, що органи публічної влади мають цілеспрямовано формувати етичне середовище, у межах якого управлінські рішення ухвалюються відповідно до визначених цінностей, моральних принципів і встановлених етичних стандартів. Реалізація такого підходу можлива насамперед за умов наявності етичного лідерства, оскільки саме керівники задають моральні орієнтири, визначають допустимі моделі поведінки та формують організаційну культуру.

У цьому контексті, належна й бажана поведінка посилюється завдяки організаційній культурі та процесу соціалізації працівників, особливо тих, хто лише розпочинає професійний шлях. Нові співробітники засвоюють цінності не лише через формальні правила, а насамперед через спостереження за практичною поведінкою керівників. Саме лідери, демонструючи відповідність між проголошеними принципами та власними діями, транслиують стандарти етичної поведінки. Чим більш послідовно керівник реалізує засвоєні цінності в управлінській практиці, тим вищий рівень довіри, авторитету та поваги він формує серед підлеглих [6].

Отже, етичні якості лідера є не лише особистісною характеристикою, а й стратегічним ресурсом організації, що забезпечує моральне наслідування, підвищує рівень дисципліни, зміцнює корпоративну культуру та мотивує працівників до дотримання етичних норм у професійній діяльності.

Важливим також вбачаємо розвиток етичного лідерства через впровадження морально обґрунтованих управлінських практик які сприяють розвитку прозорості в усіх сферах діяльності організації, зокрема у питаннях, що стосуються персоналу. Такий підхід підвищує рівень довіри до публічно-владних інституцій і створює сприятливі умови для залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих фахівців. У науковій літературі наголошується, що вплив етичного лідерства на результативність працівників ґрунтується на механізмах поведінкової мотивації, натхнення та індивідуалізованого підходу до кожного співробітника.

Таблиця 1. Критерії оцінки етичного лідерства та їх впливу на публічно-управлінську діяльність

Критерій	Зміст	Вплив на публічно-управлінську діяльність
Дотримання етичних норм і цінностей	Послідовне дотримання норм професійної етики, законності, моральних принципів	Забезпечує легітимність управлінських рішень, підвищує довіру громадян до органів влади
Особистий приклад (етична рольова модель)	Відповідність слів і дій керівника, демонстрація етичної поведінки	Формує етичну культуру в органі влади, знижує толерантність до неетичної поведінки
Відповідальність і підзвітність	Готовність нести відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки	Підвищує якість управлінських рішень, сприяє прозорості та контролю діяльності
Прозорість і відкритість	Відкритість процесів ухвалення рішень та доступність інформації	Зменшує корупційні ризики, підвищує ефективність взаємодії з громадськістю
Справедливість і неупередженість	Об'єктивність у прийнятті рішень, рівне ставлення до підлеглих і громадян	Забезпечує рівний доступ до публічних послуг, підвищує соціальну справедливість
Повага до гідності людини	Визнання прав, свобод і цінності кожної особистості	Покращує морально-психологічний клімат, підвищує мотивацію персоналу
Запобігання конфлікту інтересів	Уникнення особистої вигоди при виконанні службових повноважень	Сприяє доброчесності державної служби та зниженню корупційних проявів
Етична комунікація	Чесність, коректність, відповідальність у службовому спілкуванні	Підвищує ефективність управлінських комунікацій і довіру між суб'єктами управління
Сприяння розвитку підлеглих	Підтримка професійного та особистісного розвитку персоналу	Формує кадровий потенціал, сприяє сталості публічно-управлінських інститутів
Соціальна відповідальність	Орієнтація на суспільний інтерес і довгострокові наслідки рішень	Забезпечує баланс між ефективністю управління та суспільним благом

Водночас для утримання найкращих кадрів етичний лідер має зосереджувати увагу не лише на стимулюванні продуктивності, а й на забезпеченні задоволеності працівників роботою, створенні безпечного, справедливого та підтримувального робочого середовища. Хоча мотивація і натхнення персоналу є важливими завданнями органів влади, сучасна публічно-управлінська діяльність має орієнтуватися на ширший спектр зацікавлених сторін — державу, суспільство, громадські організації тощо.

Досягнення балансу інтересів усіх учасників можливе за умови впровадження стратегій, заснованих на принципах корпоративної соціальної відповідальності. Вона постає як інноваційна управлінська концепція, що забезпечує сталий і соціально виправданий розвиток, створюючи економічні, соціальні та етичні переваги для всіх учасників суспільних відносин. Її наявність у діяльності публічних органів влади дозволяє ефективніше захищати права та інтереси широкого кола зацікавлених сторін, а також сприяє розвитку громадянського суспільства через активну взаємодію з його представниками.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою ефективної діяльності публічно-владних інституцій навіть за умов її часткового або формального впровадження. Вона має охоплювати питання захисту прав громадян, забезпечення належного рівня соціальних стандартів, безпеки, якості публічних послуг та загального суспільного добробуту. Для органів публічної влади актуальність корпоративної соціальної відповідальності зумовлена насамперед їхньою етичною відповідальністю перед суспільством.

Водночас важливим елементом етичної політики будь-якої організації є дотримання кодексу етики. Для забезпечення ефективного функціонування органи влади мають не лише формально затверджувати етичні кодекси, а й активно впроваджувати етичні процедури, розробляти програми підвищення кваліфікації працівників та формувати їхню відданість етичним стандартам і практикам. Це сприятиме підвищенню інституційної довіри, зміцненню організаційної культури та зростанню ефективності публічно-управлінської діяльності.

У табл. 1 подано узагальнену таблицю критеріїв оцінки етичного лідерства та їх впливу на публічно-управлінську діяльність, орієнтовану на контекст публічного управління.

Отже можемо підсумувати що етичне лідерство виступає системоутворювальним чинником публічно-управлінської діяльності, оскільки безпосередньо впливає на довіру до влади, ефективність управлінських процесів та формування доброчесної управлінської культури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи роль етичного лідерства та його вплив на здійснення публічно-управлінської діяльності, доцільно констатувати, що сформований етичний клімат у публічних органах влади є важливим чинником підвищення соціального добробуту, зміцнення довіри до інституцій та зростання ефективності їх функціонування. Етично орієнтовані публічно-владні інституції мають приділяти особливу увагу впровадженню етичних програм і механізмів внутрішньої комунікації, спрямованих на узгодження організаційних цінностей із реальною поведінкою працівників. Така відповідність забезпечує не лише стабільність інституції, а й її конкурентні переваги, репутаційну стійкість та високий рівень суспільної підтримки.

Етичне лідерство, як і етичне управління, передбачає прагнення до належного корпоративного врядування, здатність запобігати етичним конфліктам і допомагати працівникам у вирішенні моральних дилем, що виникають у професійній діяльності. Водночас одним із ключових індикаторів ефективності публічного органу влади є задоволеність працівників роботою, оскільки саме вона визначає продуктивність, лояльність персоналу та довгострокову життєздатність інституції.

Крім того, для забезпечення справді етичного середовища керівники повинні приділяти особливу увагу формуванню психологічно безпечного та мінімально стресогенного робочого простору. Сприятливий морально-психологічний клімат, відсутність надмірного

тиску та підтримка емоційного благополуччя працівників безпосередньо впливають на їхнє відчуття щастя, професійного комфорту та загальної задоволеності роботою, що, у свою чергу, забезпечує сталість та результативність функціонування публічного органу влади.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави сформулювати низку практично орієнтованих рекомендацій для керівників публічних органів влади щодо посилення етичної складової управління та підвищення організаційної ефективності:

по-перше керівникам органу влади доцільно усвідомлювати стратегічну значущість етичної поведінки лідера як чинника, що безпосередньо впливає не лише на індивідуальну результативність працівників, а й на загальну ефективність функціонування організації. Етичне лідерство формує довіру, підвищує мотивацію персоналу та зміцнює корпоративну репутацію.

по-друге керівники органу влади мають чітко розуміти власну відповідальність за формування, підтримку й розвиток етичних засад на рівні органу влади. Їхня особиста поведінка, моральні орієнтири та стиль взаємодії із колективом виступають моделлю для наслідування та визначають моральний клімат в органі влади.

по-третє управлінська діяльність повинна базуватися на принципах етичності, що передбачає орієнтацію на працівників як на ключовий ресурс організації, побудову чесних і справедливих взаємовідносин, відкритість у комунікації, готовність до делегування повноважень і дотримання особистої доброчесності.

по-четверте важливим завданням керівників є спрямування персоналу на повне прийняття принципів етичної поведінки як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Найефективнішим інструментом у цьому процесі є особистий приклад керівника, який має доповнюватися системним етичним інструктуванням, навчанням та чітким роз'ясненням ролей і відповідальності працівників.

по-п'яте керівникам органу влади необхідно здійснювати постійний моніторинг та саморефлексію щодо власної етичної поведінки, а також систематично вдосконалювати професійні компетентності, стратегічне мислення та якість управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню адаптивності організації, її стійкості до кризових викликів і забезпеченню довгострокового розвитку.

Таким чином, етичне лідерство слід розглядати як фундаментальний інструмент зміцнення корпоративної культури, забезпечення сталого розвитку публічно-управлінської діяльності та підвищення рівня етичних стандартів у сучасному динамічному середовищі.

Література:

1. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. Аспекти публічного управління. 2021. 9(2). С. 35–42. URL: <https://doi.org/10.15421/152116>

2. Штиршов О. М., Жовнірчик Я. Ф. Глобальна демократія як інструмент розвитку інноваційного лідерства. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 6. С. 314–319. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2026.6.314>

3. Іоффе М. В. Стили лідерства в сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. (17). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-03>

4. Турило А. А., Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2023. № 6. С. 1–23. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.5>

5. Хайтов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах суспільних змін. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. № 2 (29). С. 161–166.

6. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 82–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf

7. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. Наукові праці. Серія: Економіка. 2017. Вип. 294 (306). С. 73–80. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>

8. Rowland, D. Why Leadership Development Isn't Developing Leaders. 2016. Harvard Business School Publishing Corporation.

References:

1. Vasilevska, T. and Pyatkivskyi, R. (2021), "Ethical leadership in public service: the meaning and significance of the phenomenon", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 9 (2), pp. 35–42.

2. Shtyryov, O. and Zhovnirchik, Y. (2026), "Global democracy as a tool for developing innovative leadership", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 314–319.

3. Ioffe, M. (2025), "Leadership Styles in Public Administration. Problems of Modern Transformations", *Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. (17). pp. 1–5.

4. Turylo, A. Holoborodko, T. and Burkova, L. (2023), "Ethical leadership and corporate social responsibility in ensuring the achievement of sustainable development goals", *Efektivna ekonomika*, vol. 6. pp. 1–23.

5. Khaitov, P. (2016), "Improving human resource management in the civil service in the context of social change", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2 (29). pp. 161–166.

6. Yakobchuk, V. Voitenko, A. and Moroz, D. (2021), "Effective leadership as a human resource in public administration", *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 2. pp. 82–87.

7. Shatun, V. (2017), "Leadership Competencies as a Determinant of the Effectiveness of a Modern Manager", *Naukovi pratsi. Seriia: Ekonomika*, vol. 294 (306). pp. 73–80.

8. Rowland, D. (2016), *Why Leadership Development Isn't Developing Leaders*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 09. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 35.077

Ю. М. Дзюрах,
 доктор філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування, доцент,
 доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
 Національний університет "Львівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7131-7468>

Р. І. Куляк,
 аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
 Національний університет "Львівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1541-6179>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.535

ОЦІНЮВАННЯ КІБЕРБЕЗПЕКОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ОБМЕЖЕННЯ

Yu. Dziurakh,
 Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Associate Professor,
 Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University
 R. Kukliak,
 PhD Student of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

ASSESSMENT OF CYBERSECURITY CAPACITY OF COMMUNITIES: EMPIRICAL ANALYSIS AND MANAGERIAL CONSTRAINTS

У статті досліджено кібербезпекову спроможність органів місцевого самоврядування як ключову інфраструктурну умову забезпечення результативності публічного управління інформаційною безпекою на локальному рівні. Обґрунтовано, що рівень кіберзахисту визначає стабільність інформаційних потоків, безперервність управлінських процесів та здатність громад протидіяти сучасним кіберзагрозам. Встановлено, що кібербезпекова складова виступає системоутворюючим елементом цифрової трансформації публічного управління.

Проаналізовано підходи до оцінювання кібербезпекової спроможності на місцевому рівні та виявлено їх фрагментарний характер, що проявляється у домінуванні окремих технічних показників без урахування управлінських, організаційних та кадрових аспектів. Встановлено, що відсутність комплексного підходу до оцінювання обмежує можливості формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері кібербезпеки.

Розроблено методичний підхід до оцінювання кібербезпекової спроможності громад, який передбачає використання системи індикаторів, що охоплюють профілактичні та реактивні компоненти, зокрема управління доступом, резервне копіювання, моніторинг загроз, процедури реагування та підготовку персоналу. Запропоновано розрахунок часткового індексу кібербезпекової спроможності на основі нормування показників та їх агрегування, що забезпечує можливість комплексної оцінки рівня готовності громад до кіберзагроз. Емпіричні результати свідчать про наявність диспропорції між формалізацією політик кібербезпеки та реальною операційною готовністю органів місцевого самоврядування, що зумовлює обмежену ефективність існуючих механізмів захисту. Визначено, що ключовими управлінськими обмеженнями є недостатня інституціоналізація функцій кібербезпеки, нечітке розмежування відповідальності та низький рівень інтеграції кібербезпеки у систему стратегічного управління.

Обґрунтовано практичну значущість запропонованого підходу, що полягає у можливості його використання для підвищення рівня кібербезпекової спроможності громад, удосконалення управлінських рішень та формування превентивної моделі управління кіберризиками. Визначено перспективи подальших досліджень, пов'язані з розвитком інтегральних моделей оцінювання та їх впровадженням у систему стратегічного планування діяльності органів місцевого самоврядування.

The article examines the cybersecurity capacity of local self-government bodies as a key infrastructural condition for ensuring the effectiveness of public administration in the field of information security at the local level. It is substantiated that the level of cybersecurity determines the stability of information flows, the continuity of managerial processes, and the ability of communities to withstand modern cyber threats. It is established that the cybersecurity component acts as a system-forming element of the digital transformation of public governance.

Existing approaches to assessing cybersecurity capacity at the local level are analyzed, and their fragmented nature is identified, manifested in the dominance of individual technical indicators without considering managerial, organizational, and human resource aspects. It is determined that the absence of a comprehensive assessment approach limits the ability to develop well-grounded managerial decisions in the field of cybersecurity.

A methodological approach to assessing the cybersecurity capacity of communities is developed, which involves the use of a system of indicators covering both preventive and reactive components, including access management, data backup, threat monitoring, incident response procedures, and staff training. The calculation of a partial cybersecurity capacity index based on the normalization and aggregation of indicators is proposed, ensuring a comprehensive evaluation of communities' preparedness for cyber threats.

It is proven that empirical results indicate a discrepancy between the formalization of cybersecurity policies and the actual operational readiness of local self-government bodies, which leads to limited effectiveness of existing protection mechanisms. It is identified that the key managerial constraints include insufficient institutionalization of the cybersecurity function, unclear distribution of responsibilities, and a low level of integration of cybersecurity into the system of strategic management.

