ІНВЕСТИЦІЇ:
ПРАКТИКА ТА ДОСВІД



ISSN 2306-6814

№10 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 економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів, Україна

Казак Оксана Олексіївна — кандидат економічних наук, доцент, заступник декана, доцент кафедри фінансів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Україна

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

Нестеренко Ірина Володимирівна — кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, Україна

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

Юрченко Олександр Анатолійович — кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Україна

ІНВЕСТИЦІЇ:
ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 10 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 21.05.26 р.
Підписано до друку 21.05.26 р.

Формат 60х84 1/8, Ум. друк. арк. 100.3.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 2105/2.
Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»
м. Київ, пров. Куренівський, 17
Тел. (044) 537-14-34

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

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

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

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

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

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

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 10 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Цибуляк А. Г.
Глобальна торгівля як механізм глобального перерозподілу екологічного тиску: ризики побудови нової просторової економіки екологічного навантаження 11

Гоблик В. В.
Інвестиційна поведінка населення як індикатор репутації фінансово-кредитних організацій: емпіричний аналіз 18

Будзяк В. М.
Енергетичний потенціал сільгоспкультур для біоенергетики 27

Євчук Л. А.
Управління ризиками й грошовими коштами, маркетинг, ціноутворення та критичне мислення як фактори формування стійких конкурентних позицій підприємств 32

Русак Д. М., Резнікова Н. В., Карп В. С., Панченко В. Г.
Нові бізнес-моделі в умовах фрагментації глобальної економіки: інституційна адаптація до дезінтеграційних процесів 38

Лицур І. М., Несторяк Ю. Ю., Голян В. А., Бардась В. М.
Фіскально-рентне регулювання лісогосподарювання в контексті соціально-економічного піднесення сільських територій: бюджетний аспект 47

Алексеєва К. А., Дєліні М. М., Остапчук А. Д.
Інтеграція малих та середніх сільськогосподарських підприємств у ДПП через формування гібридних ланцюгів створення вартості 54

Баєва О. В., Корнієнко О. В.
Соціально-психологічний клімат як основа ефективного управління персоналом медичного закладу 61

Кобєлєва Т. О., Погорєлов С. М., Майстро Р. Г., Сусліков С. В.
Форсайт-методи в системі економічного механізму розвитку ринку криптовалют: маркетинговий аспект 67

Крамаренко І. С., Надточій І. І., Гришина Н. В., Іщенко О. А., Гарагуля А. В.
Вплив глобальних загроз на муніципальне управління у формуванні та відновленні регіону: інформаційна безпека та цифрова трансформація як драйвери 73

Окландер Т. О., Гусаковська Т. О.
Економічний механізм трансформації інформаційного потенціалу підприємства в інноваційні переваги на ринку криптовалют: форсайт-підхід 79

Ватаманюк-Зелінська У. З., Дуб А. Р.
Публічне інвестування в контексті воєнної економіки: потенціал бюджетних інвестицій як чинник забезпечення макроекономічної стабільності держави 85

Вініченко І. І., Павленко О. С.
Інтеграційні форми організації агробізнесу в Україні: формування замкненого виробничо-переробного циклу 92

Голомша Н. Є., Пугачов М. І., Небоженко Т. Т.
Диверсифікація зовнішніх ринків збуту як інструмент підвищення резильєнтності аграрного сектору України 100

Головчук Ю. О., Лепетан І. М., Заічко Н. В., Романенко С. В.
Облікове забезпечення управління витратами в закладах охорони здоров'я в умовах автоматизації, стандартизації та внутрішнього аудиту 109

Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З.
Потенціал-орієнтовний підхід до формування стратегії розвитку підприємства 117

Ібатуллін І. І., Свиноус І. В., Лозінський М. В., Присяжнюк Н. М., Федорук Ю. В.
Зелена економіка як основа забезпечення продовольчої безпеки в умовах глобальних викликів 126

Макалюк І. В., Дергалюк М. О.
Адаптація аграрного бізнесу до кліматичних змін у посушливих регіонах Півдня України 134

Гуменюк В. В., Кухній Л. С., Мацола М. М., Казюка Н. П., Шекета Є. Ю.
Стратегічне бізнес-планування як ключовий чинник прийняття управлінських рішень у процесі розробки та реалізації ІТ-проєктів 143

Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Костюк В. А., Зайцева Л. О., Зеленіця І. М.
Резильєнтні фінтех-екосистеми: роль цифрових аватарів і чат-ботів у формуванні довіри та емпатії в омніканальному маркетингу 152

Бондаренко В. М., Вакуленко В. Л., Лю Ю.
Особливості стратегічного планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств 158

Андрющенко К. А., Жураковський М. В.
Інвестиційна привабливість підприємств відновлювальної енергетики в умовах цифровізації та регуляторних трансформацій: концептуальна модель формування та оцінювання 163

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД
№ 10 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Сафонова В. Є., Янчевський Р. В., Зеленський Б. О., Білоусенко А. Ю.
Моделювання оптимізації бізнес-процесів в сервісній системі та стратегічному управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємницьких агроструктур в глобальному середовищі 173
Мульска О. П., Карпа А. Г.
Міграційна криза та соціально-економічна резильєнтність: аспект трансформації регіональних ринків праці в Україні 179
Борисов Є. В., Могилова А. Ю.
Ретроспективна трансформація змістовного наповнення бренду 188
Лоскоріх Г. Л., Перчі О. Ф., Шімон В.
Документування господарських операцій у приватному та державному секторах: обліково-контрольний аспект 195
Височанська М. Я., Ше В. В
Концептуальна модель програмного забезпечення для комплексного еколого-економічного моніторингу сільських територій та об'єднаних територіальних громад із використанням штучного інтелекту 202
Федорчак О. В., Матвіюк М. П., Андрусів С. В.
Сучасний стан реалізації державної політики у сфері дорожнього господарства в Україні 209
Діброва А. Д., Діброва Л. В., Губарєв І. А.
Економічний механізм фінансового лізингу на ринку сільськогосподарської техніки України в умовах інституційних обмежень 217
Максименко І. Я., Лищенко О. Г., Болдуєв М. В., Звірько Г. П., Максименко А. В.
Конвергенція МСФЗ та МСБОДС у глобальному обліково-аналітичному середовищі: імперативи міжнародних фінансів та вплив на ефективність фінансового контролю в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання 225
Носань Н. С., Хмельницький О. О.
Механізм адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації 232
Козьмук Н. І.
Пріоритети та чинники ефективності використання людського капіталу на сучасному етапі 237
Біляк Ю. В.
Основні групи та форми прояву економічних конфліктів в аграрній сфері та їх вплив на фінансове забезпечення 243
Вергун М. О.
Економіко-математичне моделювання розвитку академічного підприємництва у закладах вищої освіти 254
Харабара В. М.
Банківські інновації в умовах цифровізації: економічна природа, типологія та моделі управління 260
Нечитайло В. В.
Економічні засади розвитку аграрної логістики в умовах воєнної нестабільності 268
Заборський Л. О.
Інструментарій розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі 275
Рубай О. В., Синявська Л. В.
Інноваційні підходи в фінансовому менеджменті 281
Візіренко С. В., Фасій Б. В.
Аудит як інструмент контролю та підтримки управлінських рішень 288
Головачко В. М., Ніколашин А. О., Пігош В. А.
Система KPI як інструмент трансформації бухгалтерського обліку, менеджменту та маркетингу на підприємстві 294
Лагута Я. М.
Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій: методологічний підхід 300
Савченко Н. М., Савченко Р. О.
Цифрові інновації як чинник трансформації управлінського обліку 307
Гноєвий В. Г., Малашенко Ю. А., Кравцова І. О., Татарінов В. В., Корень О. М.
Трансформація компетентнісного профілю маркетолога як результат цифровізації інтегрованих маркетингових комунікацій 313
Бороденко Т. М., Рудик Н. В.
Митна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні засади, управління ризиками та напрями вдосконалення 318
Коробка Р. В., Кольоса Л. Л., Матрунчик Д. М., Хань Є. Ю., Лучечко Ю. М.
Детермінація інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування: національні і регіональні виклики, ризики та загрози 326

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД
№ 10 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Мазур В. Г., Ярова Ю. М.
Використання маркетингових досліджень в управлінні якістю адміністративних послуг 334
Шостак І. В.
Концептуальні засади інтеграції ESG у бухгалтерський облік та систему оподаткування підприємства 340
Пащенко О. В.
Трансформація міжнародної торгівлі пластиковими трубами та фітингами у контексті глобальних екологічних викликів: управлінські стратегії українських виробників 346
Гембарська Н. Є., Волошин О. П., Фаринович І. В.
Формування облікової інформації в архітектурі фінансів малого бізнесу: роль у фінансовій стійкості та розвитку 358
Грисюк Ю. С., Божок Ю. О., Познякова О. В.
Впровадження на підприємствах нових моделей логістичного обслуговування 366
Маслій В. В.
Теоретико-методичні засади прогнозування прямих іноземних інвестицій як інструменту забезпечення стійкості та оздоровлення фінансової системи 374
Фаріон В. Я.
Методологія обліку фінансових інструментів підприємств України в умовах застосування міжнародних стандартів фінансової звітності 385
Лавриненко С. О.
Цифрова трансформація та AI-комунікації в управлінні інноваційною діяльністю підприємств 392
Коляда О. В.
Україна в архітектоніці глобального ринку праці: трансформації та перспективи 397
Трушкіна Н. В., Прокопишин О. С., Жидовська Н. М.
Методичні засади управлінського обліку витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств 402
Юрченко О. А., Ємець А. В.
Трансформація логістичного управління міським громадським транспортом: виклики, ризики та перспективи розвитку транспортної системи міста Києва 409
Вінська О. Й., Філонюк В. В.
Кластеризація країн ЄС та України за рівнем економічного уповноваження жінок 416
Шевчук В. Р., Фіалка Ю. Є.
Зручність використання як основна характеристика автоматизованих інформаційних систем бухгалтерського обліку у торговельних підприємствах 423
Грановська І. В., Буторін Д. В., Грановський О. С.
Цифровізація фінансового менеджменту та фінансової політики в Україні: інструмент підвищення стійкості в кризових умовах 429
Яковенко О. І., Дізанов Д. О.
Процес формування маркетингової стратегії бізнесу в сучасних реаліях війни 436
Лелик Л. І., Магас Н. В., Мелимука В. А.
Інтегральна оцінка внутрішнього потенціалу підприємства як інструмент підвищення ефективності його діяльності 440
Семенова Д. О., Панченко Д. С.
Фінансовий стан малого бізнесу в умовах воєнної економіки: фактори впливу та ризики 445
Дзяд О. В., Гаврилова К. Д.
Міжнародне інвестиційне та грантове фінансування як фактор розвитку переробної промисловості в Україні 451
Дученко М. М., Столярова А. В.
Вплив інфляційного середовища на фінансову стійкість фармацевтичних підприємств України в умовах воєнної економічної нестабільності 460
Попович О. В., Задерака Н. М., Зінзівер Д. А.
Роль аналізу витрат у підвищенні ефективності діяльності підприємства 469
Рисін М. В., Олексишин С. І.
Вплив інфляції на купівельну спроможність домогосподарств України в умовах війни 475
Копотієнко Т. Ю., Бусенко А. О., Пахальчук А. В., Лиманський В. Ю.
Мультивекторний потенціал антикорупційних фінансових розслідувань та аудиту у забезпеченні економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури з урахуванням принципів НАТО 481
Тюха І. В., Видрич Т. М.
Командна взаємодія в управлінні HR-проєктами: мотивація та подолання конфліктів 489

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД
№ 10 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Кривцов О. В.
Цифрові екосистеми: виклики розвитку 496
Ястреб Я. М.
Видатки Державного бюджету України у сфері молоді та спорту в умовах воєнного стану 503
Ващиленко А. М.
Відновлення підприємницького потенціалу Миколаївської області в умовах глобальних загроз: аналіз стартових умов та організаційні важелі впливу 508
Сагайдак Є. С.
Методичні підходи до узгодження інтересів учасників проєкту дорожнього будівництва на засадах концесії 516
Козаченко О. І.
Інтеграція банківського та страхового бізнесу в умовах диджиталізації 522
Сидорчук А. О.
Стратегічне управління стійкістю смарт-інфраструктури транспорту України на засадах державно-приватного партнерства та соціальної відповідальності бізнесу 529
Книш С. І.
Пріоритетні напрями інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств 538

Державне управління

Дацій О. І.
Право на житло та механізми державного регулювання у забезпеченні відновлення і відбудови житлового будівництва 544
Шведун В. О., Сисоєва С. І.
Модернізація комплексного фінансово-економічного механізму вдосконалення ринку туристичних послуг з урахуванням ризиків 552
Дугінець Г. В., Сай Д. В., Бусарєва Т. Г.
Експортна спеціалізація України у молочному секторі як інтеграція в глобальні ланцюги вартості 559
Дакал А. В., Головач Н. В., Телендій А. А.
Трансформація професійної компетентності публічних службовців України в умовах європейської інтеграції 566
Зикун Н. І., Канцур І. Г., Гусятинська А. М., Сирота О. О.
Формування та реалізація інноваційно-інвестиційної політики держави в розвитку економіки регіону 573
Толмачов О. А., Родченко Л. М., Марущенко К. Ю., Івчук В. М., Вельган О. О.
Конституційно-правові засади захисту прав військовослужбовців в Україні 578
Серьогіна Н. О., Новосядлий Д. В.
Інституціоналізація публічно-приватного партнерства для стимулювання малого та середнього підприємництва в Україні 586
Богуславська С. І., Черевко О. В., Меркотан А. А.
Державна політика регулювання товарно-грошових відносин в Україні: інституційно-правові засади та механізми публічного управління 593
Дерун Т. М.
Соціальне житло як елемент житлової політики держави 597
Русинюк М. М.
Механізми взаємодії держави та громадянського суспільства в системі забезпечення національної стійкості 603
Масик-Бєсова М. З.
Вплив воєнних, безпекових та гуманітарних криз на інституційну стійкість держави 609
Самойленко Л. Я., Шило Е. С.
Інституційна взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства 614
Гавриляк С. А.
Публічне управління подоланням фінансових перешкод при провадженні інвестиційних енергозберігаючих заходів у житловому секторі 619
Лук'яненко І. В.
Формування організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills публічних службовців України з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів 625

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 10 / 2026

CONTENTS:

Economy

Tsybuliak A.