The practical significance of the proposed approach is substantiated by its potential use to enhance the cybersecurity capacity of communities, improve managerial decision-making, and form a preventive model of cyber risk management. Prospects for further research are defined in the development of integrated assessment models and their incorporation into the strategic planning system of local self-government bodies.

Ключові слова: кібербезпека, органи місцевого самоврядування, публічне управління та адміністрування, територіальні громади, координаційний механізм, інституціоналізація, кібербезпекова спроможність, стратегічне управління, цифрова трансформація, кіберризик.

Key words: cybersecurity, local governments, public management and administration, territorial communities, coordination mechanism, institutionalization, cybersecurity capacity, strategic management, digitalization, digital transformation, cyber risks.

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

Сучасний етап цифрової трансформації публічного управління супроводжується зростанням залежності органів місцевого самоврядування від інформаційно-комунікаційних систем, що актуалізує питання забезпечення належного рівня кібербезпекової спроможності на локальному рівні. Умови гібридних загроз, активіза-

ція кібератак та ускладнення цифрової інфраструктури громад формують нові вимоги до організації процесів захисту інформації, безперервності управлінських функцій і стійкості інформаційних потоків. За таких обставин кібербезпека набуває ознак не лише технічної, але й управлінської категорії, інтегрованої у систему публічного управління.

Водночас практика функціонування органів місцевого самоврядування свідчить про наявність системних обмежень, пов'язаних із фрагментарною інституціона-

лізацією функції кібербезпеки, відсутністю комплексних підходів до її оцінювання та недостатньою інтеграцією у стратегічне управління. Наявні механізми кіберзахисту часто мають декларативний характер, не забезпечують належного рівня координації дій, чіткого розмежування відповідальності та своєчасного реагування на кіберінциденти, що знижує загальну результативність публічного управління інформаційною безпекою.

Особливої актуальності набуває проблема формування науково обґрунтованих підходів до оцінювання кібербезпекової спроможності громад, які б враховували не лише технічні параметри, але й управлінські, організаційні та кадрові аспекти. Відсутність інтегрованих методик оцінювання ускладнює ідентифікацію вразливих зон, обмежує можливості порівняльного аналізу та стримує розроблення ефективних управлінських рішень у сфері кібербезпеки.

З огляду на зазначене, наукова проблема полягає у необхідності розроблення комплексного методичного підходу до оцінювання кібербезпекової спроможності органів місцевого самоврядування та виявлення управлінських обмежень, що впливають на її рівень. Практичне значення вирішення цієї проблеми полягає у створенні інструментарію для підвищення ефективності управління інформаційною безпекою на місцевому рівні, формуванні превентивної моделі управління кіберризиками та забезпеченні стійкості функціонування громад в умовах цифровізації та гібридних загроз.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЮТЬСЯ АВТОРИ, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Кібербезпековий вимір проблематики публічного управління інформаційною безпекою на місцевому рівні поступово набуває самостійного значення у сучасному науковому дискурсі. У вітчизняних дослідженнях увага зосереджується переважно на питаннях формування державної політики кібербезпеки, інституційного забезпечення національної системи кіберзахисту, оцінювання цифрових ризиків, а також на визначенні місця кібербезпеки в архітектурі національної безпеки. Саме в такому контексті започатковано теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого дослідження кібербезпекової спроможності органів місцевого самоврядування.

Значний внесок у розроблення проблематики публічного управління кібербезпекою здійснено у працях А. Вовк [1], де акцентовано увагу на інституційних та управлінських засадах формування системи кібербезпеки, ролі держави у координації відповідних процесів та необхідності інтеграції кібербезпекових механізмів у систему публічного управління. Зазначений підхід має принципове значення для обґрунтування того, що кібербезпека не обмежується суто технічним захистом інформаційних систем, а виступає комплексною функцією управління, що охоплює організаційні, нормативні, кадрові та координаційні аспекти.

У працях О. Заріцького та Л. Гальчинського [2] кібербезпекова проблематика розглядається крізь призму управління ризиками, оцінювання загроз та вироблення механізмів реагування в умовах цифрової трансформації. Цінність таких напрацювань полягає у посиленні аналітичного підходу до кібербезпеки, зокрема через акцент на необхідності ідентифікації вразливостей, прогнозування ризиків та побудови системи превентивного реагування. Для дослідження кібербезпекової спроможності громад цей підхід є важливим, оскільки дозволяє інтерпретувати кібербезпеку не лише як наявність окремих технічних засобів, а як здатність органу публічної влади своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати кіберризики.

Роботи О. Жеребця [3] мають значення для осмислення кібербезпеки як складової інформаційної безпеки у ширшій системі державного управління. У них простежується прагнення до систематизації суб'єктів, функцій і механізмів забезпечення безпеки у цифровому середовищі, що створює концептуальну основу для подальшої деталізації ролі органів місцевого самоврядування у цій сфері. Наукова цінність відповідних підходів полягає у переході від загального розуміння кібербезпеки до її інституційного впорядкування як складової управлінської діяльності.

У свою чергу, С. Красніков [4] приділяє увагу розвитку національної системи кіберзахисту, механізмам координації та взаємодії між суб'єктами кібербезпеки. Такі дослідження мають важливе значення для обґрунтування необхідності включення локального рівня у загальнодержавну систему реагування на кіберзагрози. Вони підтверджують, що ефективність національної моделі кібербезпеки визначається не лише наявністю центральних координаційних інституцій, а й спроможністю локальних суб'єктів діяти узгоджено, вчасно передавати інформацію про інциденти та реалізовувати стандартизовані процедури реагування.

Поряд із вітчизняними науковими розробками, суттєве значення для дослідження мають міжнародні стандарти, аналітичні звіти та практичні рамки забезпечення кібербезпеки. Рамка NIST Cybersecurity Framework орієнтує на побудову цілісної системи управління кіберризиками через взаємопов'язані функції ідентифікації, захисту, виявлення, реагування та відновлення. Стандарт ISO/IEC 27001:2022 закріплює вимоги до системи управління інформаційною безпекою та акцентує увагу на формалізації політик, розподілі відповідальності, постійному моніторингу та вдосконаленні процедур. Практики ENISA спрямовані на зміцнення інституційної стійкості та формування організаційної культури кібербезпеки в органах публічної влади. Вимоги NIS2 закладають новий рівень відповідальності суб'єктів публічного сектору за кіберстійкість, управління ризиками, звітування про інциденти та забезпечення безперервності функціонування цифрової інфраструктури. Зазначені підходи створюють важливу нормативно-аналітичну базу для порівняльного аналізу та визначення тих орієнтирів, до яких має наближатися українська практика на місцевому рівні.

Окремий блок становлять зарубіжні дослідження, присвячені кібербезпеці у секторі місцевого самоврядування. Вони демонструють, що основними

викликами для муніципального рівня є обмеженість ресурсів, недостатня кадрова забезпеченість, слабка формалізація процедур реагування, фрагментарна інституціоналізація відповідальності та недостатня інтегрованість у національні системи кіберкоординації. Такі напрацювання є особливо цінними для українського контексту, оскільки дозволяють розглядати проблематику кібербезпеки громад не як ізольований технічний виклик, а як комплексну управлінську проблему, пов'язану з організаційною структурою, стратегічним плануванням, внутрішнім контролем і координаційними механізмами.

Разом із тим, аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що попри наявність значної кількості праць з питань державної політики кібербезпеки, управління цифровими ризиками та розвитку національної системи кіберзахисту, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Насамперед, у більшості досліджень домінує макрорівневий підхід, у межах якого основна увага приділяється державним інституціям, загальнонаціональним стратегіям та нормативно-правовим механізмам. Локальний рівень при цьому висвітлюється фрагментарно, без належного аналізу реальної організаційної спроможності органів місцевого самоврядування забезпечувати кіберзахист у повсякденній управлінській практиці.

Недостатньо розробленим залишається і питання методичного оцінювання кібербезпекової спроможності громад. Наявні підходи або зосереджуються на технічних параметрах захисту, або розглядають кібербезпеку у загальному контексті цифровізації, не виокремлюючи її як самостійний об'єкт емпіричного аналізу. У науковій літературі бракує інтегрованих моделей оцінювання, які б поєднували профілактичні та реактивні компоненти, враховували рівень формалізації процедур, стан кадрового забезпечення, моніторингові можливості, наявність резервування, алгоритми реагування та управлінську інтегрованість кібербезпеки у систему стратегічних рішень громади.

Не вирішеною раніше частиною загальної проблеми залишається також виявлення управлінських обмежень, що знижують результативність функціонування локальних механізмів кіберзахисту. Передусім ідеться про недостатню інституціоналізацію відповідальності, нечіткість розмежування функцій між посадовими особами, відсутність формалізованих координаційних механізмів, обмежений зв'язок між технічним супроводом і стратегічним управлінням, а також слабку інтеграцію кібербезпеки в систему публічного управління інформаційною безпекою на місцевому рівні.

Отже, наявні дослідження сформували важливу теоретичну й нормативно-аналітичну основу для вивчення кібербезпекової проблематики, однак не забезпечили цілісного емпіричного бачення кібербезпекової спроможності громад як окремого об'єкта оцінювання. Саме тому означена стаття присвячується розробленню підходу до оцінювання кібербезпекової спроможності органів місцевого самоврядування, виявленню структурних і управлінських обмежень її розвитку, а також обґрунтуванню напрямів удосконалення локальних механізмів кібербезпеки у системі публічного управління інформаційною безпекою.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до оцінювання кібербезпекової спроможності органів місцевого самоврядування та виявлення управлінських обмежень, що впливають на ефективність функціонування локальних механізмів кіберзахисту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Зростання кіберзагроз та ускладнення цифрової інфраструктури на місцевому рівні актуалізують необхідність ефективної координації кібербезпеки між органами місцевого самоврядування та національними структурами, оскільки саме від узгодженості організаційних, технологічних і кадрових компонентів залежить здатність громад протидіяти кіберризикам [5].

У межах емпіричного дослідження кібербезпековий компонент запропоновано оцінювати через п'ять ключових показників, які відображають баланс профілактики та готовності до реагування. Прешим показником пропонується оцінювати двофакторну автентифікація та контроль доступів. Наявність 2FA для службових електронних систем (електронна пошта, внутрішні портали, документообіг, адміністрування сайтів) є базовим індикатором профілактичного захисту. Показник враховує впровадження 2FA для ключових облікових записів, централізований облік доступів, періодичний перегляд прав користувачів, розмежування доступів за принципом "мінімально необхідних повноважень". Відсутність системного контролю доступів свідчить про вразливість цифрових каналів, що прямо впливає на якість комунікацій та ризик викривлення офіційної інформації.

Наступним для оцінки слід дослідити резервне копіювання та відновлюваність даних, зокрема у частині регулярного резервного копіювання (локального/віддаленого), зберігання копій поза основною інфраструктурою, періодичного тестування відновлення, формалізованої політики backup. Резервування є ключовою умовою збереження безперервності управлінських процесів у разі кібератак або технічних збоїв. За відсутності таких процедур навіть незначний інцидент може призвести до паралічу інформаційних потоків.

Іншим важливим на наш погляд показником є процедури реагування на кіберінциденти. Показник відображає не лише технічний, а й управлінський контур кібербезпеки та спрямований на оцінку наявності затвердженого алгоритму дій у разі інциденту, визначення відповідальних осіб, фіксацію та документування випадків, а також механізми інформування керівництва та взаємодії з національними структурами.

Моніторинг інцидентів та вразливостей спрямований на аналіз наявності системного журналювання подій, періодичного аудиту інформаційно-комунікаційних систем, співпраці з провайдерами безпеки, використання засобів виявлення вторгнень. Мо-

ніторинг визначає здатність органу місцевого самоврядування не лише реагувати, а й виявляти загрози на ранніх етапах. Співвіднесення з міжнародними індикаторами, отримані на локальному рівні — співставляються з міжнародними показниками кібербезпеки держави, зокрема National Cyber Security Index (NCSI), Global Cybersecurity Index (GCI) та іншими міжнародними рейтингами спроможності. Таке співвіднесення дозволяє оцінити, наскільки локальні практики узгоджуються із загальнонаціональними та міжнародними стандартами. Якщо на рівні держави декларується високий рівень кіберготовності, але на муніципальному рівні показники залишаються низькими, виникає дисбаланс між стратегічними орієнтирами та фактичною інфраструктурною спроможністю громад.

Кібербезпекова спроможність у межах дослідження трактується як інфраструктурна умова забезпечення результативності публічного управління інформаційною безпекою та формує технічний фундамент, без якого неможливо забезпечити стабільність інформаційних потоків, достовірність офіційних повідомлень, захист від зовнішнього втручання, безперервність управлінських функцій у кризових ситуаціях. Кібербезпековий модуль завершує трикомпонентну модель оцінювання, забезпечуючи повноту аналізу результативності публічного управління інформаційною безпекою на місцевому рівні.

Зібрані емпіричні дані дають можливість визначити рівень профілактичного захисту, оцінити го-

товність до кризових кіберситуацій і встановити, наскільки кібербезпекове середовище підтримує або обмежує здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати інформаційну безпеку в цифровому середовищі.

Отримані результати підтверджують значущість кібербезпекового компонента як інфраструктурної умови функціонування механізмів інформаційної безпеки та формують підґрунтя для подальшого узагальнення результатів у межах інтегральної оцінки результативності публічного управління інформаційною безпекою на місцевому рівні.

Розрахунок часткового індексу кібербезпекової спроможності потребує нормування, в межах якого застосовано шкалу нормування 0-1 із трирівневою градацією відповідей (аналогічно як і для інших часткових індексів):

1 — повна наявність / системність (регулярність, формалізованість, автоматизація);

0,5 — часткова наявність / нерегулярність;

0 — відсутність або не здійснюється.

Показники агрегуються на основі зведених часток відповідей за кожною позицією (табл. 1).

На рисунку 1 представлено радарну візуалізацію розподілу відповідей громад за трирівневою шкалою нормування (1 — повна реалізація, 0,5 — часткова, 0 — відсутність) щодо семи показників кібербезпекової спроможності.

Рисунок 1 підтверджує середній рівень кібербезпекової спроможності із вираженим розривом між

Таблиця 1. Емпіричний розподіл нормованих показників кібербезпекової спроможності

Показник	Діапазон зведених даних опитування			
	1	0,5	0	середній зважений показник
1. Двофакторна автентифікація 2FA	0,29	0,44	0,27	0,510
2. Регулярність резервного копіювання	0,35	0,39	0,26	0,545
3. Політика управління доступами	0,34	0,42	0,24	0,550
4. Перегляд прав доступу	0,31	0,40	0,29	0,510
5. Технічний моніторинг загроз	0,26	0,47	0,27	0,495
6. Процедура реагування на інциденти	0,32	0,29	0,39	0,465
7. Навчання з кіберреагування	0,18	0,34	0,48	0,350

Джерело: розраховано авторами за підсумками анкетування (n = 62).

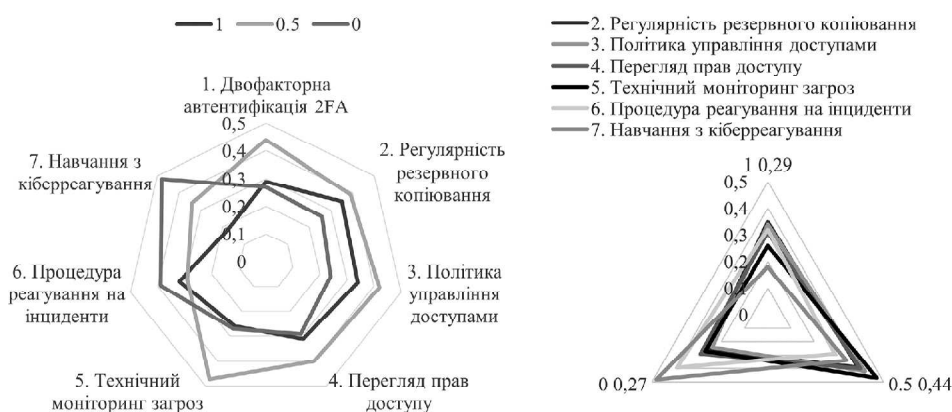


Рис. 1. Результати дослідження рівня кібербезпекової спроможності громад Львівської області

Джерело: розраховано авторами за підсумками анкетування.

формалізацією правил та реальною операційною готовністю. Саме ця диспропорція обмежує вплив кіберкомпонента на загальну результативність публічного управління інформаційною безпекою на місцевому рівні.

Частковий індекс кібербезпекової спроможності пропонується визначати як середнє нормованих показників:

$$I_{cyber} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \bar{x}_i \quad (3),$$

де $k = 7$ — кількість показників, $\bar{x}_i$ — середнє нормоване значення кожного індикатора.

Формалізована модель для розрахунку часткового індексу кібербезпекової спроможності матиме вигляд:

$$I_{cyber} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \left(\frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n} \right) \quad (1),$$

де $x_{ij} \in \{1; 0,5; 0\}$, $n = 62$ — кількість громад.

$$I_{cyber} = \frac{0.510 + 0.545 + 0.550 + 0.510 + 0.495 + 0.465 + 0.350}{7}$$

$$I_{cyber} = \frac{3.425}{7} = 0.489$$

Отримане значення відповідає нижній межі середнього рівня спроможності, при цьому сильніші позиції відслідковуються в частині формалізації політики доступів (0.550) та регулярності резервного копіювання (0.545). Водночас вразливі зони: навчання з кіберреагування (0.350); процедура реагування (0.465); технічний моніторинг загроз (0.495).

Спостерігається характерна диспропорція: наявність регламентів управління доступами — відносно високий показник, водночас реальна готовність до інцидентів (навчання, відпрацьовані сценарії) — значно нижча, що свідчить про переважання декларативного рівня регламентації над практичним відпрацюванням, недостатню інтеграцію людського фактору в систему кіберзахисту, а також низьку культуру кіберпрофілактики.

Таким чином, кібербезпекова спроможність функціонує переважно як формально-організаційна конструкція, а не як повноцінна інфраструктурна система захисту. Кібербезпекова складова демонструє помірний рівень зрілості, однак є найбільш уразливою серед трьох модулів результативності. Саме вона створює потенційний обмежувач загального індексу результативності публічного управління інформаційною безпекою на місцевому рівні.

Результати емпіричного дослідження, проведеного серед органів місцевого самоврядування Львівської області, засвідчили, що одним із ключових чинників забезпечення кібербезпекової спроможності на локальному рівні виступає наявність локального координаційного механізму, який забезпечує організацію, управління та контроль процесів захисту інформаційних ресурсів громади. Саме організаційне закріплення функції кібербезпеки визначає ступінь керованості відповідних

процесів, швидкість реагування на кіберінциденти та узгодженість управлінських дій у сфері інформаційної безпеки.

Аналіз отриманих анкетних даних показав, що в більшості досліджених громад Львівської області функція кібербезпеки вже частково інституціоналізована, однак її реалізація має фрагментарний характер. Зокрема, у значній частині органів місцевого самоврядування функції технічного адміністрування інформаційних систем покладені на спеціалістів із інформаційних технологій або працівників відповідних відділів цифрового розвитку, інформаційних технологій чи електронного врядування. Наявність таких посад створює базові передумови для формування локального координаційного механізму кібербезпеки, оскільки забезпечує відповідальну особу, яка здійснює управління інформаційною інфраструктурою.

Водночас проведене дослідження засвідчило, що у більшості громад зазначені функції не закріплені формально як функція забезпечення кібербезпеки, а реалізуються в межах загальних обов'язків із технічного супроводу інформаційних систем. Така ситуація створює управлінську невизначеність, оскільки відповідальність за кіберзахист не виділена як самостійна управлінська функція, що ускладнює координацію дій, обмежує можливості стратегічного планування та знижує рівень пріоритетності кібербезпеки у системі управлінських рішень.

Окремі органи місцевого самоврядування Львівської області вже здійснили кроки у напрямі формування більш структурованого підходу до координації кібербезпеки. У громадах із вищим рівнем цифрової спроможності функції захисту інформаційних ресурсів інтегровані у діяльність структурних підрозділів, відповідальних за цифрову трансформацію або інформаційні технології, що забезпечує централізоване управління доступом до інформаційних систем, організацію резервного копіювання, контроль інформаційних потоків та реагування на технічні інциденти. Наявність такого підходу свідчить про формування первинних елементів координаційного механізму, який забезпечує базовий рівень кібербезпекової спроможності.

Разом із тим, результати дослідження виявили низку системних недоліків, які обмежують ефективність існуючих механізмів. Насамперед, у більшості громад відсутнє чітке нормативне закріплення функції координації кібербезпеки на рівні посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи або внутрішніх регламентів. Вищенаведене доводить, що відповідальність за кіберзахист не має формалізованого характеру, що ускладнює визначення відповідальних осіб у разі виникнення кіберінцидентів та знижує рівень управлінської відповідальності.

Другим важливим аспектом є відсутність чітко визначених зон відповідальності за окремі компоненти кібербезпеки. У багатьох випадках функції адміністрування, управління доступом, резервного копіювання та реагування на інциденти виконуються без чіткої диференціації відповідальності, що створює ризики неузгодженості управлінських дій та ускладнює реаліза-

цію системного підходу до кіберзахисту. Відсутність такого розмежування також ускладнює здійснення контролю та оцінювання ефективності відповідних заходів.

Крім того, у більшості досліджених органів місцевого самоврядування функція кібербезпеки не інтегрована у систему стратегічного управління, а розглядається переважно як технічне питання, а не як складова управлінської функції, що має стратегічне значення для забезпечення інформаційної безпеки громади. Такий підхід обмежує можливості системного управління кіберризиками та знижує здатність органів місцевого самоврядування ефективно протидіяти сучасним кіберзагрозам.

У цьому контексті ключовим напрямом удосконалення є формування повноцінного локального координаційного механізму кібербезпеки, який має передбачати формальне закріплення відповідальної посадової особи або структурного підрозділу, наділеного повноваженнями щодо організації та координації заходів кіберзахисту. Така особа повинна забезпечувати координацію дій між структурними підрозділами, здійснювати моніторинг стану інформаційної безпеки, організовувати реагування на кіберінциденти та забезпечувати впровадження відповідних процедур захисту інформації.

Важливим елементом такого механізму є чітке визначення зон відповідальності, що передбачає закріплення функцій управління доступом, резервного копіювання, адміністрування інформаційних систем, моніторингу кіберінцидентів та реагування на них за конкретними посадовими особами або структурними підрозділами. Запропоноване забезпечить підвищення керованості процесів кібербезпеки, зменшення ризику управлінських викривлень та підвищення ефективності реагування на загрози.

Не менш важливим напрямом удосконалення є інтеграція функції кібербезпеки у систему управлінських рішень органів місцевого самоврядування, що передбачає включення питань кібербезпеки до стратегічних і програмних документів громади, врахування кіберризиків при плануванні розвитку інформаційної інфраструктури, а також забезпечення системного контролю за станом інформаційної безпеки. Такий підхід дозволяє перейти від реактивної моделі реагування на кіберінциденти до превентивної моделі управління кіберризиками.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження засвідчили, що у органах місцевого самоврядування Львівської області вже сформовано базові передумови для створення локального координаційного механізму кібербезпеки, зокрема через наявність відповідних посад і функціональних елементів. Водночас відсутність їх формалізації, чіткого розмежування відповідальності та інтеграції функції кібербезпеки у систему управлінських рішень обмежує ефективність існуючих механізмів. Удосконалення зазначених аспектів дозволить забезпечити формування повноцінного координаційного механізму, що підви-

щить рівень кібербезпекової спроможності органів місцевого самоврядування та сприятиме підвищенню результативності публічного управління інформаційною безпекою на локальному рівні.

Література:

1. Вовк, А. (2024). Сучасні проблеми публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, (8), 28—35. <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/136>
2. Заріцький, О., & Гальчинський, Л. (2024). Оцінка ризику кіберзагроз для об'єктів державного сектору України з метою подальшого планування інвестицій в інформаційну безпеку. *Universum*, (9), 349—355. <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1124>
3. Жеребець, О. (2025). Правове забезпечення методики ідентифікації та оцінки кіберризиків на національному рівні: сучасний досвід Словаччини та Латвії. *Інформація і право*, (2 (53)), 164—175. <http://il.ippi.org.ua/article/view/334163>
4. Красніков, С. (2025). Розвиток національної системи кібербезпеки України. *Інформація і право*, (4 (55)), 191–198. <http://il.ippi.org.ua/article/view/346414>
5. Bada M., Nurse J. R. C. Developing cybersecurity education and awareness programmes for small— and medium-sized enterprises (SMEs) // *Cybersecurity*. 2019. Vol. 2, № 1. URL: <https://www.mdpi.com/2624-800X/5/2/19>

References:

1. Vovk, A. (2024), "Modern problems of public management of cybersecurity in Ukraine", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol. (8), pp. 28—35, available at: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/136> (Accessed 10 April 2026).
2. Zaritskyi, O., & Halchynskyi, L. (2024), "Assessment of cyber threat risk for public sector facilities of Ukraine for the purpose of further planning of investments in information security", *Universum*, vol. (9), pp. 349—355, available at: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1124> (Accessed 10 April 2026).
3. Zherebets, O. (2025), "Legal support for the methodology for identification and assessment of cyber risks at the national level: modern experience of Slovakia and Latvia", *Informatsiia i pravo*, vol. 2 (53), pp. 164—175, available at: <http://il.ippi.org.ua/article/view/334163> (Accessed 10 April 2026).
4. Krasnikov, S. (2025), "Development of the national cybersecurity system of Ukraine", *Informatsiia i pravo*, vol. 4 (55), pp. 191—198, available at: <http://il.ippi.org.ua/article/view/346414> (Accessed 10 April 2026).
5. Bada, M., & Nurse, J. R. C. (2019), "Developing cybersecurity education and awareness programmes for small- and medium-sized enterprises (SMEs)", *Cybersecurity*, vol. 2 (1), available at: <https://www.mdpi.com/2624-800X/5/2/19> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 22. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

П. О. Скок,
к. держ. упр., доцент, Учений секретар науково-дослідного інституту
соціально-економічного розвитку міста, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9136-1172>
А. Д. Андрющенко,
аспірантка, Київський національний економічний університет м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4174-2740>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.542

ВПЛИВ КОМУНІКАТИВНИХ ФАКТОРІВ НА РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО 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,
Postgraduate student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

THE INFLUENCE OF COMMUNICATIVE FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF THE ECOSYSTEM OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY AND CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS

Зазначено, що зміна парадигми перспектив партнерства задля розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та бізнесу — від впливу до взаємодії, взаєморозуміння, а тим більше діалогу — стає соціально затребуваною з причин, які запропоновано кваліфікувати є як актуальний виклик часу. Цей виклик, заявляє вона, полягає у гострій необхідності переходу від конфліктної ідеології, що в неявній формі пронизує більшість теорій взаємодії публічної влади та бізнесу (і тим сприяє людино-середовищним протистоянням). Виділимо основні мотиви підходів розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та бізнесу до нових парадигмальних побудов та супутні до цього ідеї та судження, оскільки саме тут більшою мірою знаходяться відповідні точки наших власних концептуальних та прогнозних моделей комунікативного діалогу влади та бізнесу.

Визначено, що трансценденція, швидкоплинність процесів у сфері розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та бізнесу, неймовірно зріс потенціал оберненої інформації змінюють, якщо формулювати суть того, що відбувається жорсткіше, не тільки масштаб "окупованого" мобільним комунікаційним зв'язком соціального простору, а й умови (мотивацію) прийняття управлінських рішень на рівні зворотний зв'язок публічної влади та бізнесу. Обороти інформації у суспільстві, досягаючи глобальних меж, призводить до неминучого зближення міри поінформованості всіх його верств. Знання реальності, можна так оцінити сьогодишню ситуацію, зрівнює і одночасно протиставляє: а) політиків, що борються за владу, та їх електорат; б) багатих та бідних; в) прихильників різних ідеологій та моделей розвитку бізнесу. Суперечності соціуму набувають зовсім інше забарвлення не через дефіцит фундаментального знання, а через надлишок знання повсякденного, що створює для багатьох нерозв'язні адаптаційні складності. По-своєму узагальнюючи ті ж мотиви, запропоновано наступні висновки: характерні для розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та бізнесу та автономізації соціальної реальності з твердженням її кардинальної відмінності від інших реальностей. Коментуючи закладені тут концептуальні позиції, зазначено, що розвиток екосистеми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу пов'язується із взаєморозумінням сторін, а ефективність спілку-

вання — зі ступенем його досягнення, причому процедура вимірювання ступеня діалогічності вперше операціоналізована — має на увазі оригінальний дослідницький метод мотиваційно-цільового, або інтенціонування.

It is noted that the paradigm shift in partnership perspectives for the development of an ecosystem of interaction between public authorities and business — from influence to interaction, mutual understanding, and even more so dialogue — is becoming socially in demand for reasons that are proposed to be qualified as a pressing challenge of the time. This challenge, she states, lies in the urgent need to transition from the conflict ideology that implicitly permeates most theories of interaction between public authorities and business (and thus contributes to human-environmental confrontation). Let us highlight the main motives of approaches to the development of an ecosystem of interaction between public authorities and business to new paradigmatic constructions and the ideas and judgments accompanying this, since it is here that the starting points of our own conceptual and predictive models of communicative dialogue between authorities and business are to a greater extent located.

It has been determined that the transcendence, the transience of processes in the sphere of development of the ecosystem of interaction between public authorities and business, the incredibly increased potential of reverse information change, if to formulate the essence of what is happening more strictly, not only the scale of the social space "occupied" by mobile communication, but also the conditions (motivation) of making managerial decisions at the level of the feedback of public authorities and business. The circulation of information in society, reaching global limits, leads to an inevitable convergence of the level of awareness of all its layers. Knowledge of reality, one can assess the current situation in this way, equalizes and simultaneously contrasts: a) politicians fighting for power and their electorate; b) the rich and the poor; c) supporters of different ideologies and models of business development. The contradictions of society acquire a completely different color not because of a deficit of fundamental knowledge, but because of an excess of knowledge of everyday life, which creates insoluble adaptation difficulties for many. In its own way, generalizing the same motives, the following conclusions are proposed: characteristic of the development of the ecosystem of interaction between public authorities and business and the autonomization of social reality with the assertion of its cardinal difference from other realities. Commenting on the conceptual positions laid down here, it is noted that the development of the ecosystem of interaction between public authorities and customer-oriented business is associated with mutual understanding of the parties, and the effectiveness of communication — with the degree of its achievement, and the procedure for measuring the degree of dialogicity is operationalized for the first time — implies an original research method of motivational-target, or intention.