GLOBAL TRADE AS A MECHANISM FOR GLOBAL REDISTRIBUTION OF ENVIRONMENTAL PRESSURE: RISKS OF BUILDING A NEW SPATIAL ECONOMY OF ENVIRONMENTAL LOAD 11

Hoblyk V.

INVESTMENT BEHAVIOR OF THE POPULATION AS AN INDICATOR OF THE REPUTATION OF FINANCIAL AND CREDIT INSTITUTIONS: AN EMPIRICAL ANALYSIS 18

Budziak V.

ENERGY POTENTIAL OF CROPS FOR BIOENERGY 27

Yevchuk L.

RISK AND CASH MANAGEMENT, MARKETING, PRICING, AND CRITICAL THINKING IN SHAPING SUSTAINABLE COMPETITIVE POSITIONS 32

Rusak D., Reznikova N., Karp V., Panchenko V.

NEW BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF FRAGMENTATION OF THE GLOBAL ECONOMY: INSTITUTIONAL ADAPTATION TO DISINTEGRATION PROCESSES 38

Lytsur I., Nestoriak Yu., Holian V., Bardas V.

FISCAL AND RENT-BASED REGULATION OF FORESTRY IN THE CONTEXT OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS: THE BUDGETARY ASPECT 47

Alekseieva K., Dielini M., Ostapchuk A.

INTEGRATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED AGRICULTURAL ENTERPRISES IN PPP THROUGH FORMATION OF HYBRID VALUE CHAINS 54

Baieva O., Korniienko O.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE AS THE BASIS FOR EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN HEALTH CARE ORGANIZATION 61

Kobielieva T., Pohorielov S., Maistro R., Suslikov S.

FORESIGHT METHODS IN THE SYSTEM OF THE ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE CRYPTOCURRENCY MARKET: THE MARKETING ASPECT 67

Kramarenko I., Nadtochii I., Hryshina N., Ishchenko O., Harahulia A.

THE IMPACT OF GLOBAL THREATS ON MUNICIPAL GOVERNANCE IN THE FORMATION AND REGENERATION OF THE REGION: INFORMATION SECURITY AND DIGITAL TRANSFORMATION AS DRIVERS 73

Oklander T., Husakovska T.

ECONOMIC MECHANISM FOR TRANSFORMING THE INFORMATION POTENTIAL OF AN ENTERPRISE INTO INNOVATIVE ADVANTAGES IN THE CRYPTOCURRENCY MARKET: A FORESIGHT APPROACH 79

Vatamaniuk-Zelinska U., Dub A.

PUBLIC INVESTMENT IN THE CONTEXT OF THE WAR ECONOMY: THE POTENTIAL OF BUDGET INVESTMENTS AS A FACTOR IN ENSURING THE MACROECONOMIC STABILITY OF THE STATE 85

Vinichenko I., Pavlenko O.

FORMS OF AGRIBUSINESS INTEGRATION IN UKRAINE: DEVELOPMENT OF CLOSED-LOOP PRODUCTION AND PROCESSING 92

Golomsha N., Pugachov M., Nebozhenko T.

DIVERSIFICATION OF EXTERNAL SALES MARKETS AS A TOOL FOR ENHANCING THE RESILIENCE OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR 100

Holovchuk Y., Lepetan I., Zaichko N., Romanenko S.

ACCOUNTING SUPPORT FOR COST MANAGEMENT IN HEALTHCARE FACILITIES IN THE CONTEXT OF AUTOMATION, STANDARDIZATION, AND INTERNAL AUDITING 109

Grynko T., Hviniashvili T.

POTENTIAL-ORIENTED APPROACH TO FORMING AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY 117

Ibatullin I., Svynous I., Lozinskyi M., Prysiazhniuk N., Fedoruk Yu.

GREEN ECONOMY AS A BASIS FOR ENSURING FOOD SECURITY UNDER GLOBAL CHALLENGES 126

Makaliuk I., Derhaliuk M.

ADAPTATION OF AGRICULTURAL BUSINESS TO CLIMATE CHANGE IN THE ARID REGIONS OF SOUTHERN UKRAINE 134

Humeniuk V., Kukhnii L., Matsola M., Kaziuka N., Sheketa Ye.

STRATEGIC BUSINESS PLANNING AS A KEY FACTOR IN MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE PROCESS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING IT PROJECTS 143

Polinkevych O., Trynchuk V., Kostiuk V., Zaitseva L., Zelenitsa I.

RESILIENT FINTECH ECOSYSTEMS: THE ROLE OF DIGITAL AVATARS AND CHATBOTS IN BUILDING TRUST AND EMPATHY IN OMNICHANNEL MARKETING 152

Bondarenko V., Vakulenko V., Liu Y.

FEATURES OF STRATEGIC PLANNING FOR THE PROMOTION OF CONSTRUCTION SERVICES TO AGRICULTURAL ENTERPRISES 158

Andriushchenko K., Zhurakovskyi M.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF RENEWABLE ENERGY ENTERPRISES UNDER DIGITALISATION AND REGULATORY TRANSFORMATIONS: A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FORMATION AND ASSESSMENT 163

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 10 / 2026

CONTENTS:

Economy

Safonova V., Yanchevskyi R., Zelenskyi B., Bilousenko A.
MODELING OF BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION IN THE SERVICE SYSTEM AND STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL AGRICULTURAL STRUCTURES IN THE GLOBAL ENVIRONMENT 173

Mulska O., Karpa A.
MIGRATION CRISIS AND SOCIO-ECONOMIC RESILIENCE: THE TRANSFORMATION OF REGIONAL LABOUR MARKETS IN UKRAINE 179

Borisov Y., Mohylova A.
RETROSPECTIVE TRANSFORMATION OF BRAND CONTENT 188

Loskorikh G., Perchi O., Simon V.
DOCUMENTATION OF ECONOMIC OPERATIONS IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTORS: ACCOUNTING AND CONTROL ASPECT 195

Vysochanska M., She V.
CONCEPTUAL SOFTWARE MODEL FOR COMPREHENSIVE ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC MONITORING OF RURAL AREAS AND UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE 202

Fedorchak O., Matviiuk M., Andrusiv S.
THE CURRENT STATE OF PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION IN THE ROAD SECTOR IN UKRAINE 209

Dibrova A., Dibrova L., Hubariev I.
ECONOMIC MECHANISM OF FINANCIAL LEASING IN THE AGRICULTURAL MACHINERY MARKET OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF INSTITUTIONAL CONSTRAINTS 217

Maksymenko I., Lyshchenko O., Bolduiev M., Zvirko H., Maksymenko A.
CONVERGENCE OF IFRS AND IPSAS IN THE GLOBAL ACCOUNTING AND ANALYTICAL ENVIRONMENT: IMPERATIVES OF INTERNATIONAL FINANCE AND IMPACT ON THE EFFICIENCY OF FINANCIAL CONTROL IN MANAGEMENT OF THE ACTIVITIES OF ECONOMIC ENTITIES 225

Nosan N., Khmelnytskyi O.
MECHANISM OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION 232

Kozmuk N.
PRIORITIES AND FACTORS OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN CAPITAL USE AT THE PRESENT STAGE 237

Biliak Y.
THE MAIN CATEGORIES AND FORMS OF ECONOMIC CONFLICTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL SUPPORT 243

Verhun M.
ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING OF THE DEVELOPMENT OF ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS 254

Kharabara V.
BANKING INNOVATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: ECONOMIC NATURE, TYPOLOGY AND MANAGEMENT MODELS 260

Nechytailo V.
ECONOMIC PRINCIPLES OF AGRICULTURAL LOGISTICS DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF MILITARY INSTABILITY 268

Zaborskyi L.
TOOLKIT FOR THE DEVELOPMENT OF MARITIME TRANSPORT ENTERPRISES IN A DIGITAL ENVIRONMENT 275

Rubai O., Syniavska L.
INNOVATIVE APPROACHES IN FINANCIAL MANAGEMENT 281

Vizirenko S., Fasii B.
AUDIT AS A TOOL FOR MONITORING AND SUPPORTING MANAGEMENT DECISIONS 288

Holovachko V., Nikolashyn A., Pigosh V.
THE KPI SYSTEM AS A TOOL FOR TRANSFORMING ACCOUNTING, MANAGEMENT, AND MARKETING IN AN ENTERPRISE 294

Laguta Y.
FORMING STRATEGIC GOALS FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CHARITABLE ORGANIZATIONS: A METHODOLOGICAL APPROACH 300

Savchenko N., Savchenko R.
DIGITAL INNOVATIONS AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING 307

Hnoievyi V., Malashenko Y., Kravtsova I., Tatarinov V., Koren O.
TRANSFORMATION OF THE MARKETER'S COMPETENCY PROFILE AS A RESULT OF THE DIGITALIZATION OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS 313

Borodenko T., Rudyk N.
CUSTOMS LOGISTICS IN THE SYSTEM OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: THEORETICAL BASIS, RISK MANAGEMENT AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT 318

Korobka R., Kolosa L., Matrunchyk D., Khan Y., Luchechko Y.
DETERMINANTS OF THE INNOVATIVE TRANSFORMATION OF THE GLOBAL ARCHITECTURE OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE FIELD OF NATURAL RESOURCE MANAGEMENT: NATIONAL AND REGIONAL CHALLENGES, RISKS AND THREATS 326

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 10 / 2026

CONTENTS:

Economy

Mazur V., Yarova Y.
THE USE OF MARKETING RESEARCH IN QUALITY MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE SERVICES 334

Shostak I.
CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE INTEGRATION OF ESG INTO ACCOUNTING AND CORPORATE TAXATION SYSTEMS OF ENTERPRISES 340

Pashchenko O.
TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL TRADE IN PLASTIC PIPES AND FITTINGS IN THE CONTEXT OF GLOBAL ENVI RONMENTAL CHALLENGES: MANAGEMENT STRATEGIES OF UKRAINIAN MANUFACTURERS 346

Hembarska N., Voloshyn O., Farynovych I.
FORMATION OF ACCOUNTING INFORMATION WITHIN THE FINANCIAL ARCHITECTURE OF SMALL BUSINESSES: ITS ROLE IN FINANCIAL STABILITY AND DEVELOPMENT 358

Hrysiuk Y., Bozhok Y., Pozniakova O.
IMPLEMENTATION OF NEW LOGISTICS SERVICE MODELS AT ENTERPRISES 366

Maslii V.
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORECASTING FOREIGN DIRECT INVESTMENT AS A TOOL FOR ENSURING THE RESILIENCE AND REHABILITATION OF THE FINANCIAL SYSTEM 374

Farion V.
METHODOLOGY OF ACCOUNTING FOR FINANCIAL INSTRUMENTS OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS 385

Lavrynenko S.
DIGITAL TRANSFORMATION AND AI-DRIVEN COMMUNICATIONS IN THE MANAGEMENT OF CORPORATE INNOVATION 392

Koliada O.
UKRAINE IN THE ARCHITECTONICS OF THE GLOBAL LABOR MARKET: TRANSFORMATIONS AND PROSPECTS 397

Trushkina N., Prokopyshyn O., Zhydovska N.
METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF COST MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE MARKETING PRICING SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 402

Yurchenko O., Yemets A.
TRANSFORMATION OF LOGISTICS MANAGEMENT OF URBAN PUBLIC TRANSPORT: CHALLENGES, RISKS, AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT SYSTEM OF KYIV 409

Vinska O., Filoniuk V.
CLUSTERING OF EU COUNTRIES AND UKRAINE BY LEVEL OF WOMEN'S ECONOMIC EMPOWERMENT 416

Shevchuk V., Fialka Yu.
USER-FRIENDLINESS AS THE BASIC CHARACTERISTIC OF AUTOMATED ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS IN COMMERCIAL ENTERPRISES 423

Hranovska I., Butorin D., Hranovskyi O.
DIGITAL TRANSFORMATION OF FINANCIAL GOVERNANCE IN UKRAINE: ENHANCING RESILIENCE IN CRISIS CONDITIONS 429

Yakovenko O., Dizanov D.
THE PROCESS OF FORMING A BUSINESS MARKETING STRATEGY IN THE CONTEMPORARY REALITIES OF WAR 436

Lelyk L., Mahas N., Melymuka V.
INTEGRAL ASSESSMENT OF THE INTERNAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AS A TOOL FOR IMPROVING ITS PERFORMANCE EFFICIENCY 440

Semenova D., Panchenko D.
THE FINANCIAL CONDITION OF SMALL BUSINESSES IN A WAR ECONOMY: INFLUENCING FACTORS AND RISKS 445

Dzyad O., Havrylova K.
INTERNATIONAL INVESTMENT AND GRANT FINANCING AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE MANUFACTURING INDUSTRY IN UKRAINE 451

Duchenko M., Stoliarova A.
IMPACT OF THE INFLATIONARY ENVIRONMENT ON THE FINANCIAL STABILITY OF UKRAINIAN PHARMACEUTICAL ENTERPRISES UNDER WARTIME ECONOMIC INSTABILITY 460

Popovych O., Zaderaka N., Zinziver D.
THE ROLE OF COST ANALYSIS IN INCREASING THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE 469

Rysin M., Oleksyshyn S.
THE IMPACT OF INFLATION ON THE PURCHASING POWER OF HOUSEHOLDS IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS 475

Kopotiienko T., Busenko A., Pakhalchuk A., Lymansky V.
THE MULTI-VECTOR POTENTIAL OF ANTI-CORRUPTION FINANCIAL INVESTIGATIONS AND AUDITING IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF CRITICAL INFRASTRUCTURE FACILITIES IN LIGHT OF NATO PRINCIPLES 481

Tyukha I., Vydrych T.
TEAM INTERACTION IN HR PROJECT MANAGEMENT: MOTIVATION AND CONFLICT RESOLUTION 489

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 10 / 2026

CONTENTS:

Economy

Kryvtsov O.
DIGITAL ECOSYSTEMS: DEVELOPMENT CHALLENGES 496

Yastreb Y.
EXPENDITURES OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE IN THE FIELD OF YOUTH AND SPORTS UNDER MARTIAL LAW 503

Vashchylenko A.
RECOVERY OF THE ENTREPRENEURIAL POTENTIAL OF MYKOLAIV OBLAST UNDER GLOBAL THREATS: ANALYSIS OF STARTING CONDITIONS AND ORGANISATIONAL LEVERS OF INFLUENCE 508

Sagaidak Ie.
METHODOLOGICAL APPROACHES TO RECONCILING THE INTERESTS OF PARTICIPANTS IN ROAD CONSTRUCTION PROJECTS UNDER CONCESSION ARRANGEMENTS 516