Ключові слова: державне регулювання, партнерство, соціальний діалог, парадигмальні побудови, моделі комунікативного діалогу, адаптаційні складності, взаєморозуміння сторін, інтенціонування

Key words: state regulation, partnership, social dialogue, paradigmatic constructions, models of communicative dialogue, adaptation difficulties, mutual understanding of the parties, intention.

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

Зміна парадигми перспектив партнерства задля розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та бізнесу — від впливу до взаємодії, взаєморозуміння, а тим більше діалогу — стає соціально затребуваною з причин, які запропоновано кваліфікувати як актуальний виклик часу. Цей виклик, заявляє вона, полягає у гострій необхідності переходу від конфліктної ідеології, що в неявній формі пронизує більшість теорій взаємодії пуб-

лічної влади та бізнесу (і тим сприяє людино-середовищним протистоянням). Виділимо основні мотиви підходів розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та бізнесу до нових парадигмальних побудов та супутні до цього ідеї та судження, оскільки саме тут більшою мірою знаходяться відправні точки наших власних концептуальних та прогностичних моделей комунікативного діалогу влади та бізнесу. Крім того, в аргументації Г.П. Кухарева і її прихильників містяться ті факти і пояснення, за допомогою яких або за асоціацією з якими стають яснішими і зрозумілішими багато з позицій, що вже розглядалися [1, с. 78].

Безперечно, інакше в контексті відповідей на нові і цілком реальні виклики часу звучать знайомі раніше застереження 60—70-х років минулого століття про неминучість майбутніх катаклізмів, пов'язаних із швидкістю соціальних і технологічних змін, що перевищує адаптаційні можливості бізнесу. Трансценденція, швидкоплинність процесів у сфері розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та бізнесу, неймовірно зріс потенціал оберненої інформації змінюють, якщо формулювати суть того, що відбувається жорсткіше, не тільки масштаб "окупованого" мобільним комунікаційним зв'язком соціального простору, а й умови (мотивацію) прийняття управлінських рішень на рівні зворотний зв'язок публічної влади та бізнесу.

Оборот інформації у суспільстві, досягаючи глобальних меж, призводить до неминучого зближення міри поінформованості всіх його верств. Знання реальності, можна так оцінити сьогодишню ситуацію, зрівнює і одночасно протиставляє: а) політиків, що борються за владу, та їх електорат; б) багатих та бідних; в) прихильників різних ідеологій та моделей розвитку бізнесу [2]. Суперечності соціуму набувають зовсім інше забарвлення не через дефіцит фундаментального знання, а через надлишок знання повсякденного, що створює для багатьох нерозв'язні адаптаційні складності. По-своєму узагальнюючи ті ж мотиви, запропоновано наступні висновки: характерні для розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та бізнесу та автономізації соціальної реальності з твердженням її кардинальної відмінності від іншої дійсності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки у фокусі досліджень залишається питання взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу. Зокрема, розробкою цієї проблеми висвітлена у працях таких науковців, як Г. Кириченко, В. Малімон, В. Ніжегородцев, Н. Новікова, Н. Фролова та ін. Зокрема, у цьому напрямку актуалізується необхідність дослідження мереж для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю за рахунок розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу. Окремі аспекти означеної проблеми висвітлено у працях таких науковців, як: Л. Бойко, С. Васьків, І. Лопатченко та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та удосконалення розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Коментуючи закладені тут концептуальні позиції, зазначено, що розвиток екосистеми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу пов'язується із взаєморозумінням сторін, а ефективність спілкування — зі ступенем його досягнення, причому процедура вимірювання ступеня діалогічності вперше операціоналізована — має на увазі оригінальний дослідницький метод мотиваційно-цільового, або інтенціонування. Важливо розуміти, що комунікативна інтенція є рівнодією мотиву та мети (очікуваного результату) спільної

діяльності, спілкування людей у суспільстві. Саме за рівнем сприйняття комунікантом вихідної інтенції і складається уявлення про те, чи відбулося чи ні взаєморозуміння, а також судження про успішність взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу [3, с. 155].

У цьому плані зіставляються і всі три згадані моделі взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу. Якщо лінійна модель Г. Лассуєлла графічно може бути зображена як послідовний комунікативний акт з відповідною структурою (етапністю) дій: "хто і що говорить — яким каналом — кому — з яким ефектом", а модель Т. Ниокомба графічно має форму трикутника: то відправник — приймач — подає у вигляді двоскладової проекції [4, с. 44]. З одного боку — продукована інтенціональність, уречевлена в тексті, з іншого — особливості змін цієї інтенційності, а також основних логічних і експресивних вузлів вихідного тексту у свідомості людини, яка їх сприймає.

Інтенція багатогранна і включає мотивацію спілкування, безпосередні змістовні цілі повідомлення, задуми, ідеї, цілепокладання, комунікативний намір, надзавдання. При цьому в будь-якому соціально орієнтованому комунікативному акті крім мотивів і цілей, що відносяться безпосередньо до теми, що порушують проблеми, можна виділити рівень потенційних особливостей спілкування комунікатора з стороною, що сприймає, — рівень комунікативних інтенцій.

З приводу вимірювання рівня діалогічності та взагалі оцінки її глибини завжди існували різні точки зору, у тому числі й скептичні. Припустимо, комунікація будь-якого виду настільки властива людині як людині в основі своєї істоти, що вона завжди залишається можливою, і ніколи не можна знати, якої глибини вона досягне. Втім, сама "різниця глибини" і їм та іншими дослідниками не заперечується. Наприклад, повноцінний діалог "глибинним" спілкуванням, а невміння його вести розглядає як "крайню ущербність, що межує з майже повною відсутністю глибинного спілкування" [5].

Ступінь діалогічності, рівень комунікативних інтенцій, проте, можна розпізнати за наявності як методу інтенціонального аналізу процесів спілкування, так і знання типології інтенцій, що спостерігаються в засобах масової комунікації. Деякий досвід у цій галузі себе вже окреслив, і йде тепер, умовно кажучи, період його первинного осмислення та перевірки.

У більшості робіт, дається типологія соціальних функцій засобів взаємодії публічної влади та бізнесу, тобто реального результату (наслідку) їх функціонування, проте інтенціональний рівень виявляється поза зоною аналізу. Тим часом характерно, що серед функцій дослідники найчастіше називають: інформування, розвагу, забезпечення культурного дозвілля, соціальне управління, створення громадської думки. Останні два пункти (і особливо передостанній) свідчать, що істотно для нашої теми, про остаточне усвідомлення посилюваної управлінської ролі вербально-візуальних масових комунікацій для різних аудиторій-реципієнтів. З іншого боку, слід з усією серйозністю поставитися до висновку аналітиків, які стверджують, що рівень інтенцій (результат, якого комунікатор прагне) і рівень функцій (те, що вийшло при спілкуванні) далеко не завжди однозначні, навіть більше того — нерідко результат може бути прямо протилежним бажаному. Тому, щоб правильно орієнтуватися у

комунікативних процесах, потрібні: по-перше, знання типових комунікативних інтенцій та, по-друге, знання особливостей сприйняття та реагування різних груп аудиторії під час зустрічі з цими інтенціями.

Приклад типології комунікативних інтенцій розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу, стосується засобів масової комунікації, і характеризує кожен із представлених видів:

- інтенція повідомляти, розповсюджувати знання про дійсність, інформувати;
- інтенція висвітлювати, поширювати культуру, ідеї добра, загальнозначущі цінності;
- інтенція впливати, впливати на громадську думку, на поведінку та емоції людей;
- різні супутні інтенції, пов'язані з інтенцією впливу, що "вуалюють" її: "все навколо погано", уявна нейтральність тощо;
- інтенція надавати допомогу, підтримку у вирішенні складних життєвих ситуацій людей;
- інтенція розважати;
- інтенція залучення аудиторії, конкуренції з іншим бізнесом, каналами,;
- "непроявлена" інтенція, у тому числі прагнення до нейтральності як до сучасного, модного, "стильного" типу спілкування.

Зрештою і незалежно від кількості інтенцій, з якими стикаються суб'єкти спілкування, комунікація постає соціальним механізмом інтеграції та розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу та де-факто незмінно здійснюється в режимі діалогу. Наголошуючи, що стосовно забезпечення соціальних зв'язків і контактів йдеться про взаємну (суб'єкт-суб'єктну) орієнтацію партнерів, які прагнуть увійти в ситуацію один одного, надаючи, монособ'єктний характер цього процесу. Результат подібної ідентифікації — адекватна інтерпретація комунікативної інтенції партнерства зі спілкування. Її значення первинне стосовно згоди-незгоди з партнером, оскільки згоду чи незгоду обов'язково предметні і співвідносяться з тим, що було зрозуміло. Власне, саме з того, чи відбувся ефект адекватного розуміння, можна судити про якість самої комунікації, про ступінь (глибину) її діалогічності та можливість на цій основі шукати згоду.

ВИСНОВКИ

У такій самі технології знаходять собі місце управлінський консенсус, регіональне партнерство, структури публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу. У ході соціальної комунікації, справедливо зазначала вона, у простір-час мікрівсесвітів (еко- та урбосистем, різного роду спільнот та організацій) втягується безліч потенційних учасників — носіїв різних субкультур та типів свідомості. Однак у кожному окремому випадку входження в комунікацію здійснюють не якісь знеособлені спільноти чи організації, а люди. Їхнє текстове спілкування індивідуальне і може істотно впливати в діалозі сторін на його розвиток і результат.

Дуже важливими в контексті діалогічної моделі розвитку екосистеми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу видаються ще певні резонуючі моменти. У комунікативному діалозі публічна влада та клієнтоорієнтований бізнес звикають до колективних форм громадянської співучасті. Наголошуючи на тому, що

діалог сприяє формуванню та підтримці групових (асоціативних) структур — без нього вони легко піддаються руйнуванню. Але він не менш корисний і в об'єднанні таких структур під егідою громадянського суспільства, у відпрацюванні партнерських зв'язків на рівні місцевого самоврядування та державних територіальних органів влади. Тобто діалогічність спілкування у всіх своїх проявах може однаково впливати і на події в системі людино-середовищних метаболізмів, і на управлінські механізми повсякденного життя в мікрівсесвіті місцевого рівня.

Література:

1. Кухарева Г.П. Належне урядування як шлях до становлення дієвої системи публічного управління в Україні. Теорія та практика державного управління. Харків, 2015. № 3. С. 76—83.
2. Bughin J., Chui M., Manyka J. Clouds, big-data, and smart assets: Ten tech enabled business trends to watch. McKinsey Quarterly. August, 2010. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/clouds-big-data-and-smart-assets-ten-tech-enabled-business-trends-to-watch>. (дата 12.10.2025). звернення:
3. Eriksson K., Vogt H. On self-service democracy: configurations of individualizing governance and self-directed citizenship. European Journal of Social Theory. 2013. Vol. 16, No. 2. P. 153—173.
4. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing agile. Harvard Business Review. 2016. Vol. 94, No. 5. P. 40—50.
5. HM Government. Horizon Scanning Program. Emerging Technologies: Big Data. 2014. The official site of the British government. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7da0c840f0b630d051c782/Horizon_Scanning_-_Emerging_Technologies_-_Big_Data_report_1.pdf. (дата звернення: 12.10.2025).

References:

1. Kukhareva, H.P. (2015). "Good governance as a way to create an effective system of public administration in Ukraine", *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*, vol. 1. pp. 76—83.
2. Bughin, J., Chui, M. and Manyka, J. (2010), "Clouds, big-data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch", *McKinsey Quarterly*, [Online], available at: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/clouds-big-data-and-smart-assets-ten-tech-enabled-business-trends-to-watch> (Accessed 12 October 2025).
3. Eriksson, K. and Vogt, H. (2013) "On self-service democracy: configurations of individualizing governance and self-directed citizenship", *European Journal of Social Theory*, vol. 16, no. 2, pp. 153—173.
4. Rigby, D., Sutherland, J. and Takeuchi, H. (2016), "Embracing agile", *Harvard Business Review*, vol. 94, no. 5, pp. 40—50.
5. The official site of the British government (2014), "HM Government. Horizon Scanning Program. Emerging Technologies: Big Data", available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7da0c840f0b630d051c782/Horizon_Scanning_-_Emerging_Technologies_-_Big_Data_report_1.pdf (Accessed 12 October 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Процеженовано / Revised: 27. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

С. В. Хоменко,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, НУ "Чернігівська Політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1417-0449>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.546

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ СФЕРИ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

S. Khomenko,

PhD student of the Department of Management and Administration,
Chernihiv Polytechnic National University

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND TRENDS IN THE FIELD OF EMERGENCIES

У статті здійснено аналіз сучасного стану й тенденцій розвитку сфери надзвичайних ситуацій в Україні. Аналіз проведено з урахуванням підвищеної невизначеності, трансформації безпекового середовища та дії воєнного стану. Актуальність дослідження полягає у необхідності формування ефективних механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту на основі системного аналізу статистичних даних. Також вагомим є виявлення структурних змін у динаміці надзвичайних ситуацій та оцінювання їх впливу на населення і критичну інфраструктуру.

У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до визначення кризового управління, ризик-орієнтованого менеджменту та інституційної трансформації системи цивільного захисту. Встановлено, що сучасна наукова думка характеризується посиленням уваги до адаптивних моделей публічного управління, удосконалення аналітичного інструментів та розвитку міжсекторальної координації в умовах надзвичайних ситуацій.

На основі аналізу статистичних показників виявлено волатильний характер динаміки надзвичайних ситуацій, зміну їх структури за походженням та рівнями виникнення. Обґрунтовано неоднорідність наслідків для населення. Визначено тенденцію до зростання частки техногенних і соціальних надзвичайних ситуацій при відносній стабільності природних. Така тенденція свідчить про посилення ролі антропогенних чинників у системі надзвичайних ситуацій.

Ефективність публічного управління у сфері цивільного захисту визначається рівнем інституційної спроможності, якістю координаційних механізмів та здатністю системи до оперативної адаптації. Обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованого підходу. Такий підхід поєднує ризик-орієнтоване управління, аналітико-прогностичні методи та проектоорієнтовані моделі реагування. Результатом стане формування передумов для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсного забезпечення. Вагомим стане зміцнення резильєнтності держави в умовах сучасних безпекових викликів.

The article analyzes the current state and trends in the development of the field of emergencies in Ukraine. The analysis was conducted taking into account increased uncertainty, transformation of the security environment and the effects of martial law. The relevance of the study lies in the need to form effective public management mechanisms in the field of civil protection based on a systematic analysis of statistical data. It is also important to identify structural changes in the dynamics of emergencies and assess their impact on the population and critical infrastructure.

The study summarizes theoretical approaches to defining crisis management, risk-based management and institutional transformation of the civil protection system. It is established that modern scientific thought is characterized by increased attention to adaptive models of public management, improvement of analytical tools and development of intersectoral coordination in emergency situations.

Based on the analysis of statistical indicators, the volatile nature of the dynamics of emergencies, changes in their structure by origin and levels of occurrence were revealed. The heterogeneity of the consequences for the population was substantiated. A trend towards an increase in the share of technogenic and social emergencies with relative stability of natural ones has been identified. This trend indicates an increase in the role of anthropogenic factors in the system of emergencies.