Kozachenko O.
INTEGRATION OF THE BANKING AND INSURANCE SECTORS UNDER DIGITALIZATION 522

Sydorchuk A.
STRATEGIC MANAGEMENT OF THE RESILIENCE OF UKRAINE'S SMART TRANSPORT INFRASTRUCTURE BASED ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY 529

Knysh S.
PRIORITY AREAS FOR INVESTMENT IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 538

Public administration

Datsii O.
RIGHT TO HOUSING AND MECHANISMS OF STATE REGULATION IN ENSURING THE RECOVERY AND RECONSTRUCTION OF HOUSING CONSTRUCTION 544

Shvedun V., Sysoieva S.
MODERNIZATION OF A COMPREHENSIVE FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM OF IMPROVING OF THE TOURISM SERVICES MARKET, TAKING INTO ACCOUNT RISKS 552

Duginets G., Sai D., Busarieva T.
EXPORT SPECIALIZATION OF UKRAINE IN THE DAIRY SECTOR AS INTEGRATION INTO GLOBAL VALUE CHAINS 559

Dakal A., Holovach N., Telendii A.
TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF UKRAINIAN PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 566

Zykun N., Kantsur I., Husiatynska A., Syrota O.
FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE INNOVATION AND INVESTMENT POLICY IN THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY 573

Tolmachov O., Rodchenko L., Marushchenko K., Ivchuk V., Velhan O.
CONSTITUTIONAL AND LEGAL BASIS FOR THE PROTECTION OF THE RIGHTS OF MILITARY PERSONNEL IN UKRAINE 578

Serohina N., Novosiadlyi D.
INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR SME STIMULATION IN UKRAINE 586

Boguslavskaya S., Cherevko O., Merkotan A.
STATE POLICY FOR THE REGULATION OF COMMODITY-MONETARY RELATIONS IN UKRAINE: INSTITUTIONAL AND LEGAL FRAMEWORKS AND MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION 593

Derun T.
SOCIAL HOUSING AS AN ELEMENT OF STATE HOUSING POLICY 597

Rusyniuk M.
MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY IN THE SYSTEM OF ENSURING NATIONAL STABILITY 603

Masyk-Biesova M.
THE IMPACT OF MILITARY, SECURITY AND HUMANITARIAN CRISES ON THE INSTITUTIONAL STABILITY OF THE STATE 609

Samoilenko L., Shylo E.
INSTITUTIONAL INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CIVIL SOCIETY 614

Havryliak S.
PUBLIC MANAGEMENT OF OVERCOMING FINANCIAL OBSTACLES IN IMPLEMENTING ENERGY SAVING INVESTMENT MEASURES IN THE HOUSING SECTOR 619

Lukianenko I.
FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM FOR DEVELOPING SOFT SKILLS OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT EUROPEAN INTEGRATION PRIORITIES 625

УДК 339.5:502.131.1

A. Tsybuliak,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of International Economics, Business and Management, Ukrainian-American Concordia University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-9601-0391

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.11

GLOBAL TRADE AS A MECHANISM FOR GLOBAL REDISTRIBUTION OF ENVIRONMENTAL PRESSURE: RISKS OF BUILDING A NEW SPATIAL ECONOMY OF ENVIRONMENTAL LOAD

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

ГЛОБАЛЬНА ТОРГІВЛЯ ЯК МЕХАНІЗМ ГЛОБАЛЬНОГО ПЕРЕРОЗПОДІЛУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТИСКУ: РИЗИКИ ПОБУДОВИ НОВОЇ ПРОСТОРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЕКОЛОГІЧНОГО НАВАНТАЖЕННЯ

The purpose of the article is to provide a theoretical justification of international trade as a mechanism for the global redistribution of environmental pressure under conditions of geoeconomic rivalry and to develop a shift from a territorial to a network approach in analyzing the environmental consequences of international economic interaction. The paper argues that contemporary global political economy operates within the logic of "wrecking-ball politics," in which trade, technological, and investment instruments are deployed not only to stimulate development but also to dismantle previous regimes of interdependence, revise rules of market access, and redistribute global resources. In this configuration, international trade emerges as an instrument for redistributing ecological space, access to natural resources, and control over critical materials and technologies.

It is demonstrated that international trade functions as a network for the spatial redistribution of environmental pressure within global value chains, where environmentally intensive production stages are concentrated in jurisdictions with lower costs and less stringent regulatory requirements. This generates a systemic gap between territorial indicators of emissions and resource consumption and consumption-based environmental footprints, so that a reduction in national environmental pressure may reflect spatial displacement rather than absolute reduction. An analytical interpretation of countries as exporters and importers of environmental pressure is proposed on the basis of their position in global production networks and the structure of final demand. Most economies simultaneously perform both functions across different dimensions of planetary boundaries, which reflects the multidimensional character of ecological interdependence and makes any unambiguous classification of economies by ecological "cleanliness" on the basis of territorial indicators impossible. The "pollution haven effect" and the "pollution halo effect" are reinterpreted as interconnected mechanisms operating within the same global value chains rather than as alternative scenarios of trade's environmental impact, with the negative effect prevailing in resource-intensive segments and the positive one manifesting through technology diffusion in high-tech segments.

The concept of "green value chains" is examined as a framework within which countries may transform their role from exporters of environmental pressure into suppliers of resource-efficient technologies and solutions, while persistent resource specialization without technological renewal consolidates the status of environmental burden exporter. The risks accompanying the new spatial economy of environmental pressure include the consolidation of asymmetric distribution of environmental costs, environmental stratification of the world economy, the illusion of environmental progress based on territorial indicators, intensification of environmental leakage, growing competition for limited ecological space and critical

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/).

resources, technological and financial differentiation, and multidimensional pressure shifts between components of planetary boundaries. Environmental sustainability is shown to depend not only on domestic regulatory choices but on the broader configuration of international trade, investment flows, and technological regimes, which makes the coordination of economic, trade, and environmental policy at the global level a condition for adequate assessment of the global distribution of environmental costs and benefits.

***Мета статті полягає у теоретичному обгрунтуванні міжнародної торгівлі як механізму глобального перерозподілу екологічного навантаження в умовах геоекономічного суперництва та переходу від територіального до мережевого підходу в аналізі екологічних наслідків міжнародної економічної взаємодії. Здійснено теоретичне переосмислення ролі міжнародної торгівлі в умовах посилення геоекономічного суперництва та загострення обмежень, пов'язаних із концепцією планетарних меж. Обгрунтовано, що сучасна глобальна політична економія функціонує в логіці "політики руйнівної кулі", і у такій конфігурації міжнародна торгівля набуває функцій інструменту перерозподілу екологічного простору, доступу до природних ресурсів і контролю над критичними матеріалами та технологіями. Доведено, що міжнародна торгівля формує мережу перерозподілу екологічного навантаження в межах глобальних ланцюгів вартості, що зумовлює формування розриву між територіальними показниками викидів і ресурсоспоживання та показниками, що відображають кінцеве споживання, унаслідок чого зниження екологічного навантаження на національному рівні може супроводжуватися його просторовим перенесенням, а не реальним скороченням. Запропоновано інтерпретацію країн як експортерів та імпортерів екологічного навантаження залежно від їхньої спеціалізації та структури кінцевого попиту. Показано, що більшість економік одночасно виконують обидві функції в різних вимірах планетарних меж, що свідчить про багатовимірний характер екологічної взаємозалежності і унеможливлює однозначну класифікацію економік за рівнем екологічної "чистоти" на основі територіальних показників.**

Уточнено зміст ефектів "забруднювального притулку" і "забруднювального ореолу", які інтерпретовано як взаємопов'язані механізми перерозподілу екологічного навантаження в різних сегментах глобальних ланцюгів вартості, а не як альтернативні сценарії впливу торгівлі на довкілля. Розкрито зміст концепції "зелених ланцюгів вартості", у межах якої країни можуть трансформувати свою роль із експортерів екологічного навантаження у постачальників ресурсоефективних технологій і рішень, тоді як збереження ресурсної спеціалізації без технологічного оновлення закріплює статус експортера екологічного навантаження. Обгрунтовано, що формування нової просторової економіки екологічного навантаження супроводжується ризиками закріплення асиметрій у розподілі екологічних витрат між країнами, відтворення екологічної стратифікації світової економіки, формування ілюзії екологічного прогресу на основі територіальних показників, посилення ефекту витоку екологічного навантаження (англ. "environmental leakage"), загострення конкуренції за обмежений екологічний простір і критичні ресурси, технологічної та фінансової диференціації у процесі формування "зелених ланцюгів вартості", а також багатовимірного зміщення тиску між різними компонентами планетарних меж.

Key words: international economy, global economy, development asymmetries, economic relations, greening, environmental standards, environmental policy, trade policy, green trade, globalization, globalization changes, transformational changes, economic development, economic growth, international cooperation, cooperation, wrecking ball policies, export, import, global value chains, green value chains, rivalry, competition.

Ключові слова: міжнародна економіка, глобальна економіка, асиметрії розвитку, економічні відносини, екологізація, екологічні стандарти, екологічна політика, торговельна політика, зелена торгівля, глобалізація, глобалізаційні зміни, трансформаційні зміни, економічний розвиток, економічне зростання, міжнародна співпраця, співробітництво, політики руйнівної кулі, експорт, імпорт, глобальні ланцюги вартості, зелені ланцюги вартості, суперництво, конкуренція.

PROBLEM STATEMENT

In the second half of the 20th century, international trade expanded primarily as a tool for industrialization and increasing well-being. Today, it increasingly serves complex technological and energy transitions. The transition to a digital economy, electromobility, renewable energy, and new materials does not reduce dependence on natural resources but changes its

structure. Demand for rare earth metals, water, land, bioresources, and critical minerals is growing. Therefore, global trade is increasingly closely linked to the redistribution of access to the material foundations of economic development. Under these conditions, the redistribution of environmental pressure becomes a systemic companion of the struggle for resources. Countries strive to ensure their own technological transformations, but are not ready to accept the full environmental costs of these transformations on their territory. There is a tendency toward external localization of resource-intensive production stages. A new spatial economy of environmental load is emerging that does not coincide with the classical "centre — periphery" model. Individual countries can be centers of technological demand and at the same time zones of concentration of environmental pressure, while others act as resource cores with disproportionate burdens on land, water, or biogeochemical cycles.

Global value chains combine these roles into a complex system of interdependencies. Environmental pressures no longer have a clear territorial link. They move with flows of goods, investments, and technologies. The production of one unit of output can combine the water footprint of one region, the land footprint of another, and the carbon footprint of a third. In such a configuration, it is impossible to unambiguously classify economies as "ecologically clean" or "ecologically dirty". These are different configurations of participation in the global redistribution of environmental pressures. At the same time, dominant approaches to analyzing international trade and the environment rely primarily on territorial indicators of emissions and resource use. This creates a gap between the assessment of national environmental performance and the actual scale of environmental pressures associated with final consumption and countries' participation in global value chains. It is this contradiction that makes it necessary to rethink the role of international trade in the context of planetary constraints. This necessitates a theoretical rethinking of international trade as a mechanism for redistributing environmental pressure under planetary constraints, as well as the refinement of analytical tools for its study.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The current scientific discourse on the relationship between international trade, environmental constraints, and financial mechanisms for sustainable development forms the basis for rethinking trade as a tool for redistributing environmental burdens. Works on international climate finance and the circular economy underscore the importance of institutional and financial mechanisms for ensuring the "green" transition and identify regulatory constraints and financing imbalances in environmental transformations [1—3]. The development of a "green" economy is considered the result of the interaction among political, economic, and methodological approaches to greening economic processes [4]. Research on international strategies for the development and functioning of global value chains focuses on the growing role of systemic risks, asymmetries, and transformation of global competition conditions, which directly affect the structure of international trade and the distribution of economic benefits [5—6]. The formation of a new configuration of the world economy is accompanied by increased interdependence, the emergence of new forms of neoprotectionism, and a change in the logic of international capital and goods movement, which creates the prerequisites for the redistribution of not only economic but also environmental costs [7—9]. Issues of economic development in this context include overcoming global asymmetries and ensuring balanced growth [10]. A separate area of research concerns the environmental imperatives of globalization and the impact of transnationalization on environmental management. It has been proven that the expansion of global production networks is accompanied by the transfer of environmental burdens between countries and the exacerbation of environmental security problems [11—12]. Modern transformations of the world economy are interpreted as a transition to greater instability, thereby increasing the complexity of managing global environmental and economic risks [13].

Scientific approaches to the greening of international trade relations and global production provide a conceptual basis for analyzing the relationship between trade and environmental burdens, particularly in the context of resource redistribution and the impact of production specialization on the environment [14—15]. In this context, the environmental imperative is considered as a factor in transforming the institutional mechanisms of the global economy and finding a balance between environmental constraints and the right to development [16—17]. Studies of the institutional framework of modernization and the multidimensionality of socio-economic development emphasize the need for an integrated approach to policymaking in the face of global challenges, including the environmental dimension of international interaction [18]. Analysis of global development problems emphasizes the need to integrate economic, environmental, and social aspects, which is crucial for understanding international trade as a mechanism for redistributing environmental burdens in the global economy [19].

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to theoretically substantiate international trade as a mechanism for global redistribution of environmental burdens in conditions of geoeconomic rivalry and the transition from a territorial to a network approach in the analysis of the environmental consequences of international economic interaction.

THE PAPER'S MAIN BODY

The contemporary global political economy is increasingly described as an era of "wrecking-ball politics," in which states and major economic actors use trade, technology, and investment instruments not only to stimulate development but also to dismantle previous regimes of interdependence, revise market access rules, and redistribute global resources. In the context of the

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

nexus between global trade and the environment, this "wrecking-ball politics" manifests as the breakdown of a model of globalization that assumes economic openness is neutral with respect to environmental consequences. Trade increasingly emerges as a tool for redistributing ecological space, access to natural resources, and control over critical materials and technologies. This logic sharpens the contrast between the "pollution haven effect" and the "pollution halo effect". While the debate previously revolved around whether trade reduces or increases emissions, in the context of intensifying geoeconomic competition, it is shifting to the struggle for control over value chains, environmental standards, and decarbonization technologies. Trade policy is increasingly used to restrict competitors' access to resources, stimulate domestic industrialisation and protect their own ecological space.

If international trade functions as a network for redistributing environmental pressures, then any structural change in the world economy inevitably has environmental consequences. Technological shifts, changes in energy balances, and transformations in consumption patterns change the configuration of pressures on planetary boundaries and, at the same time, change the logic of international specialization. Raw materials are extracted in one region, primary processing is carried out in another, high-tech components are produced in a third, and final consumption takes place in a fourth. Within global value chains, environmentally intensive production stages are often localized where costs are lower and regulatory requirements are less stringent. As a result, a systemic gap is formed between territorial indicators and indicators based on final consumption. A country can demonstrate a decrease in emissions or resource consumption on its own territory while simultaneously increasing imports of products whose production involves significant use of water, fertilizers, or land resources in other regions. From an ecological point of view, this does not mean a reduction in pressure, but its spatial displacement. In this context, the hypothesis of a "pollution haven" takes on an expanded interpretation, encompassing not only the relocation of enterprises but also the transfer of pressure to different components of planetary boundaries. The export of agricultural products is associated with the intensive use of nitrogen and phosphorus fertilizers; the extraction of minerals to produce electronics puts pressure on land use and biodiversity; and the production of chemical products carries risks of the accumulation of new synthetic substances. In this logic, countries are classified as exporters or importers of environmental pressure based on their roles in global value chains and the nature of final consumption. A country-exporter of environmental pressure is characterized by the concentration of water-, energy-, land-, or chemical-intensive stages of production on its territory, the products of which are consumed mainly abroad. An importing country under environmental pressure consumes products with high environmental intensity produced outside its territory, thereby expanding its environmental footprint beyond its own jurisdiction.

This distinction demonstrates that territorial environmental performance is not equal to consumer environmental responsibility. It also clarifies the relationship between the "pollution haven" effect and the "pollution halo" effect. In exporting countries, where environmental pressure is high, a negative effect associated with the concentration of resource-intensive industries is more likely to manifest, while in importing countries, a positive effect may manifest through the spread of technology and higher standards, which is partially offset by the externalization of environmental costs. Most countries are neither net exporters nor net importers of environmental pressures. They can simultaneously export pressures across one dimension of planetary boundaries and import them across another, indicating the multidimensional nature of environmental interdependence. International trade forms a network of cross-environmental flows in which countries act as both donors and recipients of environmental pressures.

Global value chains form a hierarchy in which countries specializing in resource extraction and primary processing concentrate the most resource-intensive stages of production on their territory, while countries controlling the final stages receive the bulk of the value added at a relatively lower territorial environmental burden. This means that assessing environmental performance without accounting for trade flows distorts the global distribution of environmental costs. In response to increasing environmental constraints, the concept of "green value chains" is emerging, integrating environmental criteria across all stages of production, distribution, and consumption. The position of a country in such chains is determined not only by its share of added value, but also by the nature of its environmental contribution to the global production and consumption system. Countries that integrate into "green value chains" can transform their role from exporters of environmental pressure into suppliers of resource-efficient technologies and solutions, while maintaining resource specialization without technological renewal, thereby consolidating their status as exporters of environmental burden.

The effects of "pollution haven" and "pollution halo" coexist within the same global value chain. In high-tech segments, a positive effect may manifest as cleaner technologies and standards diffuse, while in resource— and primary-sector segments, a negative effect persists due to the concentration of environmentally intensive production. This gives rise to environmental stratification in the world economy, in which some countries specialize in exporting products with high environmental intensity, and others in exporting technologies and services that reduce this pressure.

A multidimensional approach to planetary boundaries demonstrates that environmental pressure does not disappear; rather, it changes geography and structure. Improvement of climatic indicators within individual territories may be accompanied by an increase in water, land, or biogeochemical load in other regions. This necessitates a transition from a territorial to a network approach in analyzing the relationship between trade and

the environment. International trade shapes the interdependence not only of economies but also of ecological regimes of development. Each country is embedded in a system in which its growth strategy affects other countries' ability to comply with their own ecological constraints. In such conditions, achieving ecological sustainability becomes a function not only of domestic regulatory decisions but also of the coordination of global trade, technological, and resource policies.

CONCLUSIONS

The study proposes a theoretical rethinking of the role of international trade in the context of planetary constraints, interpreting it not only as a mechanism of economic integration but also as a systemic tool for the global redistribution of environmental pressure. It is substantiated that in the modern world economy, environmental burdens are formed and circulate within global value chains, thereby rendering territorial indicators of emissions and resource consumption unable to reflect the real configuration of environmental costs associated with final consumption.

The scientific novelty of the results lies in the development of a conceptual framework for analyzing international trade as a network of redistribution of pressure on planetary boundaries, which enabled moving from a territorial to a flow approach to assessing the environmental consequences of international economic interaction. Within the proposed framework, the content of the effects of the "pollution haven effect" and the "pollu tion halo effect" was clarified, which were interpreted as interconnected mechanisms for the redistribution of environmental burden in different segments of global value chains, rather than as alternative scenarios of the impact of trade on the environment. An analytical typology of countries as exporters and importers of environmental pressure, determined by their position in global production networks and the structure of final demand, was proposed. It is proven that most economies simultaneously perform both functions across different dimensions of planetary boundaries, indicating the multidimensional nature of global ecological interdependence and making it impossible to unambiguously classify economies by the level of ecological "cleanliness" based on territorial indicators.

The position on the structural limitations of national environmental strategies in an open world economy has been further developed. It is substantiated that the effectiveness of environmental policy increasingly depends on the structure of international trade, investment flows, and technological regimes, while focusing exclusively on territorial indicators risks creating an illusion of environmental progress due to environmental leakage. The introduction of the concept of "green value chains" into the analytical field enabled demonstrating the potential to transform countries' roles in the global redistribution of environmental pressure and to reveal the relationship between technological innovation, environmental standards, and changes in the structure of international specialization. It is proven that integrating environmental criteria into global production networks can change the distribution of environmental burdens, but it also strengthens the structural differentiation of the world economy by shaping access to technologies and financial resources.

We include the following risks in building a new spatial economy of environmental burden: consolidation of the asymmetric distribution of environmental costs between countries, reproduction of the environmental stratification of the world economy, formation of the illusion of environmental progress based on territorial indicators, increased competition for limited environmental space and critical resources, deepening of the leakage effect of environmental burden, technological and financial differentiation in the process of forming "green value chains", multidimensional pressure shift between different components of planetary boundaries.

The entrenchment of asymmetry means that resource-intensive and environmentally intensive stages of production are concentrated in countries with lower standards or limited capacity for modernization, while the benefits of added value are concentrated in other segments of global chains. This is directly related to environmental stratification, in which some countries remain exporters of environmental pressure, while others strengthen their positions in high-tech segments with lower territorial burden.

The illusion of progress arises when improvements in territorial indicators are not accompanied by a reduction in the consumption-based ecological footprint but instead reflect the spatial displacement of pressure through international trade. This reinforces the effect of environmental leakage, in which stricter standards in some jurisdictions prompt the relocation of environmentally intensive production to other jurisdictions without reducing the global burden. Competition for ecological space and critical resources needed for technological and energy transitions exacerbates geo-economic tensions and concentrates pressure in resource regions. At the same time, unequal access to technology and financial resources limits the ability of some countries to integrate into "green value chains," which reproduces their role as suppliers of resource-intensive products.

The multidimensionality of planetary boundaries means that a reduction in one type of environmental pressure may be accompanied by an increase in another; for example, a reduction in carbon emissions may be combined with an increase in water or land load. All of these risks are interrelated, arising from the networked nature of global value chains and structural inequalities in the distribution of environmental costs and benefits. It is this interdependence that determines the need for a comprehensive, rather than fragmented, approach to the formation of trade, technological, and environmental policies.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed conceptual framework to analyze countries' positions in global value chains, assess the risks of environmental externalization, and develop integration strategies into the "green" segments of global production. Prospects for further research include the quantitative assessment of export-import flows of environmental pressure across different dimensions of planetary boundaries, and the analysis of the impact of trade policy on the transformation of global environmental interdependence.

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

Література:

1. 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. Chala V., Orlovska Yu. Green economy development: Methodological approach. Baltic Journal of Economic Studies. 2021. № 7 (3). P. 203—208. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1203/1242

5. Панченко В. Г., Резнікова Н.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. Посібник. Київ: АграрМедіа, 2025. 471 с.

6. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Виклики управлінню ризиками і стратегічному плануванню виробничих процесів у глобальних ланцюжках створення вартості в умовах кризи в сфері охорони здоров'я і кліматичних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2022. №21. С. 5—12. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2022.21.5

7. 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.

8. Панченко В. Г., Резнікова Н.В. Неопротекціонізм як інструмент усунення внутрішньої суперечності лібералізму. Ефективна економіка. 2016. № 1. С. 1—6. URL: http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7796

9. Резнікова Н., Тарасенко Л. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. Ефективна економіка. 2024. №4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31

10. Reznikova N.V., Ivashchenko O.A. The problem of economic development and growth in the context of overcoming global asymmetries. Odesa National University Herald. 2016. № 1. P. 55—59.

11. Reznikova N. Ecological imperatives for extension of globalization processes: Problem of economic security. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 21. P. 23—26. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2016/6.pdf

12. Reznikova N. Transnationalization as an aggravator of the nature use problem: Challenges on the way to sustainable development. Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки". 2016. № 7. URL: http://journals.iir.-kiev.ua/index.php/ec_n/issue/view/163

13. 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. Цибуляк А. Г. Генезис рушійних сил екологізації міжнародних торговельних відносин. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 3. С. 37—40.

15. Цибуляк А. Г. Наукові основи екологізації світового виробництва. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2015. № 2. С. 124—127.

16. Цибуляк А. Екологічний імператив парадигми сталості vs право на розвиток: у пошуках інституційних механізмів досягнення системного компромісу. Ефективна економіка. 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.1

17. Tsybuliak A. Evolution of theories of ecological modernization as a manifestation of the increasing risk of the international economy: actualization of sustainable business practices in the conditions of digital transition. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2025. № 201. С. 370—377. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.370-377

18. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. Багатовимірність проблем соціально-економічного розвитку в умовах глобальних викликів: інституційні рамки політики модернізації. Економічний простір. 2025. № 199. С. 86—98. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.86-98

19. Птащенко О. В., Архипова Д. Є. Глобальні проблеми людства: стан і перспективи вирішення. Бізнес Інформ. 2020. №10. С. 478—484. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26026

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: https://doi.org/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: https://doi.org/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: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-39

4. Chala, V. and Orlovska, Yu. (2021), "Green economy development: Methodological approach", Baltic Journal of Economic Studies, vol. 7 (3), pp. 203—208. Available at: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1203/1242 (Accessed 22 March 2026).

5. Panchenko, V. H. and Reznikova, N. V. (2025), Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku [International Strategies of Economic Development], AhrarMedia, Kyiv, Ukraine.

6. Rusak, D., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2022), "Challenges to risk management and strategic planning of production processes in global value chains in the conditions of the global health crisis and climate changes", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 5—12. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2022.21.5

7. Reznikova, N.V. and Ivashchenko, O.A. (2017), "New normal 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.

8. Panchenko, V. H. and Reznikova, N. V. (2016), "Neoprotectionism as an instrument of eliminating the internal contradiction of liberalism", Efektyvna ekonomika, vol. 1, pp. 1-6. Available at: http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7796 (Accessed 14 April 2026).

9. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "Current trends in international trade and the international movement of capital in the conditions of new challenges to global cooperation", Efektyvna ekonomika, vol. 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31

10. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2016), "The Problem of Economic Development and Growth in the Context of Overcoming Global Asymmetries", Odesa National University Herald, vol. 1, pp. 55—59.

11. Reznikova, N. (2016), "Ecological imperatives for extension of globalization processes: Problem of economic security", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 23—26. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2016/6.pdf (Accessed 13 April 2026).

12. Reznikova, N. (2016), "Transnationalization as an aggravator of the nature use problem: Challenges on the way to sustainable development". International Relations. Economic Sciences Series, vol. 7. Available at: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/issue/view/163 (Accessed 22 March 2026).

13. 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. DOI: https://doi.org/10.30857/2786 5398.2022.6.6

14. Tsybuliak, A. H. (2016), "Genesis of driving forces of the greening of international trade relations". Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 3, P. 37—40.

15. Tsybuliak, A. H. (2015), "Scientific foundations of the greening of global production", Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiolohiia, pravo), vol. 2, pp. 124—127.

16. Tsybuliak, A. (2025), "The ecological imperative of the sustainability paradigm vs the right to development: in search of institutional mechanisms for achieving a systemic compromise", Efektyvna ekonomika, vol. 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.1.

17. Tsybuliak, A. (2025), "Evolution of theories of ecological modernization as a manifestation of the increasing risk of the international economy: actualization of sustainable business practices in the conditions of digital transition", Ekonomichnyi prostir, vol. 201, pp. 370—377. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.370-377.

18. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Multidimensionality of problems of socio-economic development in the context of global challenges: institutional framework of modernization policy", Ekonomichnyi prostir, vol. 199, pp. 86—98. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.86-98.

19. Ptashchenko, O. and Arkhypova, D. (2020), "Global problems of humanity: state and prospects for solution", Biznes Inform, vol. 10, pp. 478—484. Available at: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26026 (Accessed 22 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03. 05.26
Прорецензовано / Revised: 13. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26



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

УДК 336.71:330.322.1(477)

В. В. Гоблик,
д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1830-3491

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.18

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОВЕДІНКА НАСЕЛЕННЯ ЯК ІНДИКАТОР РЕПУТАЦІЇ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ

V. Hoblyk,
Doctor of Economic Sciences, professor of the Department of Accounting,
Taxation and Marketing, Mukachevo State University

INVESTMENT BEHAVIOR OF THE POPULATION AS AN INDICATOR OF THE REPUTATION OF FINANCIAL AND CREDIT INSTITUTIONS: AN EMPIRICAL ANALYSIS

Стаття присвячена комплексному дослідженню проблеми формування, підтримання та розвитку репутації банківських і фінансово-кредитних організацій в умовах посилення конкуренції на ринку фінансових послуг України, зростання фінансових ризиків та нестабільності економічного середовища. Обгрунтовано, що репутація банку є одним із ключових нематеріальних активів, який виконує функцію важливого економічного та соціального індикатора, визначаючи рівень довіри населення, характер інвестиційної поведінки вкладників, схильність домогосподарств до заощаджень, а також загальну конкурентоспроможність фінансово-кредитної установи на ринку.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі репутаційного капіталу в системі стратегічного управління банками, посиленням інформаційної прозорості фінансового сектору, цифровізацією банківських послуг і підвищенням чутливості населення до репутаційних ризиків. У сучасних умовах репутація банку дедалі частіше виступає визначальним чинником вибору фінансової установи з боку вкладників та інвесторів.