The effectiveness of public administration in the field of civil protection is determined by the level of institutional capacity, the quality of coordination mechanisms and the system's ability to quickly adapt. The feasibility of implementing an integrated approach has been substantiated. This approach combines risk-oriented management, analytical and predictive methods and project-oriented response models. The result will be the formation of prerequisites for increasing the efficiency of management decisions, optimizing resource provision. Strengthening the resilience of the state in the face of modern security challenges will be important.

Ключові слова: надзвичайні ситуації, публічне управління, цивільний захист, інституційна трансформація, волатильність, резильєнтність, проектно-орієнтоване управління.

Key words: emergencies, public administration, civil protection, institutional transformation, volatility, resilience, project-oriented management.

ВСТУП

В умовах сьогодення, надзвичайні ситуації мають високий рівень невизначеності та потребують системного підходу до формування управлінських рішень і вдосконалення інституційних механізмів цивільного захисту. Відповідно до цього, актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності публічного управління на основі аналізу сучасних тенденцій розвитку надзвичайних ситуацій.

Зростаюча волатильність показників надзвичайних ситуацій, зміна їх структури та посилення впливу людського і техногенного факторів обумовлюють потребу у дієвій системі управління та реагування. Це сприятиме забезпеченню обґрунтованості управлінських рішень, підвищення рівня готовності системи цивільного захисту та зміцнення резильєнтності держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження сучасного стану та тенденцій у сфері надзвичайних ситуацій є поширеним серед наукової спільноти. Зокрема, науковці обґрунтовують трансформаційні процеси системи цивільного захисту під впливом воєнних, техногенних і соціальних викликів. Відтак, Клименко Н. [9] окреслює особливості забезпечення цивільного захисту в умовах воєнного стану, визначаючи, що сучасні загрози суттєво ускладнюють функціонування системи реагування на надзвичайні ситуації.

Науковець Коваленко О. досліджує кризове управління в Україні, через аналіз системи надзвичайних ситуацій. Також Фоменко А. [12] розглядає становлення

та функціонування системи цивільного захисту в Україні, аналізуючи її нормативно-правові та організаційно-аналітичні основи, з урахуванням стану надзвичайних ситуацій.

У науковій праці Борщевського В. В., Василиці О. Б. та Матвєєва Є. Е. [1] досліджено інституційні трансформації публічного управління в умовах воєнного стану та визначають, що дія воєнного стану суттєво впливає на кількість надзвичайних ситуацій. В продовження, Гусаріна Н. В., Гусаріна Н. В., Черкасова, С. О., Черкасова, С. А. [2] аналізують ризик-менеджмент надзвичайних ситуацій як вагомий інструмент сучасного управління та зниження кількості надзвичайних ситуацій усіх рівнів походження.

На основі проведеного дослідження, варто зазначити, що наукові підходи визначають інституційну трансформацію системи публічного управління, посилення ролі ризик-орієнтованого та кризового менеджменту та впровадження сучасних аналітичних та управлінських інструментів. Відповідно до цього, перспективним є подальше удосконалення координаційних механізмів та підвищення ефективності реагування на надзвичайні ситуації на основі детального аналізу стану надзвичайних ситуацій в країні.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку сфери надзвичайних ситуацій в Україні на основі узагальнення статистичних даних та обґрунтування напрямів удосконалення публічного управління у сфері цивільного захисту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність надзвичайних ситуацій;
- проаналізувати сучасний стан і динаміку надзвичайних ситуацій в Україні;
- дослідити структуру надзвичайних ситуацій за характером походження;
- обґрунтувати напрями щодо удосконалення системи управління ризиками та підвищення резильєнтності держави.

Виконання поставлених завдань сприятиме розкриттю необхідності дієвої політики публічного управління в системі надзвичайних ситуацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз стану та тенденції кількості надзвичайних ситуацій мають досить волатильний характер. Динаміка змін спричинена наявністю загроз національного масштабу. Зокрема, дія воєнного стану впливає на зміну кількості, частоти та характеру надзвичайних ситуацій. За таких умов вагомим є формування дієвої системи до аналізу, превентивного запобігання та зниження ризиків появи НС [8]. Задля дієвості публічного управління у сфері надзвичайних ситуацій важливим є вивчення їх динаміки, класифікації за типом погодження, територіальним розміщенням та рівнем впливу. Відповідний кількісний та якісний аналіз сприяє визначенню та формуванню пріоритетів щодо превентивних заходів державної та місцевої систем цивільного захисту.

Доцільним є інтеграція статистичних даних з прогностичними оцінками. Результатом такого підходу є формування науково обґрунтованої основи для планування та реалізації управлінських рішень у сфері цивільного захисту. Моніторинг та аналіз тенденцій надзвичайних ситуацій є необхідним задля забезпечення безпеки населення. Крім того, стало дослідження кількісних та якісних показників НС є базисом для впровадження сучасних технологій управління ризиками, цифрових платформ оповіщення та проєктного підходу в публічному управлінні.

Відповідно до цього, важливим є аналіз кількісних показників надзвичайних ситуацій, що виникли в Україні. Аналіз враховує різні аспекти класифікації НС, зокрема характер походження та рівень поширення і наслідки

для населення. Зазначений структурований підхід сприяє оцінці ефективності системи публічного управління надзвичайними ситуаціями, зокрема проєктоорієнтованих моделей, що застосовуються у сфері цивільного захисту. Аналіз динаміки кількісних показників НС дозволяє обґрунтувати пріоритетні напрями управління, ресурсного забезпечення та прогнозування ризиків у наступні періоди.

За результатами аналізу, варто виокремити наступну динаміку, загальна кількість зареєстрованих надзвичайних ситуацій у 2025 році зросла на 9,4 % порівняно з 2024 роком. Відповідна тенденція вказує на посилення процесів, пов'язаних із техногенними та соціальними загрозами.

В розрізі видів НС, техногенні НС мають приріст 20,6 %. Динаміка свідчить про підвищену частоту аварій на промислових об'єктах, інфраструктурних інцидентів та необхідність удосконалення технічних заходів безпеки.

Водночас природні НС мають стійку тенденцію -1,5 %. Визначено стабільну частоту стихійних явищ та ефективність превентивних заходів у цій сфері. Наявне значне зростання соціальних НС +80 %. Така тенденція зумовлена врахуванням людського фактору та непередбачуваних поведінкових ризиків у межах окремих видів діяльності [4, 5, 6, 7, 8].

Класифікація НС за територіальними рівнями визначає зменшення кількості НС на місцевому рівні -16,7 %. Це є результатом управлінських рішень державних органів у центральних та об'єктових проєктах управління. Кількість об'єктових НС зросла на 61,1 %. Тенденції свідчать про підвищену активність аварій та ситуацій у конкретних об'єктах критичної інфраструктури. Повна відсутність НС державного рівня у 2025 році (-100 %) є наслідком ефективного централізованого та превентивного управління основними національними ризиками.

Оцінка наслідків для населення має наступні тенденції:

- кількість загиблих зменшилася на 18,9 %. Причинно-наслідкові зв'язки свідчать про підвищення ефективності заходів реагування та евакуації.

- кількість постраждалих збільшилася майже в 2,9 рази. Причинно-наслідкові зв'язки визначають зростання соціальних та об'єктових інцидентів та загальне збільшення розміру впливу подій.

Таблиця 1. Кількісні показники надзвичайних ситуацій, що виникли в Україні, 2024–2025 рр.

Дані про надзвичайні ситуації	2024 рік станом на 31.12.2024	2025 рік станом на 31.12.2025	Зменшення (збільшення), у відсотках
Загальна кількість НС	106	116	+9,4
з них за характером походження:			
Техногенного характеру	34	41	+20,6
Природного характеру	67	66	-1,5
Соціальні	5	9	+80,0
Воєнні	0	0	0,0
з них за рівнями:			
Державного рівня	1	0	-100,0
Регіонального рівня	3	3	0,0
Місцевого рівня	66	55	-16,7
Об'єктового рівня	36	58	+61,1
Загинуло людей внаслідок НС	148	120	-18,9
Постраждало людей внаслідок НС	295	868	+ в 2,9 рази

Джерело: побудовано автором на основі [4, 5, 6, 7, 8].

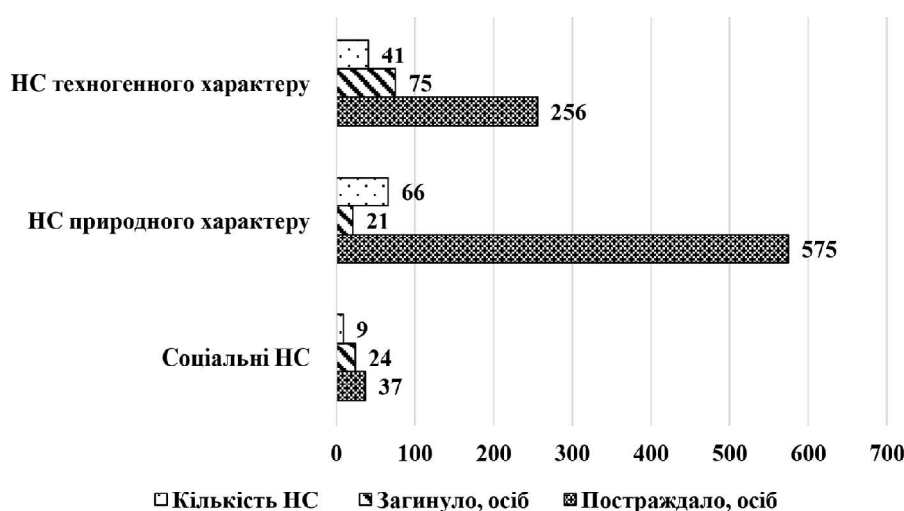


Рис. 1. Розподіл кількісних показників НС, які виникли в Україні у 2025 році

Джерело: побудовано автором на основі [4, 5, 6, 7, 8].

Проаналізовані тенденції обґрунтовують важливість комплексного підходу до управлінських рішень, організації навчань та вдосконалення систем оповіщення. У цьому контексті вагомим є застосування проєктоорієнтованого управління НС. В загальному, проведений аналіз підтверджує волатильність динаміки надзвичайних ситуацій, високий вплив техногенних і соціальних чинників на безпеку населення та критичну інфраструктуру. Відповідно до цього, варто наголосити на важливості інтеграції цифрових технологій і проєктного менеджменту у систему публічного управління. Зазначене сприятиме забезпеченню своєчасного реагування, зменшення ризиків та підвищення стійкості держави до кризових екзогенних та ендогенних факторів впливу.

Аналітичні дані рисунку 1, згідно звіту ДСНС України, визначають, що найбільша кількість надзвичайних ситуацій має місце у категорії природного характеру. Зокрема, у 2025 році зареєстровано 66 НС природного характеру. В наслідок чого загинула 21 особа та 575 постраждало.

НС техногенного характеру зареєстровано 41 та 75 людей загинуло, 256 постраждало. Найменша кількість НС визначена в межах соціального спрямування, а саме зареєстровано випадків 9, загинуло осіб — 24, постраждало — 37 [4, 5, 6, 7, 8].

Отже, аналітичні дані свідчать, що природні надзвичайні ситуації залишаються найбільш поширеними. Техногенні НС мають вищу смертність на одного випадка НС, що обумовлює високий ризик для населення та критичної інфраструктури. Соціальні НС є менш поширеними. Проте соціальні НС мають значну питому смертність та постраждалих відносно кількості випадків. Така тенденція свідчить про важливість посилення превентивних і інформаційних заходів в контексті соціального спрямування.

В умовах стійкого впливу дії воєнного стану на формування системи цивільного захисту вагомим значення набуває впровадження проєктоорієнтованого підходу як ефективного інструменту управління кризовими ситуаціями [9]. — Застосування проєктного підходу дозволяє забезпечити пріоритетність заходів реагування та інтеграцію різних суб'єктів безпекового середовища.

Проєктний підхід сприяє підвищенню адаптивності управлінських рішень, що є необхідним в умовах постійно змінюваного характеру загроз [10].

Використання проєктного підходу управління формує передумови для ефективного використання ресурсів, впровадження інноваційних рішень та забезпечення належного рівня моніторингу й оцінки результативності заходів. Результативними показниками є мінімізація наслідків вогневого впливу та підвищення загальної стійкості регіону до зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

Аналіз сучасного стану та тенденцій надзвичайних ситуацій визначає їх вагому волатильність. Така тенденція визначена структурним впливом природних, техногенних та соціальних чинників. Динаміка виникнення НС залежить від змін зовнішніх і внутрішніх загроз. Вагомим впливу завдає дія воєнного стану. Розвиток ефективного публічного управління в сфері цивільного захисту має враховувати систематичне вивчення закономірностей появи НС, класифікація за типом, рівнем поширення та потенційним впливом на населення й критичну інфраструктуру. Такий підхід забезпечує науково обґрунтовану основу для превентивних заходів та стратегічного планування безпекових рішень.

Доцільним є впровадження проєктоорієнтованого підходу до управління надзвичайними ситуаціями. Відповідні механізми сприяють координації дії суб'єктів системи цивільного захисту, пріоритетизувати ресурси та забезпечувати ефективне реагування на кризові події. Проєктне управління посилює адаптивність системи цивільного захисту, інтеграції сучасних цифрових технологій та моніторингу ризиків. Результатом застосування проєктного підходу є посилення резильєнтності держави та місцевих громад.

Оцінені показники обґрунтовують потребу застосування інтегрованого підходу до управління всіма типами НС. У цьому контексті доцільним є реалізація проєктно-орієнтованої моделі реагування та підвищення рівня готовності населення і органів влади.