Метою статті є визначення впливу репутації банківських установ на інвестиційну поведінку населення, а також обгрунтування системи кількісних і якісних індикаторів моніторингу репутації фінансово-кредитних організацій. Методологічною основою дослідження є аналіз і систематизація наукових джерел, результати експертного опитування, узагальнення статистичних даних, а також використання елементів кореляційного й факторного аналізу.

У статті доведено, що активне використання рекламних та PR-інструментів не може розглядатися як самодостатня умова формування стійкої позитивної репутації банку. Визначальними чинниками репутаційного капіталу залишаються якість і надійність банківських продуктів та послуг, прозорість умов обслуговування, фінансова стабільність і здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Репутація формується насамперед на основі практичного досвіду взаємодії населення з банківською установою та відображає рівень довіри вкладників.

Практичним результатом дослідження є розроблення системи індикаторів для моніторингу установок потенційних інвесторів і вкладників щодо банківських послуг, що може бути використано в практиці управління репутацією банків і сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг України.

The article is devoted to a comprehensive study of the problem of formation, maintenance, and development of the reputation of banking and financial-credit organizations under conditions of increasing competition in the financial services market of Ukraine, rising financial risks, and economic instability. It is substantiated that bank reputation is one of the key intangible assets that performs the function of an important economic and social indicator, determining the level of public trust, the nature of depositors' investment behavior, households' propensity to save, as well as the overall competitiveness of a financial-credit institution in the market.The relevance of the study is determined by the growing role of reputational capital in the system of strategic management of banks, the increasing transparency of the financial sector, the digitalization of banking services, and the heightened sensitivity of the population to reputational risks. Under modern conditions, a bank's reputation increasingly becomes a decisive factor in the choice of a financial institution by depositors and investors.

The purpose of the article is to identify the impact of bank reputation on the investment behavior of the population and to substantiate a system of quantitative and qualitative indicators for monitoring the reputation of financial-credit organizations. The methodological framework of the research includes the analysis and systematization of scientific sources, the results of an expert survey, the generalization of statistical data, as well as the application of elements of correlation and factor analysis.

The study proves that intensive promotion of a bank's image through advertising and public relations tools cannot be considered a self-sufficient condition for the formation of a stable positive reputation. The determining factors of reputational capital remain the quality and reliability of banking products and services, transparency of service conditions, financial stability, and the bank's ability to fulfill its obligations to clients in a timely manner. Reputation is formed primarily on the basis of practical experience of interaction between the population and a banking institution and reflects the level of depositors' trust.

The practical outcome of the research is the development of a system of indicators for monitoring the attitudes of potential investors and depositors toward banking services, which can be applied in reputation management practices and contribute to enhancing the competitiveness of banks in the financial services market of Ukraine.

Ключові слова: фінансові організації, репутація фірми, надійність продукту, етика бізнесу, індикатори моніторингу.

Keywords: financial institutions, corporate reputation, product reliability, business ethics, monitoring indicators.

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

Сучасний фінансовий ринок України характеризується високою конкуренцією серед банківських та фінансово-кредитних установ, що стимулює підвищену увагу до формування репутації та довіри клієнтів. Репутація банку виступає не лише інструментом маркетингової стратегії, а й критично важливим фактором стабільності фінансової системи, визначаючи поведінку населення у виборі інвестиційних продуктів та послуг.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінки впливу репутаційного капіталу на інвестиційну поведінку населення, що, у свою чергу, визначає конкурентоспроможність банків на ринку фінансових послуг. У науковій літературі питання взаємозв'язку репутації фінансових установ та довіри населення розглядається в контексті управління ризиками, корпоративної етики та поведінкової економіки [5, с. 47; 2, с. 53; 10, с. 45—53; 3, с. 34—42].

МЕТА СТАТТІ

Формулювання цілей статті полягає у визначенні механізмів формування репутації банківських установ як фактора, що впливає на інвестиційну поведінку населення, а також у розробці системи індикаторів для моніторингу репутаційного капіталу фінансово-кредитних організацій.

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/).

Об'єктом дослідження є репутація фінансово-кредитних організацій, а предметом — взаємозв'язок репутаційного капіталу банку та інвестиційної поведінки населення.

У статті використано комплексний підхід, що поєднує аналіз теоретичних джерел, експертне опитування та статистичний аналіз даних щодо інвестиційної активності громадян. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити роль репутаційного капіталу у формуванні довіри населення та підвищенні конкурентоспроможності банківських установ на внутрішньому ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження базується на широкому спектрі джерел, включаючи наукові публікації українських та зарубіжних дослідників у сфері фінансової репутації та інвестиційної поведінки. Теоретичну основу дослідження становлять праці українських авторів: Лагутіна (2020) — щодо економічних аспектів формування довіри до банків; Д'яконенка (2022) — з аналізу інвестиційної поведінки населення; Буряка і Римаря (2017) — з дослідження корпоративної етики фінансових установ; Куценка (2012) — щодо впливу репутаційного капіталу на конкурентоспроможність банків; Мельника (2021) — щодо ризиків банківської діяльності в контексті інформаційної безпеки. Зарубіжні дослідження включають праці Fombrun (1996) та Dowling (2002) — щодо концепції корпоративної репутації; Guiso et al. (2004) — аналіз впливу довіри на інвестиційні рішення; Fiordelisi et al. (2014) — дослідження поведінки клієнтів у фінансовому секторі; Gray & Balmer (1998) — взаємозв'язок іміджу та репутації; Freeman (1984) — теорія стейкхолдерів та корпоративної відповідальності.

Аналіз літератури показує, що репутаційний капітал банку формується не лише через якість продукту, але й через довіру, комунікації, корпоративну етику та захист прав вкладників. Це створює необхідність комплексного підходу до оцінки репутації, який враховує як об'єктивні показники діяльності банку, так і суб'єктивне сприйняття населенням.

У дослідженні використано комплексний підхід, що поєднує аналіз наукових джерел, емпіричне опитування експертів та методи статистичного оцінювання. Емпірична частина включала експертне опитування 150 керівників маркетингових підрозділів комерційних організацій, що дало змогу оцінити механізми формування репутації банків на українському ринку фінансових послуг.

Методологічно дослідження поєднувало кореляційно-регресійний аналіз, факторний аналіз та оцінювання індикаторів репутації на основі спостережень за інвестиційною поведінкою населення. Для оцінювання репутації банків у масовій свідомості запропоновано систему індикаторів, що включає: наявність державної підтримки, розвиненість мережі банкоматів, якість обслуговування, доступність дистанційних послуг, рівень надійності та довіри клієнтів.

Збір даних здійснювався шляхом анкетування, експертних оцінок та аналізу статистичних даних щодо інвестиційної активності громадян, зокрема вкладень у депозити, нерухомість, цінні папери та інші фінансові інструменти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "репутація" визначається як громадська оцінка, узагальнена думка про якості, переваги та недоліки особи, організації або певного об'єкта. У науковій та практичній площині це поняття часто ототожнюють із терміном "імідж"[1].

Зростання практичного та наукового інтересу до поняття "репутація фірми", поряд з економічними чинниками, зумовлене також соціальними причинами. В останні десятиліття з боку бізнесу посилилася увага до позиціонування соціальної відповідальності, що пов'язано з усвідомленням того, що репутація фірми відображає не лише її економічну ефективність, а й етичний образ бізнесу загалом у межах держави та суспільства [10, с. 47].

Формування репутації фірми та репутації товару чи послуги є тісно взаємопов'язаними процесами. Репутація фірми "накопичується" поступово, зокрема через підтвердження стабільної якості продукції або послуг [3, с. 40]. Так, наприкінці XX століття у суспільстві сформувалося стійке позитивне уявлення про якість побутової та аудіотехніки, виробленої в Німеччині та Японії. У результаті цього в громадській думці склалася позитивна репутація зазначених країн-виробників, яка за інерцією поширилася й на інші види продукції. Внаслідок цього майже вся продукція, виготовлена в цих країнах, отримувала високу суспільну оцінку.

Аналогічний механізм формування репутації характерний і для фінансово-кредитних організацій, проте він може супроводжуватися значними репутаційними та фінансовими ризиками. На початкових етапах розвитку банківського сектору довіра вкладників часто формується на основі обмеженої кількості успішних продуктів або окремих напрямів діяльності, які сприймаються населенням як індикатори надійності банку в цілому. Висока якість обслуговування, привабливі умови депозитних програм або ефективна робота з корпоративними клієнтами сприяють швидкому формуванню позитивного іміджу фінансової установи.

У результаті в масовій свідомості формується узагальнене уявлення про стабільність і надійність банку, яке поширюється на всі його продукти та послуги. Така ситуація створює передумови для активного розширення діяльності банку та використання сформованого іміджу з метою залучення нових клієнтів. Водночас орієнтація виключно на монетизацію репутаційного капіталу без належного контролю за якістю фінансових послуг, прозорістю операцій і рівнем ризик-менеджменту істотно підвищує ймовірність репутаційних втрат.

У разі виникнення проблем із виконанням зобов'язань, зниження якості обслуговування або появи негативної інформації в публічному просторі репу-

[1] Термін "імідж" походить від англ. image - "образ", "зображення", "відображення" використовуючи його як синонім і означає уявлення, думку або образ, що сформувалися в суспільстві щодо людини, організації чи товару.

тація банку може зазнати суттєвого погіршення у короткий проміжок часу. За таких умов позитивний імідж трансформується з чинника конкурентної переваги на джерело репутаційного ризику, що безпосередньо впливає на інвестиційну поведінку населення, обсяги депозитів і фінансову стійкість банківської установи.

З наведеного прикладу випливає ключове поняття, стрижневе для формування репутації як товару, так і виробника, — надійність. Цей індикатор є універсальним і символізує якість як товару (послуги), так і виробника, яким може виступати фірма або фізична особа — працівник. Надійність — це своєрідне "обличчя" виробника, а точніше — його ставлення до споживача, якого фірма за допомогою свого товару чи послуги не повинна підвести. Саме тому поняття "репутація" у масовій свідомості асоціюється з категоріями "чесність", "порядність", "совість", тобто споживач прагне бути впевненим, що з позиції насамперед функціонального призначення придбаний товар або організація, що надає послугу, гарантовано не підведуть. Довіра до таких фірм із боку споживачів набуває стійкого характеру та поширюється на всю їхню продукцію.

Відсутність або недостатній рівень репутації фірми на початковому етапі входження на внутрішній і міжнародний ринки істотно ускладнює конкурентну боротьбу, навіть у тому разі, якщо товар чи послуга за якісними характеристиками перевершує продукцію конкурентів (Буряк, Римар, 2017). Крім того, у бізнес-сфері, як і в політичному житті суспільства, діє закон інерції, що зумовлений консервативністю масової свідомості та укоріненістю суспільних установок: їх легше сформувати "з чистого аркуша", ніж змінити вже усталену громадську думку. Тому на початковому етапі формування репутації фірми об'єктивно необхідними є активні PR-кампанії та реклама. Такий висновок обгрунтовується тим, що проблематика репутації фірми належить до міждисциплінарної, оскільки поєднує методи економіки, соціології та психології [9; 5, с. 64].

Активізація конкуренції на товарному та фінансовому ринках підводить українські виробничі й фінансові компанії до усвідомлення доцільності використання рекламних інструментів і PR-акцій. Однак шлях від усвідомлення до практичної реалізації є складним, що зумовлено низкою причин, серед яких:

— обмеженість фінансових ресурсів для проведення широкомасштабних рекламних кампаній;

— податкові обмеження, що ускладнюють віднесення рекламних витрат, які перевищують встановлені квоти, на собівартість продукції;

— проблеми виробничого характеру, зокрема відставання технологічного переоснащення підприємств та затримки у випуску конкурентоспроможної продукції, яка потребує рекламного просування;

— невпевненість у доцільності підтримання репутації фірми рекламними методами у разі відставання виробництва конкурентоспроможного товару;

— сумніви щодо доцільності зміни іміджу фірми, незалежно від оновлення номенклатури продукції, якщо підприємство тривалий час (30 років і більше) присутнє на ринку;

— недостатній рівень кваліфікації працівників маркетингових служб, унаслідок чого вони не завжди здатні ухвалювати обгрунтовані рішення щодо рекламної стратегії;

— небажання залучати професійні PR-компанії до розроблення ринкової стратегії підприємства, обмежуючись "автономною" рекламою, орієнтованою або на загальне утвердження іміджу підприємства, або на просування окремих видів продукції.

Не менш важливим є вміння визначити характер і спрямованість впливу рекламної кампанії на масову свідомість споживачів. Йдеться про проблему вибору, що постає перед виробником: що має бути в центрі рекламної кампанії — підкреслення якості продукції чи підвищення репутації фірми? Чи можливе паралельне або послідовне поєднання цих цілей? Який рекламний механізм забезпечує їх ефективну інтеграцію? Загалом постає питання: що доцільніше рекламувати — фірму чи її продукцію, а також як співвідносяться якість виробленої продукції та репутація виробника.

Практичний досвід свідчить, що якість продукції є первинною щодо репутації підприємства, навіть у тих випадках, коли підвищення репутації виступає самостійною метою рекламної діяльності. Ієрархічний взаємозв'язок між цими категоріями можна подати у такій логічній послідовності: якість → надійність → гарантія → довіра → репутація.

Якість продукції є базовою категорією, без якої формування стійкої позитивної репутації підприємства є вкрай ускладненим. Для споживача якість продукції асоціюється з надійністю її споживчих функцій (відсутність збоїв, безпека, стабільність). За умови високої функціональної надійності асортименту товарів або послуг, вироблених одним підприємством чи установою, у масовій свідомості формується образ виробника як гаранта надійності продукції. Такий статус породжує довіру, яка, стаючи основою масової споживчої комунікації, сприяє формуванню стійкої високої репутації фірми.

Дія цього механізму наочно проявилася у 1990-х роках у період глибокої кризи системи комерційних кредитних організацій. Невиконання банками своїх зобов'язань призвело до сумнівів у їхній надійності, тобто у здатності гарантувати збереження вкладів та виконувати базові функції, що, своєю чергою, підірвало довіру населення і спричинило формування негативної репутації банківського сектору.