Література:

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. (2022) Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне панування та механізми розвитку. Держава та регіони. Сер. Публічне управління та адміністрування. № 2 (76). С. 30—35.
2. Гусаріна Н. В., Гусарина Н. В., Черкасова, С. О., Черкасова, С. А. (2021). Ризик менеджмент надзвичайних ситуацій. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, (3 (17)). С. 63—68.
3. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Офіційний сайт. URL: <https://dsns.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2026).
4. Звіт про основні результати діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій у 2023 році: вебсайт Державної служби України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf>
5. Інформаційно-аналітична довідка про надзвичайні ситуації в Україні у 2022 році. ДСНС України. URL: <https://dsns.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).
6. Інформаційно-аналітична довідка про надзвичайні ситуації в Україні у 2023 році. ДСНС України. URL: <https://dsns.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).
7. Інформаційно-аналітична довідка про надзвичайні ситуації в Україні у 2024 році. ДСНС України. URL: <https://dsns.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).
8. Інформаційно-аналітична довідка про надзвичайні ситуації в Україні у 2025 році. ДСНС України. URL: <https://dsns.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).
9. Клименко Н. Особливості забезпечення цивільного захисту в умовах воєнного стану. Науковий вісник: Державне управління. 2022. № 2. С. 218—233.
10. Коваленко О. Аналіз кризового управління в Україні: сучасний стан та перспективи. Вісник національної академії державного управління. 2021. № 3. С. 45—52.
11. Кодекс цивільного захисту України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 34—35, ст.458. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
12. Фоменко А. (2022) Цивільний захист в Україні: створення та функціонування. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. № 1 (116). С. 7—14.
- dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf (Accessed 6 April 2026).
5. State Emergency Service of Ukraine (2022), "Information and analytical report on emergencies in Ukraine in 2022", available at: <https://dsns.gov.ua> (Accessed 7 April 2026).
6. State Emergency Service of Ukraine (2023), "Information and analytical report on emergencies in Ukraine in 2023", available at: <https://dsns.gov.ua> (Accessed 7 April 2026).
7. State Emergency Service of Ukraine (2024), "Information and analytical report on emergencies in Ukraine in 2024", available at: <https://dsns.gov.ua> (Accessed 7 April 2026).
8. State Emergency Service of Ukraine (2025), "Information and analytical report on emergencies in Ukraine in 2025", available at: <https://dsns.gov.ua> (Accessed 7 April 2026).
9. Klymenko, N. (2022), "Features of civil protection under martial law", Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia, Vol. 2, pp. 218—233.
10. Kovalenko, O. (2021), "Analysis of crisis management in Ukraine: current state and prospects", Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia, Vol. 3, pp. 45—52.
11. Verkhovna Rada of Ukraine (2013), "Code of Civil Protection of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Accessed 9 April 2026).
12. Fomenko, A. (2022), "Civil protection in Ukraine: formation and functioning", Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, Vol. 1 (116), pp. 7—14.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Процеженовано / Revised: 24. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

References:

1. Borshchevskiy, V. V., Vasylytsia, O. B. and Matvieiev, Ye. E. (2022), "Public administration under martial law: institutional transformations, strategic governance and development mechanisms", Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia, Vol. 2 (76), pp. 30—35.
2. Husarina, N. V., Husarina, N. V., Cherkasova, S. O. and Cherkasova, S. A. (2021), "Risk management of emergency situations", Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu, Vol. 3 (17), pp. 63—68.
3. State Emergency Service of Ukraine (2026), available at: <https://dsns.gov.ua/> (Accessed 6 April 2026).
4. State Emergency Service of Ukraine (2023), "Report on the main results of the activities of the State Emergency Service of Ukraine in 2023", available at: <https://dsns.gov.ua/>

<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

V. Shynkarenko,
Postgraduate Student of the Department of Administrative and Financial Management,
Lviv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2371-5449>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.551

CONCEPTUAL 3D MODEL OF TARGET AUDIENCE SEGMENTATION IN THE MARKETING COMMUNICATIONS SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITIES

В. О. Шинкаренко,
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка"

КОНЦЕПТУАЛЬНА 3D-МОДЕЛЬ СЕГМЕНТУВАННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ У СИСТЕМІ
МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

The article considers the problem of increasing the effectiveness of marketing communications of public authorities through improving approaches to segmenting the target audience. The relevance of the study is due to the need to transition from mass communications to differentiated and personalized models of interaction between the state and citizens in the context of the digital transformation of public administration. The purpose of the article is to develop a conceptual 3D model of target audience segmentation in the marketing communications system of public authorities based on the integration of cognitive, motivational-value and behavioral approaches to increase the effectiveness of targeting and managing marketing communication influences. Within the framework of the study, three key model variables are proposed: the level of information awareness regarding the activities of government authorities, the level of perception of the significance of communication messages, and the intensity of interaction with public authorities. Their combination allows you to form a multidimensional segmentation space that reflects both the objective characteristics of citizens' interaction with government authorities and the subjective features of the perception of marketing information influences. Based on the combinations of the above parameters, eight basic segments of citizen groups were identified, for each of which appropriate management strategic approaches to marketing communication interaction were proposed. The practical significance of the results lies in the possibility of their use to improve marketing communication strategies of state authorities and increase the efficiency of interaction with various groups of citizens. The proposed 3D model creates a methodological basis for the transition to a more adaptive, data-oriented system of marketing communications in public administration, which takes into account the multidimensionality of behavior and perception of citizens. The results of the study can be used by public authorities to increase the accuracy of target audience's segmentation and optimize marketing communications through more effective distribution of information resources and targeting of communication influences.

У статті розглянуто проблему підвищення ефективності маркетингових комунікацій органів публічної влади через вдосконалення підходів до сегментування цільової аудиторії. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від масових комунікацій до диференційованих та персоналізованих моделей взаємодії держави з громадянами в умовах цифрової трансформації публічного управління. Метою статті є розроблення концептуальної 3D-моделі сегментування цільової аудиторії у системі маркетингових комунікацій органів публічної влади на основі інтеграції когнітивного, мотиваційно-ціннісного та поведінкового підходів для підвищення ефективності таргетування та управління маркетинговими комунікаційними впливами. У межах дослідження запропоновано три ключові змінні моделі: рівень інформаційної обізнаності щодо діяльності органів влади, рівень сприйняття значущості комунікаційних повідомлень та інтенсивність взаємодії з органами публічної влади. Їх поєднання дозволяє сформувати багатовимірний простір сегментації, який відображає як об'єктивні характеристики взаємодії громадян з органами влади, так і суб'єктивні особливості сприйняття маркетингових інформаційних впливів. На основі комбінацій зазначених параметрів визначено вісім базових сегментів груп громадян, для кожного з яких запропоновано відповідні управлінські стратегічні підходи до маркетингової комунікаційної взаємодії. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення маркетингових комунікаційних стратегій органів державної влади та підвищення ефективності взаємодії з різними групами громадян. Запропонована 3D-модель створює методологічне підґрунтя для переходу до більш адаптивної, даноорієнтованої системи маркетингових комунікацій у публічному управлінні, що враховує багатовимірність поведінки та сприйняття громадян. Результати дослідження можуть бути використані органами публічної влади для підвищення точності сегментування цільових аудиторій та оптимізації маркетингових комунікацій шляхом більш ефективного розподілу інформаційних ресурсів і таргетування комунікаційних впливів.

Key words: marketing communications, public administration, segmentation, targeting, information awareness, information perception, interaction intensity, cognitive level.

Ключові слова: маркетингові комунікації, публічне управління, сегментування, таргетування, інформаційна обізнаність, сприйняття інформації, інтенсивність взаємодії, когнітивний рівень.

THE GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM

In the context of ongoing transformation of public administration and the growing role of communications, the implementation of effective marketing approaches in the activities of public authorities is becoming increasingly relevant. The transition to a service-oriented model necessitates the adaptation of marketing communication tools to ensure openness, transparency, and the effectiveness of managerial decisions.

In conditions of information overload and increasing competition for citizens' attention, universal communication approaches are losing their effectiveness, which creates a need for differentiated interaction tools. In this context, target audience segmentation emerges as a key element of the mechanism for implementing marketing communications, enabling consideration of the needs, expectations, and behavioral characteristics of different groups.

Segmentation contributes to improving the precision of communications, optimizing resource allocation, and engaging citizens in decision-making processes, which positively affects the level of trust and the effectiveness of public policy. At the same time, enhancing the effectiveness of marketing communications requires the development of a comprehensive scientific and methodological approach. This necessitates the creation of an integrated conceptual model that ensures consistency, coherence, and adaptability of marketing communication activities, while providing a methodological foundation for effective target audience segmentation.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The analysis of scientific sources (Demko M., Kosar N., Kuzio N., Pokhopen Y. [1]; Katkova T., Kniazhenko I., Shevchenko V. [2]) indicates the existence of various approaches to target audience segmentation, which have

been formed within the framework of classical marketing theory and its modern adaptations to the conditions of the digital environment and public administration.

First and foremost, the fundamental theoretical basis of segmentation is the STP concept (Segmentation — Targeting — Positioning), proposed by Philip Kotler, in which segmentation is considered the initial stage of marketing strategy development. Within this approach, classical segmentation criteria are distinguished: demographic, geographic, psychographic, and behavioral [3]. This approach is universal and widely applied both in the business environment (Herzanych V., Mitsa V., Tarasenko M. [4]; Metz K., Williams J., Anderson A. [5]) and in the communication activities of public authorities (DeSarbo W., Blanchard S., Atalay S. [6]). However, it has certain limitations related to insufficient consideration of social context and the complexity of public audiences.

In contemporary studies (Chebaro B., Fakhoury R., Baker D. [7]; laquinta L., Torsello M. [8]), significant attention is paid to the behavioral approach to segmentation, which involves grouping audiences based on behavioral patterns, interaction experience, level of engagement, and stages of the interaction lifecycle with a public authority or service. In particular, the works of Ukrainian researchers Halstyan M. and Kvita H. [9] emphasize that behavioral segmentation enables a higher level of personalization in marketing communications and allows for more precise message customization according to audience needs. At the same time, this approach requires a substantial volume of data and a well-developed analytical infrastructure, which is not always available in the field of public administration.

Another research direction is associated with the application of integrated segmentation criteria that combine demographic, psychographic, and behavioral characteristics. Scholars Kovalenko N., Malakhova Y., and Hordieiev Y. [10] note that effective segmentation requires consideration not only of formal audience attributes (such as age, gender, and place of residence), but also of interests, values, motivations, and behavioral patterns. This approach is particularly relevant in the context of public authority communications, where audiences are heterogeneous and characterized by varying levels of trust, awareness, and engagement.

Furthermore, in the scientific publication by Stamat V. and Skoruk A. [11], segmentation is considered as a component of the strategic marketing process that ensures the formation of target groups and the subsequent positioning of communication messages. In particular, it is emphasized that the correct identification of segments enhances the effectiveness of managerial decisions, optimizes resource allocation, and facilitates feedback from target groups. In the context of public administration, this implies the possibility of more accurately addressing the needs of different categories of citizens in the development and implementation of public policies.

In contemporary research on marketing communications (Kulyniak I., Ivanytskyi N. [12]; Korpalo O. [13]), the focus is shifting toward behavioral and multidimensional segmentation, where key criteria include the level of awareness, intensity of interaction, and response to communication stimuli. In particular, behavioral

variables (frequency of interaction, level of engagement, readiness to respond) are considered more relevant for developing effective marketing communication strategies than purely demographic characteristics [14].

Some researchers (Dziurakh Y., Shynkarenko V. [15]; Kovalchuk S., Tsurska B. [16]; Omelchak H. [17]) note that in times of crisis, audiences become more sensitive to the content and form of communication messages, increasing the risk of their misinterpretation or disregard. In this regard, segmentation should enable the identification of groups with different levels of risk perception, varying degrees of information awareness, and different intensities of interaction with public authorities. This makes it possible to adapt communications according to the audience's readiness to perceive information and to ensure the effective delivery of critically important messages.

At the same time, the analysis of contemporary approaches shows that most studies either focus on individual segmentation criteria or consider them in isolation, without proper integration into a unified system. However, many works on communication strategies emphasize the need for typologization and the combination of different segmentation approaches to enhance their practical value. This indicates an insufficient development of comprehensive segmentation models adapted to the specific nature of public authorities' activities.

Summarizing the findings of the scientific literature, it can be concluded that existing approaches to target audience segmentation — demographic, geographic, psychographic, and behavioural — possess significant analytical potential. However, their isolated application limits the effectiveness of marketing communications. Therefore, it is advisable to develop a comprehensive approach to segmentation that involves the simultaneous use of multiple criteria and their integration into a unified conceptual model. Such an approach would allow for a more complete consideration of the multidimensional nature of target audiences of public authorities, increase the precision of communications, and ensure the effectiveness of public policy implementation.

THE FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE

The aim of the article is to develop a conceptual 3D model of target audience segmentation within the system of marketing communications of public authorities, based on the integration of cognitive, motivational-value, and behavioral approaches, in order to enhance targeting effectiveness and the management of marketing communication impacts.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY

Summarizing the results of the analysis, a comprehensive approach to target audience segmentation within the system of marketing communications of public authorities is proposed, based on the following three criteria:

1. Level of information awareness regarding the activities of public authorities (X) — this indicator reflects the cognitive dimension of segmentation and allows for determining the degree of citizens' awareness, as well as their understanding of the functions and decisions of public authorities. Scientific approaches to segmentation by awareness level demonstrate

Table 1. Comparative Analysis of Target Audience Segmentation Criteria in Public Authorities' Marketing Communication Systems

Criteria	Type of Measurement	Data Sources	Managerial Significance
Level of Information Awareness of Public Authorities' Activities (X)	Cognitive (knowledge, understanding)	Surveys, media consumption analytics, digital traces (website visits, e-government service portals)	Enables the adaptation of message content (simplification / detailing) and reduces the information gap between public authorities and citizens
Level of Perceived Significance of Communication Messages (Y)	Motivational and value-based (attitudes, interests)	Sociological surveys, focus groups, analysis of social media reactions	Enhances communication effectiveness by emphasizing the relevance and personalization of messages
Intensity of Interaction with Public Authorities (Z)	Behavioral (activity, participation)	Administrative data, CRM systems, e-platforms, and statistics on citizen inquiries and service requests	Enables the selection of optimal communication channels and the appropriate level of interaction interactivity

Source: compiled by the author.

that different audiences require varying levels of detail and complexity in communication messages, which directly affects communication effectiveness.

2. Level of perceived significance of communication messages (Y) — this indicator characterizes the motivational and value-based aspect of interaction. Within the framework of psychographic segmentation, the importance of considering audience interests, attitudes, and values is emphasized, as these factors determine whether information will be perceived as relevant and meaningful.

3. Intensity of interaction with public authorities (Z) — this indicator reflects the behavioral component of segmentation, which in contemporary research is recognized as one of the most predictive. Behavioral indicators make it possible to assess the level of citizen engagement and to effectively adapt communication channels.

Table 1 presents a comparative characteristic of the three proposed criteria for target audience segmentation within the system of marketing communications of public authorities.

In the scientific literature, it is emphasized that effective segmentation should consider not only socio-demographic characteristics but also cognitive and behavioral attributes of the audience, as these provide the highest predictive value for the development of communication strategies.

At the same time, the analysis shows that each of the considered criteria individually is insufficient for a comprehensive description of the complex structure of the target audience of public authorities. For example, a high level of awareness does not always correlate with a high level of perceived significance, and active interaction may occur even with a low level of trust or interest. Thus, the optimal approach in the system of marketing communications of public authorities is not the isolated use of each criterion, but their synergistic combination, which forms the basis for developing a comprehensive conceptual 3D segmentation model.

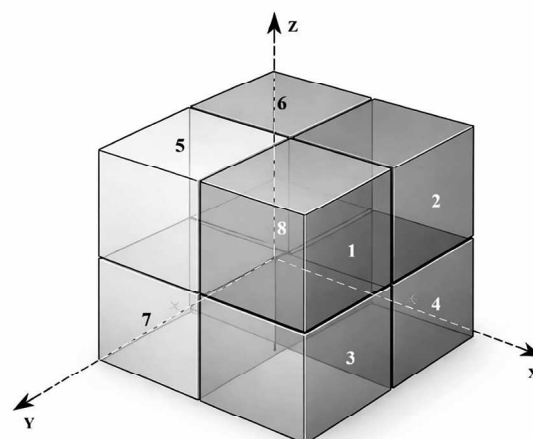


Figure 1. Visual Representation of the 3D Segmentation Model of the Target Audience in the System of Marketing Communications of Public Authorities

Source: developed by the author.

Within the framework of constructing a three-dimensional (3D) segmentation model of the target audience in the system of marketing communications of public authorities, it is proposed to apply a simplified dichotomous evaluation scale for each of the defined criteria, namely: "high" and "low" levels. This approach ensures a sufficient level of generalization for strategic analysis while maintaining analytical clarity and enabling further model formalization.

The use of a binary scale allows for a clear structuring of the target audience by combining the values of the three proposed criteria. As a result of this combination, eight segments are formed, each representing a unique configuration of audience characteristics (Fig. 1).