З наведеного випливає, що формування репутації фірми є важливим, але водночас складним і ресурсомістким процесом, який потребує не лише фінансових ресурсів, а й стратегічного мислення та креативного підходу. Рівень реалізації цього процесу в умовах функціонування виробничих і фінансово-кредитних організацій в Україні було оцінено у 2021 році за результатами експертного опитування 150 керівників маркетингових підрозділів комерційних організацій. Отримані результати свідчать, що домінуюча логіка завоювання ринку відповідає класичній моделі: досягнення високої якості продукції чи послуги, а вже після цього — використан-

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

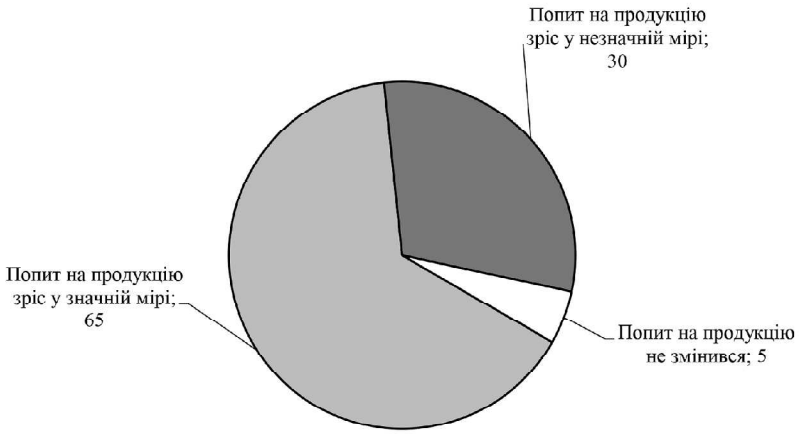


Рис. 1. Оцінка експертами зміни попиту на продукцію, що відбувалася в міру зростання репутації фірми, %

Джерело: розроблено автором.

ня реклами для її масштабного просування (див. рис. 1).

Стагнація попиту спостерігалася на продукцію тих підприємств, товари яких нечесні конкуренти дублювали під чужими торговельними марками.

Експерти висловили думку щодо недоцільності поділу реклами основних видів продукції та репутації фірми. На думку 80 % експертів, реклама основних видів продукції має поєднуватися з формуванням позитивної репутації фірми.

Правомірність такого підходу підтверджує приклад так званого "конфузу" з турецьким чаєм, завезеним до СРСР наприкінці 1980-х років, у період гострого товарного дефіциту. По суті, це був ерзац-чай, тобто відходи відсортованого чайного листя у поєднанні з подрібненими домішками. Низька якість турецького "чаю" справила вкрай негативне враження на споживачів, а умови дефіциту багаторазово посилили відчуття розчарування, обману та соціальної фрустрації, внаслідок чого репутація турецьких фірм — виробників чаю — була зіпсована на десятиліття.

Згідно з експертними оцінками, середній рівень річних витрат фірм на рекламу та PR становить від 2 % до 12 % обороту. Переважна більшість експертів (90 %) вважала доцільним збільшення рекламних витрат до 20 % обороту. Однак таке зростання витрат не гарантує досягнення очікуваного ефекту, оскільки перенасичена рекламна кампанія на певному етапі може спричинити зворотний результат — формування недовіри до реклами, а також підозру споживачів у тому, що за допомогою активного рекламного тиску фірма намагається приховати недоліки якості товару або послуги, як це мало місце у діяльності пірамідальних інвестиційних фондів.

Як випливає з експертних оцінок, у разі наявності додаткових фінансових ресурсів фірми спрямовують їх на реалізацію комбінованої стратегії, що поєднує рекламу основних видів продукції з цілеспрямованим підвищенням репутації фірми (див. рис. 2).

Історична практика бізнесу свідчить про те, що для підвищення репутації фірми цілком достатньо реклами якісного продукту або послуги, за умови, що ця

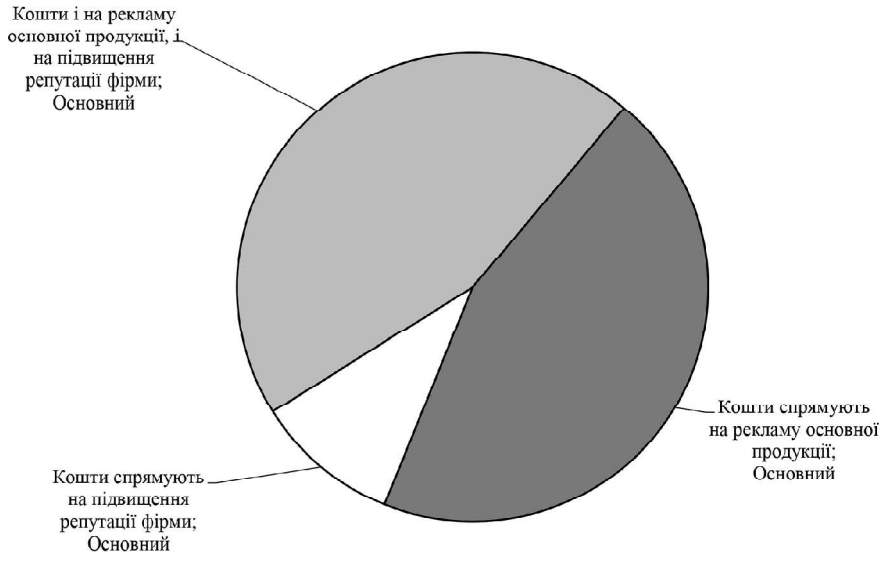


Рис. 2. На що готова спрямувати фірма додаткові кошти, призначені для реклами, у %

Джерело: розроблено авором.

якість підтверджується реальним споживчим досвідом.

Більшість фірм (75 %) залучають зовнішні агентства до розроблення концепцій просування товару, проте автономну розробку таких концепцій доручає їм лише кожне десяте підприємство. Особливої проблеми в цьому не вбачається, оскільки для 55 % фірм запрошені агентства розробляють PR- або рекламні кампанії спільно з маркетинговими службами підприємств, що є логічним з огляду на необхідність узгодження стратегії просування з внутрішніми бізнес-процесами.

Поняття "клієнт банку" та "репутація банку" є нерозривно пов'язаними. За відсутності репутації банк втрачає клієнта, який шукає задоволення своїх потреб в іншій фінансовій установі. На основі репутації банку формується його цілісний образ — позитивний або негативний — у масовій свідомості населення [2, с. 89]. Громадяни обирають банк для взаємодії переважно за чотирма критеріями: надійність, універсальність, оперативність і репутація.

Система кредитних організацій України, інтенсивне становлення якої припало на 1990-ті роки, впродовж останніх двох десятиліть загалом функціонує стабільно. Водночас наявність конкурентного середовища, а також орієнтація частини населення на вкладення коштів за кордоном, зокрема у нерухомість та альтернативні інвестиційні інструменти, стимулює банки приділяти підвищену увагу формуванню власної репутації [8, с. 530].

Інвестиційна поведінка населення відрізняється залежно від вікових і соціально-професійних груп:

А) За віковими групами переважають такі інвестиційні орієнтації:

— інвестування в українські банки — особи віком від 30 років і старше;

— інвестування у здоров'я та освіту — вікова група 40—60 років;

— витрати на подорожі та розваги — особи віком 30—50 років;

— заощадження "на чорний день" — особи віком від 40 років і старше.

Б) За соціально-професійними групами характерні такі напрями інвестування:

— вкладення в українські банки — працівники фінансових і страхових організацій, представники технічної та гуманітарної інтелігенції;

— придбання дорогих товарів тривалого користування — представники гуманітарної інтелігенції, сфери послуг та малого бізнесу;

— інвестування у здоров'я та освіту — представники гуманітарної й технічної інтелігенції, малого бізнесу, працівники фінансових і страхових компаній, військовослужбовці;

— витрати на подорожі та розваги — представники більшості соціально-професійних груп, за винятком пенсіонерів і мешканців сільської місцевості;

— накопичення заощаджень "на чорний день" — представники майже всіх соціальних груп, за винятком студентів і мешканців сіл, для яких цей мотив є менш вираженим.

У виборі банку населенням виокремлюються три домінантні та три другорядні мотиви. До домінантних належить наявність у банку державної підтримки, що посилює уявлення населення про його надійність. Наступними за значущістю є наявність розгалуженої мережі банкоматів та територіальна доступність банківської установи.

До другорядних, але важливих для значної частини клієнтів мотивів, належать: широкий спектр банківських послуг, висока якість обслуговування, а також зручний сервіс дистанційного банківського обслуговування, зокрема через мережу Інтернет.

Характеристика критеріїв оцінки громадянами якості послуг фінансових кредитних організацій здійснена за підсумками опитування 300 клієнтів банків серед міського населення Закарпатської області, проведеного у 2021 році.

Перелічені, а також інші характеристики громадяни вважають важливими як для банків із державним капіталом, так і для приватних банків та банків з іноземним капіталом, однак не вважають їх притаманними всім банківським установам. Надійність респонденти пов'язують передусім із банками з державним капіталом, а також позитивно оцінюють у цих установах низькі відсоткові ставки за кредитами, оперативність обслуговування, високу якість сервісу та відкритість інформації. Для приватних банків, на думку громадян, характерними є високі відсоткові ставки за вкладами, оперативність обслуговування, відсутність бюрократичної тяганини та надмірного документообігу. Банки з іноземним капіталом населення найчастіше асоціює з оперативністю обслуговування та високою якістю сервісу.

Для формування уявлення про динаміку репутації банку в масовій свідомості потенційних вкладників необхідним є періодичний моніторинг інвестиційних установок населення. З метою реалізації такого моніторингу пропонується система індикаторів, валідність якої була апробована у дослідженнях загальнодержавного масштабу.

Запропоновані індикатори призначені для вивчення ставлення населення до кредитних організацій, а також оцінювання репутації кредитних організацій у громадській думці з метою розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності банків на українському ринку ліквідності.

Кредитні організації є важливим соціальним інститутом, який взаємодіє з населенням як із масовим споживачем банківських послуг, так і як із представниками дрібного, малого та середнього бізнесу. Ця взаємодія грунтується на взаємних економічних інтересах і в очікуваннях населення сприймається щонайменше як паритетна, а бажано — як вигідна. Активними залишаються також кредитні відносини населення з банками, які не завжди є безконфліктними через заборгованість частини позичальників за кредитними зобов'язаннями. Поряд із залученням депозитів банки зацікавлені у наданні населенню додаткових масових послуг, зокрема валютних операцій.

У діяльності кредитних організацій домінує економічний критерій взаємовідносин — отримання прибутку. Для ефективної реалізації цієї мети необхідно сформувати позитивне ставлення населення до взаємодії з кредитними організаціями, тобто переконати громадян взяти на себе роль вкладників і довірити банкам свої грошові заощадження. Запорукою формування такої

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

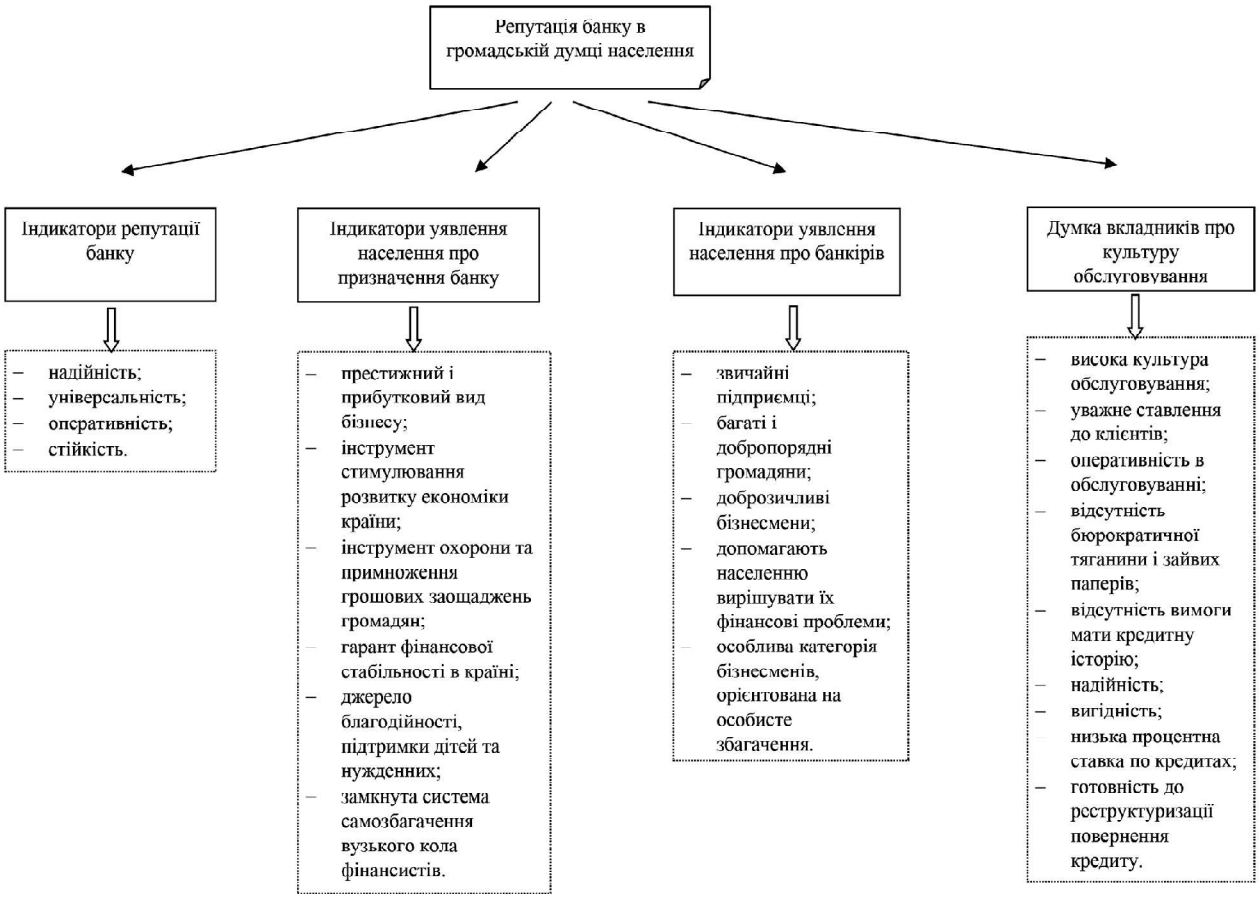


Рис. 3. Репутація банку в громадській думці населення

готовності є сприятлива репутація кредитної організації у громадській думці.

Структура індикаторів комплексного моніторингу репутації банку в громадській думці визначається логікою операціоналізації основних понять, що характеризують ставлення населення як потенційного інвестора до кредитних організацій.

Первинна характеристика взаємодії вкладників із кредитними організаціями має здійснюватися за такою структурою:

1. Взаємодія населення з кредитними організаціями: інвестиційна поведінка населення; імідж банку в громадській думці; користування населення банківськими послугами; використання банківських карток; взаємодія з мікрокредитними фінансовими організаціями; кредитна історія; правові аспекти взаємовідносин населення з банками; система страхування вкладів.