Table 2 presents the conditional names of the segments of the 3D target audience segmentation model

Table 2. Conditional Names of Segments in the 3D Target Audience Segmentation Model in the System of Marketing Communications of Public Authorities, Based on Indicator Values

Segments	Conditional Segment Name	Value of Indicator X	Value of Indicator Y	Value of Indicator Z
Segment 1	Integrated Communication Core	High	High	High
Segment 2	Institutionally Engaged but Informationally Indifferent	High	Low	High
Segment 3	Informed but Distant Supporters	High	High	Low
Segment 4	Informed but Disengaged	High	Low	Low
Segment 5	Institutionally Involved but Cognitively Low-Aware	Low	High	High
Segment 6	Technically Engaged but Informationally Indifferent	Low	Low	High
Segment 7	Potentially Sensitive but Unreached Audience	Low	High	Low
Segment 8	Informationally Distant	Low	Low	Low

Source: compiled by the author.

Table 3. Characteristics of the Segments of the 3D Target Audience Segmentation Model in the System of Marketing Communications of Public Authorities

Segments	Target Audience Characteristics	Typical Citizen Groups	Directions of Interaction with the Audience
Segment 1	– demonstrate a strong understanding of information; – actively interact with public authorities; – perceive communication messages as important.	– active users of e-services; – public servants; – digitally active youth.	– rapid policy implementation; – “early adopters.”
Segment 2	– are aware of and use services; – but do not attach significance to the communication message.	– part of the business community; – overloaded users of public services.	– require modification of the message.
Segment 3	– demonstrate a strong understanding of public policy; – rarely interact with public authorities; – but consider the information important.	– experts and analysts; – part of the youth / active population.	– potential for engagement through digital services.
Segment 4	– understand the information; – do not interact with public authorities; – do not consider the information significant.	– part of the urban population; – skeptical citizens.	– complex communication; – need for message reframing.
Segment 5	– use public services; – but lack a deep understanding; – while recognizing the importance of the information.	– part of the older population with access to CNAP; – users of basic services.	– require explanatory communication.
Segment 6	– are present within the system of public communications; – but do not perceive the information as important.	– formally registered users; – part of the passive workforce.	– low communication effectiveness; – new formats of message delivery are required.
Segment 7	– have low awareness; – do not interact with public authorities; – but potentially perceive the information as important.	– peripheral communities; – part of the rural population.	– primary area for information expansion.
Segment 8	– lack awareness; – are not engaged; – do not perceive the information as significant.	– isolated social groups; – informationally “disconnected.”	– require basic informational integration.

Source: compiled by the author.

in the system of marketing communications of public authorities, depending on the values of the proposed indicators.

Table 3 presents the characteristics of the segments of the 3D target audience segmentation model in the system of marketing communications of public authorities.

The proposed three-dimensional (3D) model ($X \times Y \times Z$) enables multidimensional segmentation of the

target audience of public administration bodies based on cognitive awareness, institutional engagement, and the level of perceived significance of public marketing communication messages. This approach ensures greater precision in targeting marketing communication impacts.

Table 4 presents the characteristics of strategies and tools for interaction with the target audience within the

Table 4. Strategies and Tools for Target Audience Engagement in Public Authorities' Marketing Communications Systems

Segments	Strategy Label	Strategic Actions	Strategic Tools
Segment 1	Co-Creation Strategy in the Development and Implementation of Public Policy	– partnership-based governance; – early access to information; – involvement in pilot programs; – delegation of ambassador roles.	– personalized user dashboards; – consultation platforms; – beta versions of services.
Segment 2	Strategy for Enhancing the Perceived Social Significance of Managerial Decisions	– message redesign; – reduction of cognitive load; – simplification of interpretation.	– short informational formats; – contextual push notifications; – scenario-based explanations (“what this means for you”).
Segment 3	Strategy for Institutional Engagement with Public Authorities	– digital interaction; – creation of entry incentives into the system; – “bridging services” between knowledge and action.	– digital entry services; – educational campaigns with a transition to action; – integration via APIs/portals.
Segment 4	Strategy for Reframing and Positioning Public Information	– cognitive reinterpretation; – change of message context; – repositioning of the message.	– storytelling; – case-based communications; – personalized examples.
Segment 5	Strategy for Information and Educational Support of Interaction with Public Authorities	– explanatory communication; – educational interventions; – enhancement of cognitive literacy.	– instructional services; – video guides; – offline consultations.
Segment 6	Strategy for Stimulating Behavioral Activity in Interaction with Public Authorities	– activation of attention through context; – event-driven communication; – simplification of content to minimal actionable decisions.	– automated SMS notifications; – automated reminders; – contextual prompts.
Segment 7	Strategy for Expanding Access and Initial Engagement with Public Services	– expansion of access to information; – initial institutional integration; – mobile/outreach services.	– offline campaigns; – mobile CNAP units; – radio and local media.
Segment 8	Strategy for Basic Integration into the Information and Institutional Space of the State	– basic informational integration; – formation of initial awareness; – long-term educational policies.	– mass media; – educational programs; – basic-level social campaigns.

Source: compiled by the author.

system of marketing communications of public authorities, in accordance with each segment of the proposed 3D model.

The proposed system of strategies reflects a differentiated approach to managing marketing communications of public authorities, based on the integration of cognitive, institutional, and value-based characteristics of citizens, and ensures the alignment of the type of managerial influence with the profile of the target audience.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

Within the framework of this study, a conceptual 3D model of target audience segmentation in the system of marketing communications of public authorities has been developed. The model is based on the integration of three key parameters: the level of information awareness regarding the activities of public authorities, the level of perceived significance of communication messages, and the intensity of interaction with public authorities. This approach enables a transition from traditional one-dimensional to multidimensional analysis, taking into account not only citizens' access to information but also their ability to interpret and evaluate it in terms of personal relevance.

The proposed model forms eight basic segments of citizen groups, each characterized by a specific combination of cognitive, institutional, and value-based attributes. This creates the foundation for a differentiated approach to managing marketing communications: from partnership-based interaction with integrated and motivated audiences to strategies of basic information provision and institutional inclusion for more distant groups. The model thus serves not only as an analytical tool but also as a basis for the development of adaptive managerial decisions.

Practical significance of the results lies in their applicability by public authorities to enhance the effectiveness of marketing communications, particularly through the differentiation of influence strategies across various population segments — from partnership-based interaction with integrated groups of citizens to basic informational engagement of more remote groups. The proposed approach facilitates the transition from mass to targeted and personalized communications, which is a key condition for the development of a service-oriented model of public administration.

The implementation of a multidimensional segmentation model and its algorithmic realization creates a foundation for building an adaptive, data-driven system of public communications capable of effectively responding to the dynamic information needs of citizens and increasing the level of trust in public authorities.

Prospects for further research include the development of adaptive digital segmentation models based on big data and artificial intelligence, which would

enable dynamic updating of parameters and improve the precision of targeting in the marketing communications of public authorities.

Література:

1. Демко М., Косар Н., Кузьо Н., Похопень Й. Формування маркетингових комунікацій комерційних банків із використанням сегментоорієнтованого підходу. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 3. С. 35—45.
2. Каткова Т.І., Княженко І.І., Шевченко В.Р. Цифровий маркетинг як інструмент для сегментації цільових ринків комунікацій. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. № 3. С. 59—64.
3. STP-маркетинг (Segmentation, Targeting, Positioning). URL: <https://azbyka.com.ua/uk/stp-marketing> (дата звернення: 08.04.2026).
4. Герзанич В.М., Міца В.В., Тарасенко М.І. Стратегічний STP-маркетинг у збутовій діяльності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 6. С. 46—50.
5. Metz K., Williams J., Anderson A. The ethical concerns associated with big data and artificial intelligence (AI) use for segmentation, targeting, and positioning strategies in large and small organizations. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2025. Pp. 1—13. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2025.2528690>.
6. DeSarbo W.S., Blanchard S.J., Atalay S. A new spatial classification methodology for simultaneous segmentation, targeting, and positioning (STP analysis) for marketing research. *Review of Marketing Research*. 2009. Vol. 5. Pp. 75—103. DOI: [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2008\)0000005008](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2008)0000005008).
7. Chebaro B., Fakhoury R., Baker D.S. Expanding e-government adoption in an emerging market economy: An exploratory segmentation based on socio-demographic and behavioural variables. *International Journal of Business and Emerging Markets*. 2020. Vol. 12 (3). Pp. 243—258. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2020.109574>.
8. Iaquina L., Torsello M.A. Cluster analysis for user segmentation in e-government service domain. *International Journal of Information and Communication Technology*. 2017. Vol. 11 (3). Pp. 412—432. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJICT.2017.086834>.
9. Галстян М., Квіта Г. Поведінкова сегментація як інструмент персоналізації маркетингових комунікацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-155>.
10. Коваленко Н., Малахова Ю., Гордєєв Ю. Сегментація цільової аудиторії як елемент стратегічного планування маркетингової активності в соціальних медіа. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 336 (6). С. 370—375. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-58>.
11. Стамат В.М., Скорук А.Ю. Сегментація цільової аудиторії як важливий етап маркетингу на ринку готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022.

№ 35 (2022). С. 112—117. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-17).

12. Кулиняк І.Я., Іваницький Н.Б. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. Міжнародний науковий журнал "Механізм регулювання економіки". 2023. Вип. 4 (102). С. 29—34. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.-2023.102.05>.

13. Кулиняк І.Я., Корпало О.А. Вплив цифрових маркетингових комунікацій на участь громадян у прийнятті рішень. Успіхи і досягнення у науці: журнал. 2025. № 12 (12). С. 1028—1041. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1028-1041](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1028-1041).

14. Rakesh D., Manoj Kumara N.V., Darshan S. Marketing Management. Bangalore, India: Archers and Elevators Publishing House, 2022.

15. Дзюрах Ю., Шинкаренко В. Роль маркетингових комунікацій у публічному секторі в умовах воєнного стану. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2024. № 1. С. 46—53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-7>.

16. Ковальчук С.В., Цурська Б.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 125—129. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-19>.

17. Омельчак Г.В. Механізм застосування маркетингових комунікацій в умовах кризи. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 1. С. 77—83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-10>.

References:

1. Demko, M., Kosar, N., Kuzo, N. and Pokhopen, Y. (2021), "Formation of marketing communications of commercial banks using a segment-oriented approach", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 3, pp. 35—45.

2. Katkova, T.I., Kniazhenko, I.I. and Shevchenko, V.R. (2018), "Digital marketing as a tool for segmenting target markets of communications", *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 3, pp. 59—64.

3. Azbuka (2024), "STP-marketing (Segmentation, Targeting, Positioning)", available at: <https://azbyka.com.ua/uk/stp-marketing> (Accessed 8 April 2026).

4. Herzanych, V.M., Mitsa, V.V. and Tarasenko, M.I. (2023), "Strategic STP-marketing in the sales activities of the enterprise", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 6, pp. 46—50.

5. Metz, K., Williams, J. and Anderson, A. (2025), "The ethical concerns associated with big data and artificial intelligence (AI) use for segmentation, targeting, and positioning strategies in large and small organizations", *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 1—13. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2025.2528690>.

6. DeSarbo, W.S., Blanchard, S.J. and Atalay, S. (2009), "A new spatial classification methodology for simultaneous segmentation, targeting, and positioning (STP analysis) for marketing research", *Review of Marketing Research*, vol. 5, pp. 75—103. DOI: [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2008\)0000005008](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2008)0000005008).

7. Chebaro, B., Fakhoury, R. and Baker, D. S. (2020), "Expanding e-government adoption in an emerging market economy: An exploratory segmentation based on socio-demographic and behavioural variables", *International Journal of Business and Emerging Markets*, vol. 12, no. 3, pp. 243—258. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2020.109574>.

8. Iaquina, L. and Torsello, M. A. (2017), "Cluster analysis for user segmentation in e-government service domain", *International Journal of Information and Communication Technology*, vol. 11, no. 3, pp. 412—432. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJICT.2017.086834>.

9. Halstian, M. and Kvita, H. (2025), "Behavioral segmentation as a tool for personalizing marketing communications", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-155>.

10. Kovalenko, N., Malakhova, Yu. and Hordieiev, Yu. (2024), "Target audience segmentation as an element of strategic planning of marketing activity in social media", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 336, no. 6, pp. 370—375. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-58>.

11. Stamat, V.M. and Skoruk, A.Yu. (2022), "Target audience segmentation as an important stage of marketing in the hotel and restaurant business market", *Modern Economics*, vol. 35, pp. 112—117. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-17).

12. Kulyniak, I.Ya. and Ivanytskyi, N.B. (2023), "Trends in the marketing communications development of tourist enterprises in the conditions of digitalization", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky"*, vol. 4, no. 102, pp. 29—34. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05>.

13. Kulyniak, I.Ya. and Korpalo, O.A. (2025), "Impact of digital marketing communications on citizens' participation in decision-making", *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi: zhurnal*, vol. 12, no. 12, pp. 1028—1041. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1028-1041](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1028-1041).

14. Rakesh, D., Manoj Kumara, N.V. and Darshan, S. (2022), "Marketing Management", Bangalore, India: Archers and Elevators Publishing House.

15. Dziurakh, Yu. and Shynkarenko, V. (2024), "The role of marketing communications in the public sector under martial law", *Publiche upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*, vol. 1, pp. 46—53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-7>.

16. Kovalchuk, S.V. and Tsurska, B.H. (2020), "Application of Marketing Communications Tools in Crisis Conditions", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 125—129. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-19>.

17. Omelchak, H.V. (2023), "Mechanism of Application of Marketing Communications in Crisis Conditions", *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 1, pp. 77—83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-10>.

Отримано редакцією журналу / Received: 21.04.26

Професійно / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

МЕХАНІЗМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

G. Zhikhar,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

MECHANISMS OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF STATE INFORMATION SECURITY

У статті здійснено дослідження механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері інформаційної безпеки держави. Зокрема, визначено історичні особливості становлення інформаційного суспільства; обґрунтовано роль і місце технологій інформаційного століття в історії розвитку цивілізацій; виокремлено поточні проблеми інформаційної безпеки країни та виокремити відповідні механізми інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Показано, що в історії розвитку цивілізації відбулося кілька інформаційних революцій — перетворень суспільних відносин, зумовлених кардинальними змінами у сфері обробки інформації. Остання інформаційна революція висуває на передній план нову галузь — інформаційну індустрію, пов'язану з виробництвом технічних засобів, методів і технологій для виробництва нових знань. Найважливішою складовою інформаційної індустрії стає інформаційна технологія.

Відзначено, що під інформаційним суспільством слід розуміти такий якісний стан, в якому суспільство досягає на високому рівні свого політичного, економічного, науково-технічного і культурного розвитку. В інформаційному суспільстві стрімко зростає обсяг інформації, яка впливає на всі сторони його матеріального і духовного життя.

Підкреслено, що з настанням нової епохи розвитку людської цивілізації, пов'язаної зі становленням інформаційного суспільства, відбуваються поступові зміни в усіх сферах життя людини і суспільства. Важливими складовими змісту прийдешньої епохи є інформація, інформаційні технології, що перетворюють внутрішню структуру, зміст і зовнішній вигляд людської цивілізації. Все це свідчить про важливість осмислення сутності і змісту внутрішньої й зовнішньої політики України в умовах таких глобальних змін стану людської цивілізації.