2. Інвестиційні установки населення: зберігання коштів в українських банках; придбання товарів тривалого користування; купівля золота та коштовностей; придбання предметів мистецтва й антикваріату; інвестування в нерухомість; купівля іноземної валюти; придбання акцій та інших цінних паперів. Інвестиційна поведінка актуалізується у разі появи в населення вільних грошових ресурсів, які необхідно захистити від інфляції або форс-мажорних обставин, а в оптимальному випадку — примножити. У цьому контексті орієнтація фізичних осіб на збереження коштів є важливою органічною властивістю економічної поведінки людини.

3. Розширений набір індикаторів моніторингу репутації банку в громадській думці населення, згрупований у чотири блоки (див. рис. 3), а також індикатори мотивації користування банківськими послугами, об'єднані у три блоки (див. рис. 4).

4. На формування репутації банку певною мірою впливає комфортність обслуговування та використання населенням кредитних і дебетових карток. Для вимірювання комфортності доцільно використовувати дві групи індикаторів:

— характер операцій, які використовуються населенням: зняття готівки, оплата щоденних покупок, оплата капітальних покупок, оплата товарів і послуг за кордоном, безготівкові розрахунки у приватних чи бізнес-справах;

— мотивація пасивного використання картки: невпевненість у безпеці здійснюваних платежів, відсутність можливості безготівкових розрахунків у торгових точках, тривалий час проведення операцій порівняно з готівковими розрахунками, недостатнє розуміння принципів роботи з банківськими картками.

5. У разі кредитування банками громадян у останні роки значну роль відіграє кредитна історія, яка забезпечує врахування інтересів вкладників у відносинах із банком. Індикатори цієї сфери визначаються дев'ятьма узагальненими показниками:

— поінформованість вкладників щодо показників кредитної історії;

— місце зберігання кредитної історії;

— право позичальника ознайомлюватися з кредитною історією;

— суб'єкти, які мають право отримувати кредитну історію;

— суб'єкти, що мають право на отримання кредиту;

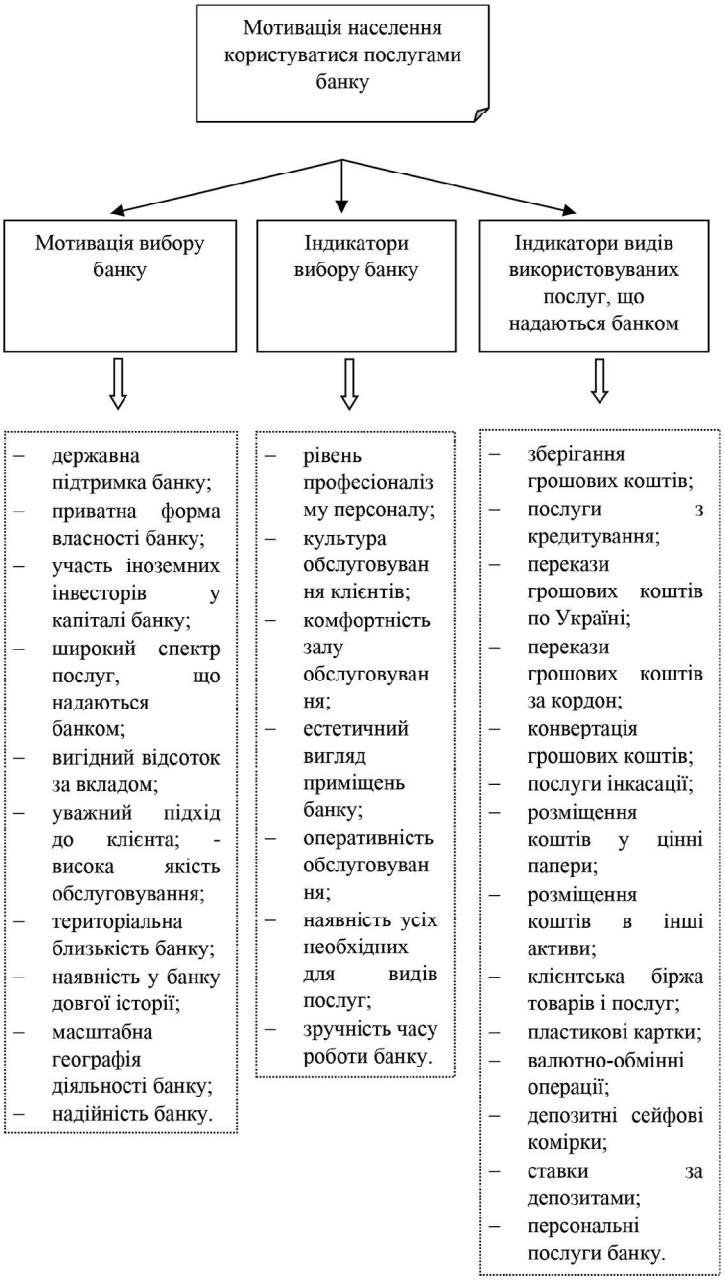


Рис. 4. Мотивація населення користуватися послугами банку

— думка вкладників щодо доцільності ознайомлення з кредитною історією;

— думка вкладників про прийнятність вартості отримання кредитної історії;

— способи отримання кредитної історії;

— витрати на отримання кредитної історії через Інтернет та умови оскарження і виправлення кредитної історії.

6. Важливими індикаторами, що формують взаємовідносини банку та клієнта, є також правові аспекти взаємодії населення з банком, до яких належать:

— поінформованість вкладника про свої права у взаєминах з банком;

— думка громадян щодо захищеності своїх прав як вкладника та користувача банківських послуг;

— форми вирішення правових спорів між клієнтом і банком;

— задоволеність результатами вирішення правового спору.

Перелічені індикатори відіграють ключову роль у формуванні репутації банку як фінансово-кредитної організації і можуть бути ефективно використані для моніторингу оцінки споживачами банківських послуг як критерію репутації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що репутація фінансово-кредитної організації є одним із ключових чинників, що визначають інвестиційну поведінку населення та рівень конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг. Репутаційний капітал виступає важливим нематеріальним активом, який акумулює довіру вкладників і формує стійкі переваги банківської установи в умовах посилення ринкової конкуренції.

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/).

Доведено, що формування позитивної репутації банку грунтується не лише на якості банківських продуктів і послуг, а й на рівні довіри клієнтів, прозорості інформаційної політики, ефективному захисті прав споживачів фінансових послуг та результативності комунікаційних стратегій. Сукупність цих чинників визначає сприйняття банку у масовій свідомості населення та впливає на готовність громадян до довгострокового фінансового співробітництва.

Результати експертного аналізу підтвердили наявність прямого взаємозв'язку між рівнем репутації банківської установи та обсягами залучених депозитних ресурсів, а також готовністю населення користуватися різними видами фінансових послуг. Це свідчить про доцільність інтеграції репутаційних показників у систему стратегічного управління банками.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні системи індикаторів моніторингу репутації банку, що дає змогу оцінювати рівень довіри населення, своєчасно виявляти репутаційні ризики та коригувати маркетингові й PR-стратегії. Урахування соціально-демографічних і професійних відмінностей населення підвищує точність прогнозування інвестиційної поведінки та сприяє формуванню ефективних механізмів нарощування репутаційного капіталу фінансово-кредитних організацій.

Література:

1. Буряк А. В., Римар А. О. Репутаційні ризики банків: зміст та підходи до оцінювання. Матеріали Всеукраїнської конференції. Суми, 2017. С. 112—118.

2. Dowling G. R. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford, UK: Oxford University Press, 2002.

3. Дяконенко І. Поведінкові аспекти прийняття інвестиційних рішень населення. Фінансова та кредитна діяльність. 2022. № 2. С. 34—42.

4. Fiordelisi F., Soana M.-G., Schwizer P. Reputational losses and operational risk in banking. European Journal of Finance. 2014. Vol. 20, No. 2. P. 105—124.

5. Fombrun C. J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston, USA: Harvard Business School Press, 1996.

6. Fombrun C. J., Van Riel C. B. M. The reputation landscape. Corporate Reputation Review. 2013. Vol. 1, No. 1—2. P. 5—13.

7. Грабчак В. І. Сутність поняття "репутація підприємства" та її складові. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 313—317.

8. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. Trust and financial development. American Economic Review. 2004. Vol. 94, No. 3. P. 526—556.

9. Куценко К. В. Репутаційний капітал та його вплив на конкурентоспроможність банків. Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Черкаси, 2012. С. 484—486.

10. Лагутін В. Фінансова довіра населення в умовах економічної нестабільності. Фінанси України. 2020. № 12. С. 45—53.

11. Меда Н. С. Управління ризиком репутації банку в посткризових умовах. Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Черкаси, 2012. С. 122—124.

12. Smaiziene I., Jucevicius R. Corporate reputation: Multidisciplinary richness and search for a relevant definition. Inzinerine Ekonomika. 2009. № 2. С. 91—100.

13. Васильконова Є. Теоретичне бачення змісту поняття "репутація підприємства". Механізми управління підприємством. 2013. С. 102—111.

References:

1. Buriak, A.V. and Rymar, A.O. (2017), "Reputational risks of banks: content and approaches to assessment", Materialy Vseukrainskoi konferentsii [Proceedings of the All-Ukrainian Conference], Sumy State University, Sumy, Ukraine, pp. 112—118.

2. Dowling, G.R. (2002), Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance, Oxford University Press, Oxford, UK.

3. Diakonenko, I. (2022), "Behavioral aspects of investment decision-making by the population", Finansova ta kredytna diialnist, vol. 2, pp. 34—42.

4. Fiordelisi, F., Soana, M.-G. and Schwizer, P. (2014), "Reputational losses and operational risk in banking", European Journal of Finance, vol. 20, no. 2, pp. 105—124.

5. Fombrun, C.J. (1996), Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston, USA.

6. Fombrun, C.J. and Van Riel, C.B.M. (2013), "The reputation landscape", Corporate Reputation Review, vol. 1, no. 1—2, pp. 5—13.

7. Hrabchak, V.I. (2016), "The essence of the concept of enterprise reputation and its components", Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, no. 10, pp. 313—317.

8. Guiso, L., Sapienza, P. and Zingales, L. (2004), "Trust and financial development", American Economic Review, vol. 94, no. 3, pp. 526—556.

9. Kutsenko, K.V. (2012), "Reputational capital and its impact on bank competitiveness", Bankivska systema Ukrainy v umovakh hlobalizatsii finansovykh rynkiv: materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [The banking system of Ukraine in the context of globalization of financial markets: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference], Cherkasy, Ukraine, pp. 484—486.

10. Lahutin, V. (2020), "Financial trust of the population under conditions of economic instability", Finansy Ukrainy, vol. 12, pp. 45—53.

11. Meda, N.S. (2012), "Management of bank reputational risk in post-crisis conditions", Bankivska systema Ukrainy v umovakh hlobalizatsii finansovykh rynkiv: materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [The banking system of Ukraine in the context of globalization of financial markets: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference], Cherkasy, Ukraine, pp. 122—124.

12. Smaiziene, I. and Jucevicius, R. (2009), "Corporate reputation: multidisciplinary richness and search for a relevant definition", Inzinerine Ekonomika, vol. 2, pp. 91—100.

13. Vasylkonova, Ye. (2013), "Theoretical vision of the essence of enterprise reputation", Mekhanizmy upravlinnia pidpryiemstvom, pp. 102—111.

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 620.92

В. М. Будзяк,
д. е. н., професор, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3744-9691

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.27

ЕНЕРГЕТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СІЛЬГОСПКУЛЬТУР ДЛЯ БІОЕНЕРГЕТИКИ

V. Budziak,
Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics

ENERGY POTENTIAL OF CROPS FOR BIOENERGY

У статті досліджено роль біоенергетики в системі енергетичної безпеки країни. Проаналізовано законодавчі, економічні, інфраструктурні шляхи щодо підвищення ефективності біоенергетики. Обгрунтовано найбільш енергетично придатні сільгоспкультури для виробництва теплової і електричної енергії. Обчислено біоенергетичний потенціал ріпаку, цукрового буряка та кукурудзи. Встановлено основні регіональні особливості використання біоенергетичних ресурсів. Виявлено основні перешкоди розвитку біоенергетики в Україні. Досліджено вплив біоенергетики на енергетичну безпеку, стан довкілля, розвиток енергетичного ринку. Встановлено напрями потенційного використання біосировини в сільському господарстві та промисловості. Проаналізовано економічну доцільність розвитку біоенергетики для різних сфер економіки та міжнародних зв'язків. Обгрунтовано шляхи покращення економіки країни за рахунок розвитку біоенергетики. Розраховано обсяги можливого виробництва біодизелю, біоетанолу та біогазу. Запропоновано комплексні організаційні заходи для розвитку біоенергетики.

The article examines the role of bioenergy in the country's energy security system. Legislative, economic, and infrastructure ways to increase the efficiency of bioenergy are analyzed. The most energy-efficient crops for the production of heat and electricity are substantiated. The bioenergy potential of rapeseed, sugar beet, and corn is calculated. The key areas of use of the main crops for the production of heat and electricity are determined. The main regional features of the use of bioenergy resources are established. The main obstacles to the development of bioenergy in Ukraine are identified. The impact of bioenergy on energy security, the state of the environment, and the development of the energy market are studied. The areas of potential use of bioraw materials in agriculture and industry are established. The economic feasibility of the development of bioenergy for various sectors of the economy and international relations is analyzed. A critical analysis of existing economic and organizational measures to accelerate the development of bioenergy is carried out. Ways to improve the country's economy through the development of bioenergy are substantiated. The need for modernization of the economy and decentralization of the country's energy sector is proven. Promising directions for the use of energy resources in agriculture are substantiated. The volumes of possible production of biodiesel, bioethanol and biogas are calculated. Comprehensive organizational measures for the development of bioenergy are proposed.

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/).

Directions for increasing the efficiency of the use of existing financial, economic and legislative and regulatory instruments and mechanisms in the field of the use of bioresources to meet the production and energy needs of the country are substantiated.

Ключові слова: енергетика, біоенергетика, поновлювані джерела енергії, енергетичний ринок, сільськогосподарські культури, сільськогосподарське виробництво.

Key words: energy, bioenergy, renewable energy sources, energy market, agricultural crops, agricultural production.