Визначено, що аналіз поточних проблем інформаційної безпеки країни дозволяє зробити висновок про необхідність забезпечення інформаційної безпеки України й вимагає невідкладного застосування механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

The paper studies the mechanisms of information and analytical support for making managerial decisions in the sphere of information security of the state. In particular, the historical features of formation of the information society are determined; the role and place of information age technologies in the history of development of civilizations are substantiated; current problems of information security of the country are identified and the corresponding mechanisms of information and analytical support for making managerial decisions are identified.

It is shown that in the history of development of civilization there has several information revolutions — transformations of social relations, caused by cardinal changes in the field of information processing. The latest information revolution brings to the fore of a new industry — the information industry, associated with the production of technical means, methods and technologies for the production of new knowledge. The most important component of the information industry is information technology.

It is noted that the information society should be understood as a qualitative state in which society reaches a high level of its political, economic, scientific, technical and cultural development. In the information society, the volume of information is rapidly growing, which affects all aspects of its material and spiritual life.

It is emphasized that with the advent of a new era in the development of human civilization, associated with the formation of an information society, gradual changes are taking place in all spheres of human and social life. Information and information technologies are the important components of the content of the coming era are, which transform the internal structure, content and appearance of human civilization. All this indicates the importance of understanding of the essence and content of Ukraine's domestic and foreign policy in the context of such global changes in the state of human civilization.

It is determined that the analysis of the country's current information security problems allows to conclude that it is necessary to ensure the information security of Ukraine and requires the urgent application of the appropriate mechanisms of information and analytical support for making management decisions.

Ключові слова: механізми, інформаційно-аналітичне забезпечення, управлінські рішення, інформаційна безпека, інформаційне суспільство.

Key words: mechanisms, information and analytical support, management decisions, information security, information society.

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

Зміна ролі інформації в житті людства, а також поява нових технологій обробки, передачі, зберігання та подання інформації дозволяють говорити про те, що сучасна цивілізація не тільки змінює свій вигляд, а входить у нову епоху, перетворюючись на інформаційну цивілізацію.

В нинішніх умовах колишній адміністративний механізм управління інформаційною безпекою став неможливим і неефективним. У безпосередньому підпо-

рядкуванні органам державної влади та місцевого самоврядування України знаходиться обмежена кількість підприємств, установ і організацій, що розташовані на їх території. В цих умовах необхідність міжвідомчої координації у сфері інформаційної безпеки об'єктивно зросла. Відповідно, актуальними є формування та реалізація єдиної державної політики у сфері інформаційної безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз літератури щодо інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

у сфері інформаційної безпеки держави свідчить про високу актуальність цієї теми, особливо в умовах гібридних загроз та цифровізації державних процесів. Основний фокус досліджень зміщується від простого збору даних до інтелектуального аналізу, моделювання ситуацій та використання цифрових екосистем. Це підтверджується точками зору багатьох вчених і практиків, зокрема, таких, як: І. Сердюк, В. Степанов, В. Торічний тощо. Проте недостатньо уваги приділяється розвитку механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері інформаційної безпеки держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері інформаційної безпеки держави.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- визначити історичні особливості становлення інформаційного суспільства;
- обґрунтувати роль і місце технологій інформаційного століття в історії розвитку цивілізацій;
- виокремити поточні проблеми інформаційної безпеки країни та виокремити відповідні механізми інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформація, як складний феномен, може розглядатись у багатьох аспектах. Так, інформація — це позначення змісту, отриманого із зовнішнього світу в процесі нашого пристосування до нього і пристосування до нього наших почуттів. Процес отримання та використання інформації є процесом нашого пристосування до випадковостей зовнішнього середовища і нашої життєдіяльності в цьому середовищі.

На наш погляд, глобалізація стала найважливішою тенденцією світового розвитку кінця XX — початку XXI ст. Ця тенденція чітко проявляється в державно-управлінській, економічній, соціальній, політичній, ідеологічній і культурній сферах. В останні роки в цьому контексті найбільшої актуальності набуває інформаційна сфера, яка у зв'язку з бурхливим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, появою принципово нових і високоефективних методів інформаційного обміну та впливу стає важливим інструментом державно-управлінських і політичних перетворень [1; 5].

Становлення інформаційного суспільства з різним ступенем інтенсивності й результативності відбувається в усьому світі, в тому числі й в Україні. З одного боку, нові технології відіграють вирішальну роль у промисловому виробництві, визначають економічну та державно-управлінську динаміку, з іншого — комп'ютери, Інтернет і мобільні телефо-

ни стали невід'ємною частиною повсякденного життя значної кількості людей.

Технокультурне середовище повсякденності стрімко змінюється під впливом інформаційної революції, інформаційно-комунікаційних технологій, реклами сучасного способу життя в масових комунікаціях, комп'ютеризації освіти, поширення електронних пристроїв, що забезпечують комфорт і зручність у повсякденному житті.

В історії розвитку цивілізації відбулося кілька інформаційних революцій — перетворень суспільних відносин, зумовлених кардинальними змінами у сфері обробки інформації. Остання інформаційна революція висуває на передній план нову галузь — інформаційну індустрію, пов'язану з виробництвом технічних засобів, методів і технологій для виробництва нових знань. Найважливішою складовою інформаційної індустрії стає інформаційна технологія [2; 5; 6].

Масштабні соціокомунікативні та соціокультурні трансформації суспільства наприкінці XX — на початку XXI ст. стали предметом серйозного аналізу. У зв'язку з цим наукова думка сформувала низку теоретичних концепцій, які пояснюють суть і спрямованість трансформацій соціуму, що відбуваються.

Сьогодні з упевненістю можна стверджувати, що технології інформаційного століття різною мірою охопили індустріальні, постіндустріальні та індустріальні країни. Величезне значення в розвитку цих змін виникнення нового типу цивілізації — цивілізації третьої хвилі — має інформація.

З приходом цивілізації третьої хвилі можна говорити про інформаційну революцію як новий етап науково-технічної революції, в результаті якої принципово змінюється роль інформаційної індустрії. Розвиток новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій формує безпрецедентні можливості в створенні інформаційних продуктів — продуктів іншого роду, ніж в індустріальній цивілізації.

Таким чином, революційний характер і досягнення в інформаційній сфері створюють передумови для руху до зовсім нового типу суспільства XXI ст. — інформаційного, або, як його ще називають, суспільства знання. Однією з основних характеристик інформаційного суспільства є його глобальний характер. Сьогодні в ході його становлення поступово стираються межі між країнами і людьми, радикально змінюється структура світової економіки. Подібні принципові зміни, викликані стрімким розвитком інформаційних і телекомунікаційних технологій, стали предметом особливої уваги вчених, політиків і фахівців в інформаційній сфері. Саме з позицій становлення цього суспільства й необхідно розглядати проблему забезпечення інформаційної безпеки України [2; 4; 5].

Під інформаційним суспільством слід розуміти такий якісний стан, в якому суспільство досягає на високому рівні свого політичного, економічного, науково-технічного і культурного розвитку. В

інформаційному суспільстві стрімко зростає обсяг інформації, яка впливає на всі сторони його матеріального і духовного життя. Засоби масової інформації набувають тут важливого значення з точки зору впливу на політичні процеси.

Бурхливий розвиток і конвергенція інформаційно-телекомунікаційних технологій, які потягли за собою революційні зміни на світовому ринку, робить необхідним вдосконалення засобів отримання, обробки і поширення інформації та результатів їх використання в економічній сфері. Якій стрибок у розвитку інформаційних технологій в кінці ХХ ст. породив нову глобальну соціальну революцію, що не могло не відбитися на розвитку ідей глобального інформаційного суспільства. Так, деякі вчені поділяють історію людського суспільства на три основні стадії: аграрну, індустріальну і постіндустріальну [3; 5; 6].

У такий спосіб можна змалювати контури постіндустріального суспільства, багато в чому відштовхуючись від характеристик індустріальної стадії. У цьому контексті індустріальне суспільство трактується як суспільство, в якому головною метою ставиться виробництво максимальної кількості машин і речей. Суттєвою рисою постіндустріальної стадії є перехід від виробництва речей до розвитку виробництва послуг, пов'язаних з освітою, охороною здоров'я, дослідженнями й управлінням.

У міру розвитку електронних засобів масової інформації й інформаційних технологій в науці все більш активно ведеться дискусія про функції та ролі інформації в житті суспільства, тенденції формування глобального інформаційного суспільства. Так, інформаційні технології можна розглядати як головний чинник, що впливає на формування соціально-економічної основи нового суспільства. Телекомунікаційні й комп'ютерні мережі відіграють роль своєрідної нервової системи світу, де все виявляється настільки взаємопов'язаним, що в результаті відбувається становлення глобальної інформаційної системи [2; 5].

Говорячи про перспективи розвитку засобів масової комунікації в інформаційному суспільстві, слід відзначити тенденцію посилення активної ролі масмедіа. Масова комунікація як сфера життя суспільства, що структурно оформилася, бачиться як сила, що має над суспільством дедалі більшу владу.

Ще одна точка зору стосовно історичного процесу розвитку інформаційного суспільства, як ключової складової цивілізації, передбачає у розвитку в історії цивілізації три хвилі:

- перша хвиля — аграрна (до ХVІІІ ст.);
- друга — індустріальна (до 50-х рр. ХХ ст.);
- третя — постіндустріальна (починаючи з 50-х рр. ХХ ст.).

При цьому передбачається, що постіндустріальному суспільству притаманні такі риси: деконцентрація виробництва і населення; різке зростання інформаційного обміну; превалювання самоврядних політичних систем; подальша індивідуалізація особистості при збереженні солідарних відносин між людьми і спільнотами [4; 5].

Традиційним корпораціям протиставляються малі економічні форми, серед яких особливо виділяється індивідуальна діяльність на дому і "електронний котедж".

Узагальнюючи розглянуті підходи до трактування поняття "глобальне інформаційне суспільство", можна стверджувати, що в даний час під ним розуміється суспільство нового типу, що формується в результаті нової глобальної цивілізаційної революції, основою якої є вибуховий розвиток і конвергенція інформаційних і комунікативних технологій.

Таким чином, з настанням нової епохи розвитку людської цивілізації, пов'язаної зі становленням інформаційного суспільства, відбуваються поступові зміни в усіх сферах життя людини і суспільства. Важливими складовими змісту прийдешньої епохи є інформація, інформаційні технології, що перетворюють внутрішню структуру, зміст і зовнішній вигляд людської цивілізації. Все це свідчить про важливість осмислення сутності і змісту внутрішньої й зовнішньої політики України в умовах таких глобальних змін стану людської цивілізації.

Основними чинниками, що впливають на формування електронного середовища, є:

- трансформація соціальних і державно-управлінських інститутів в умовах розвитку інформаційного суспільства;
- розвиток онлайн-співтовариств, їх взаємодія між собою і традиційними громадами;
- вплив розвитку Інтернету на зміну системи соціальної комунікації та забезпечення інформаційної безпеки держави;
- трансформація сучасної освіти, розвиток дистанційної освіти;
- проблема збереження культурної ідентичності;
- формування "електронної економіки";
- формування "електронного уряду" і в кінцевому підсумку — "формування механізмів електронного уряду" [1; 5].

При цьому аналіз поточних проблем інформаційної безпеки країни дозволяє зробити висновок про необхідність забезпечення інформаційної безпеки України й вимагає невідкладного застосування механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, серед яких:

- розробка основних напрямків державної політики у галузі забезпечення інформаційної безпеки України, а також заходів і механізмів, пов'язаних з реалізацією цієї політики;
- розвиток і вдосконалення системи забезпечення інформаційної безпеки України, що реалізує єдину державну політику в цій галузі, включаючи вдосконалення форм, методів і засобів виявлення, оцінки та прогнозування загроз інформаційній безпеці України, а також формування системи протидії цим загрозам;
- розробка державних цільових програм забезпечення інформаційної безпеки України;

— розробка критеріїв і методів оцінки ефективності систем і засобів забезпечення інформаційної безпеки України, а також сертифікації цих систем і засобів;

— вдосконалення нормативно-правової бази забезпечення інформаційної безпеки України, включаючи механізми реалізації прав громадян на отримання інформації та доступ до неї, форми і способи впровадження правових норм, що стосуються взаємодії держави із засобами масової інформації;

— координація діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності у сфері забезпечення інформаційної безпеки України;

— розвиток науково-практичних основ забезпечення інформаційної безпеки України з урахуванням сучасної геополітичної ситуації, умов політичного і соціально-економічного розвитку України та реальності загроз застосування інформаційної зброї;

— розробка і створення механізмів формування та реалізації державної інформаційної політики України;

— розробка методів підвищення ефективності участі держави у формуванні інформаційної політики державних телерадіомовних організацій, інших державних засобів масової інформації;

— забезпечення технологічної незалежності України в найважливіших сферах інформатизації, телекомунікації і зв'язку, що визначають її безпеку, і в першу чергу, — в галузі створення спеціалізованої обчислювальної техніки для зразків озброєння і військової техніки;

— розробка сучасних методів і засобів захисту інформації, забезпечення безпеки інформаційних технологій, що використовуються в системах управління військами і зброєю, екологічно небезпечних та економічно важливих виробництв;

— розвиток і вдосконалення державної системи захисту інформації та системи захисту державної таємниці;

— забезпечення умов для активного розвитку української інформаційної інфраструктури, участі України в процесах створення і використання глобальних інформаційних мереж і систем;

— створення єдиної системи підготовки кадрів у сфері інформаційної безпеки й інформаційних технологій [2; 5; 6].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, відсутність на законодавчому рівні достатніх гарантій захисту людини від загроз, пов'язаних з негативними інформаційними впливами, свідчать про необхідність розробки як національного законодавства, так і норм міжнародного права, спрямованих на захист психіки людини

від негативних інформаційно-психологічних впливів.

Література:

1. Дяченко Н. Методологічне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 4. С. 194—199.

2. Сердюк І. А. Підходи публічного управління до інформаційної безпеки особистості. Публічне урядування. 2022. № 3 (31). С. 53—59.

3. Сілаєв В., Горінов П. Політика інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації України: виклики та шляхи попередження. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3 (75). С. 81—87.

4. Степанов В. Механізм інформаційно-аналітичного забезпечення державної інформаційної політики. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 3. С. 139—145.

5. Торічний В. О. Формування та впровадження державної інформаційної політики як запорука забезпечення державної безпеки. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління". 2019. Вип. 1 (10). С. 64—69.

6. Фурман Р. Інформаційне забезпечення органів державної влади: проблеми та шляхи їх подолання. Університетські наукові записки. 2009. № 1. С. 357—361.

References:

1. Diachenko, N. (2013), "Methodological support of public administration and local self-government information and analytical activity", *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia*, vol. 4, pp. 194—199.

2. Savosko, T. (2024), "Features of the formation of state information policy", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 12 (1), pp. 22—28.

3. Serdiuk, I. A. (2022), "Public administration approaches to information security of the individual", *Publichne uriaduvannia*, vol. 3 (31), pp. 53—59.

4. Silaiev, V. and Horinov, P. (2024), "Information security policy in the context of digital transformation of Ukraine: challenges and ways of prevention", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 3 (75), pp. 81—87.

5. Stepanov, V. (2012), "Mechanism of state information policy information and analytical support", *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia*, vol. 3, pp. 139—145.

6. Furman, R. (2009), "Public administration authorities information support: problems and ways to overcome the ones", *Universytetski naukovi zapysky*, vol. 1, pp. 357—361.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 04. 05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26