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

Нині в рамках Європейського Союзу значна увага приділена питанням розвитку енергетичного сектору економіки. Зокрема одним із напрямів європейці вважають більш інтенсивне використання енергії нетрадиційних та поновлюваних джерел енергії таких як сонячна, вітрова, гідроенергія тощо. При цьому майже всі країни віддають перевагу розвитку саме біоенергетики, оскільки вона, по перше, більш доступна та має найбільший потенціал, а, по друге, дозволяє використовувати вже наявні технічні об'єкти та інфраструктуру [1]. Використання поновлюваних джерел енергії дозволить економити природні ресурси, які сьогодні використовуються на спалювання і виробництво теплової та електричної енергії традиційним способом. Власне тому актуальним стає питання щодо оцінювання існуючого потенціалу сільськогосподарських культур та відходів сільськогосподарського виробництва для розвитку біоенергетики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями розвитку біоенергетики займалися багато науковців. Так, одні науковці досліджують технічні та технологічні аспекти розвитку біоенергетики [2]. Інші науковці аналізують розвиток біоенергетики у світі та в Європейському Союзі та обгрунтовують шляхи переходу на "зелену" енергетику [3]. Також розроблено механізм стимулювання розвитку біоенергетики в рамках окремих сільськогосподарських підприємствах [4]. Існують наукові праці, в яких обгрунтовано доцільність сталого розвитку міст на базі біоенергетичних кластерів [5]. Деякі з науковців намагалися визначити площі земель придатних для енергетичних рослин [6]. В той же час існують і праці про особливості використання біопального на ТЕЦ і ТЕС [7]. Натомість не достатньо уваги приділено дослідженню фактичного потенціалу використання сільгоспкультур для потреб біоенергетики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обгрунтування біоенергетичного потенціалу і аналітична оцінка сучасного стану його використання, що є передумовою забезпечення зрівноваженого розвитку сільського господарства та збереження навколишнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Біоенергетика одна із видів нетрадиційної та поновлюваної енергетики поряд з сонячною та вітровою тощо. В Україні є значні запаси сировини для розвитку цього виду енергетики. Втім, існує цілий ряд об'єктивних та суб'єктивних перешкод щодо прискорення розвитку власне біоенергетики. Такі перешкод можна поділити на три основні групи, а саме: законодавчі, економічні та інфраструктурні.

Найбільш гострими законодавчими перешкодами щодо розвитку біоенергетики сьогодні є: монополія та брак конкуренції на ринку як теплової, так і електричної енергетики; потреба гармонізації біоенергетичних відносин згідно вимог Європейського Союзу; складність дозвільних процедур щодо введення в експлуатацію біоенергетичних об'єктів тощо. Частково ці та інші перешкоди намагається вирішити Біоенергетична асоціація України та Державне агентство з енергоефективності.

Також особливо актуальними є саме економічні перешкоди які включають:

відсутність державного фінансово-економічного та податкового стимулювання розвитку біоенергетики;

відсутність повноцінного внутрішнього ринку виробленої біоенергетичної продукції та державного протекціонізму на зовнішніх ринках для вітчизняних виробників;

відсутність стабільного фінансування галузі та інвестиційних ресурсів для розвитку галузі;

призупинення виплат за "зеленим" тарифом та непоширеність його дії на різні види виробництва теплової енергії, а також обмеження поширеності на різноманітні способи виробництва електричної енергії.

Інфраструктурні обмеження розвитку біоенергетики пов'язані, насамперед, із не розвинутістю внутрішнього енергетичного ринку загалом та ринку пального зокрема, а також з недосконалою логістикою стабільного постачання відповідної сільськогосподарської сировини та "відходів" сільського господарства.

Незважаючи на всі ці перешкоди та беручи до уваги подальшу децентралізацію енергетичної системи України розвиток біоенергетики набуває все більшої популярності. Одним із основних джерел сировини для біоенергетичних установок було і залишається сільське господарство. В першу чергу йдеться про тваринництво та про його відходи. Втім, вже тривалий час вітчизняне тваринництво перебуває в занепаді а тому слід більше уваги приділити рослинництву як масштабному джерелу сировини для біоенергетики. При цьому рослинництво можна розглядати через безпосереднє вирощування основних сільгоспкультур як сировини для біоенергетики і як використання залишків сільгоспкультур.

Для більш повного охоплення різних видів енергетичної сировини з основних сільгоспкультур необхідно проаналізувати площі та обсяги вирощування найбільш поширених енергетичних культур (Табл. 1). До числа таких сільгоспкультур слід віднести наступні: ріпак, цукровий буряк та кукурудзу. Зокрема з ріпака планується виробництво біодизелю, з цукрового буряка виробництво біоетанолу, а з кукурудзи нині виробляють біогаз.

Крім основного врожаю для енергетичних цілей можна використовувати ще й залишки цих культур. З ріпака такою побічною продукцією є ріпаковий жом (макуха) та солома. Відповідно з буряка побічною продукцією є буряковий жом, меляса або кормова патока і бурякова гичка. В той час як побічною продукцією від кукурудзи є силос, стебла, листя.

Аналіз фактичного регіонального поширення енергетичних культур, насамперед, для виробництва біогазу, дозволив визначити найбільш перспективні для подальшого вирощування цих культур області України. Так, найбільш перспективними для вирощування ріпаку є Дніпропетровська, Одеська та Миколаївська області в яких потенційні площі можуть становити близько 20—30 тис га (Табл. 2). Відповідно для вирощування цукрового буряка найбільш перспективними є Вінницька область (до 20 тис га), а також перспективні площі мають Тернопільська, Хмельницька та Полтавська області а саме по 4—5 тис га. В той час як найбільш перспективними для вирощування кукурудза є Полтавська, Вінницька, Чернігівська та Черкаська області в яких під енергетичні культури можна буде виділити до 80 тис га.

Виходячи із обчислених перспективних площ під основні енергетичні культури в регіонах України та беручи до уваги середні величини виходу з сільгоспкультур відповідної енергетичної сировини, а саме 270 кг біодизелю з 1 1 тони ріпаку, 800—1000 літрів біоетанолу з 1 тони цукрового буряку, а також 200—

Таблиця 1. Площа та обсяг вирощування основних енергетичних сільськогосподарських культур

Регіон	Ріпак		Цукровий буряк		Кукурудза	
	Площа, тис га	Обсяг вирощування, тис т	Площа, тис га	Обсяг вирощування, тис т	Площа, тис га	Обсяг вирощування, тис т
Україна	1156,2	3318,0	183,8	9941,5	4124,5	26186,9
Вінницька	89,0	299,8	48,3	2352,9	379,3	1948,3
Волинська	47,5	175,5	7,3	381,2	47,1	396,1
Дніпропетровська	136,5	334,5	-	-	251,2	932,3
Донецька	14,1	30,9	0,1	2,4	11,9	40,9
Житомирська	46,1	133,0	3,2	160,6	200,5	1088,7
Закарпатська	-	-	-	-	48,7	203,7
Запорізька	31,6	60,3	-	-	10,1	28,5
Івано-Франківська	18,5	70,2	-	-	55,2	437,8
Київська	51,6	156,0	5,7	200,9	310,3	1910,5
Кіровоградська	68,0	180,6	9,0	502,0	330,2	1773,4
Луганська	-	-	-	-	21,8	61,0
Львівська	46,8	176,7	15,0	1109,2	86,1	753,5
Миколаївська	98,9	199,4	-	-	82,1	282,2
Одеська	145,1	270,3	-	-	150,5	433,7
Полтавська	23,5	65,4	22,4	1072,3	495,5	3588,8
Рівненська	24,7	79,8	18,1	998,0	80,8	608,3
Сумська	30,2	103,0	-	-	277,4	2230,9
Тернопільська	77,1	305,3	20,2	1204,0	121,4	1073,8
Харківська	-	-	-	-	127,7	773,7
Херсонська	11,5	21,7	-	-	1,1	6,4
Хмельницька	85,3	292,9	21,1	1288,3	228,5	1856,1
Черкаська	49,4	175,6	9,8	455,3	362,1	2400,5
Чернівецька	11,8	32,3	-	-	63,1	442,6
Чернігівська	39,0	128,0	1,7	102,2	381,9	2915,2

Джерело: розрахунки автора на основі [8].

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

Таблиця 2. Перспективні для вирощування площі та урожайність основних енергетичних сільськогосподарських культур

Регіон	Ріпак		Цукровий буряк		Кукурудза	
	Площа, тис га	Урожайність, ц з 1 га	Площа, тис га	Урожайність, ц з 1 га	Площа, тис га	Урожайність, ц з 1 га
Україна	231,2	28,7	36,8	541,2	824,9	63,5
Вінницька	17,8	33,7	9,7	487,4	75,9	51,4
Волинська	9,5	37,0	1,5	522,4	9,4	83,9
Дніпропетровська	27,3	24,5	-	-	50,2	37,1
Донецька	2,8	21,9	0,02	288,4	2,4	34,3
Житомирська	9,2	28,8	0,6	502,6	40,1	54,3
Закарпатська	-	-	-	-	9,7	41,9
Запорізька	6,3	19,0	-	-	2,0	28,1
Івано-Франківська	3,7	37,7	-	-	11,0	79,3
Київська	10,3	30,2	1,1	358,1	62,1	61,6
Кіровоградська	13,6	26,5	1,8	560,7	66,0	53,7
Луганська	-	-	-	-	4,4	28,0
Львівська	9,4	37,7	3	738,4	17,2	87,5
Миколаївська	19,8	20,1	-	-	16,4	34,4
Одеська	23,0	18,6	-	-	30,1	28,8
Полтавська	4,7	27,7	4,5	478,5	99,1	72,4
Рівненська	4,9	32,2	3,6	551,2	16,2	75,3
Сумська	6,0	34,0	-	-	55,5	80,4
Тернопільська	15,4	39,6	4,0	595,7	24,3	88,5
Харківська	-	-	-	-	25,5	60,6
Херсонська	2,3	18,9	-	-	0,2	57,4
Хмельницька	17,1	34,3	4,2	608,9	45,7	81,2
Черкаська	9,9	35,5	1,9	462,7	72,4	66,3
Чернівецька	2,4	27,5	-	-	12,6	70,0
Чернігівська	7,8	32,8	0,3	595,7	76,4	76,3

Джерело: розрахунки автора на основі [8].

Найбільше біодизелю з ріпака можна отримати в Дніпропетровській, Чернівецькій, Тернопільській та Вінницькій областях близько 60 тис. тон. При цьому загальноукраїнський обсяг виробництва перспективного біодизелю становитиме щороку понад 660 тис тон. Найбільший обсяг біоетанолу в перспективі можна буде виробити з цукрового буряка у Вінницькій області а саме майже 380 тис літрів. Значно менше але все ще перспективним є виробництво біоетанолу у Хмельницькій, Тернопільській та Львівській областях від 170 до 205 тис літрів на рік при загальноукраїнському виробництві у 1,5 млн літрів. Найбільші обсяги виробництва біогазу з кукурудзи в перспективі можуть бути у Полтавській та Чернігівській областях відповідно 143 та 116 тис м^3. Дещо менше можуть виробляти біогазу, але все таки перспективними є Черкаська та Сумська області (по 100 тис м^3).

220 м^3 біогазу з 1 тони кукурудзи можна розрахувати загальні обсяги перспективної енергетичної сировини (Табл. 3).

Шляхами підвищення ефективності використання сировини із сільськогосподарських культур та їх відходів для біоенергетики пов'язані із комплексом

Таблиця 3. Перспективні обсяги вирощування основних енергетичних сільськогосподарських культур та біопального

Регіон	Ріпак		Цукровий буряк		Кукурудза	
	Обсяг вирощеної сільгосп культури, тис т	Обсяг біодизелю, тони	Обсяг вирощеної сільгосп культури, тис т	Обсяг біоетанолу, літрів	Обсяг вирощеної сільгосп-культур, тис т	Обсяг біогазу, м^3
Україна	663,5	179,1	1991,6	1593280	5238,1	1047620
Вінницька	59,9	16,2	472,8	378240	390,1	78020
Волинська	35,2	9,5	78,4	62720	78,9	15780
Дніпропетровська	66,9	18,1	-	-	186,2	37240
Донецька	6,1	1,7	0,58	464	8,2	1640
Житомирська	26,5	7,2	30,2	24160	217,7	43540
Закарпатська	-	-	-	-	40,6	8120
Запорізька	11,9	3,2	-	-	5,6	1120
Івано-Франківська	13,9	3,8	-	-	87,2	17440
Київська	31,1	8,4	39,4	31520	382,5	76500
Кіровоградська	36,0	9,7	100,9	80720	354,4	70880
Луганська	-		-	-	12,3	2460
Львівська	35,4	9,6	221,5	177200	150,5	30100
Миколаївська	39,8	10,7	-	-	56,4	11280
Одеська	42,8	11,6	-	-	86,7	17340
Полтавська	13,0	3,5	215,3	172240	717,5	143500
Рівненська	15,8	4,3	198,4	158720	121,9	24380
Сумська	20,4	5,5	-	-	446,2	89240
Тернопільська	60,9	16,4	238,3	190640	215,1	43020
Харківська	-		-	-	154,5	30900
Херсонська	4,3	1,2	-	-	1,2	240
Хмельницька	58,7	18,8	255,7	204560	371,1	74220
Черкаська	35,1	9,5	87,9	70320	480,0	96000
Чернівецька	66	17,8	-	-	88,2	17640
Чернігівська	25,6	6,9	17,9	14320	582,9	116580

Джерело: розрахунки автора на основі [8].

організаційно-економічних заходів. До їх переліку слід віднести наступні:

— вирощування багаторічних трав (міскантус, свічграс, топінамбур) та швидкорослих дерев і кущів (верба, тополя, сосна, акація);

— максимальне використання сільськогосподарських відходів та відходів деревообробки;

— локалізація виробництва енергії з біомаси на місцях та оптимізація транспортних витрат;

— впровадження нових та модернізація існуючих технологій та енергоефективних біоустановок;

— прискорений розвиток виробництва біометану як особливого екологічного палива та його експорт;

— розробка та впровадження державних програм підтримки розвитку різних напрямів біоенергетики.

Все це провинно супроводжуватися будівництвом нових біоенергетичних комплексів і підприємств з метою забезпечення тепловою та електричною енергією споживачів, а також сприяти зменшенню викидів парникових газів в атмосферу та створенню нових робочих місць, насамперед в сільській місцевості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Масштабне використання наявного енергетичного потенціалу лише в сільському господарстві дозволить Україні суттєво знизити свою залежність від імпорту енергоресурсів для роботи теплових та електричних станцій, а також від імпорту пального для автомобільного транспорту. Крім цього власне сама біоенергетика стане більш децентралізованою, тобто більш безпечною та наближеною до споживача, що особливо важливо в умовах російської агресії.

Одночасно розвиток біоенергетики дозволить вирішити і ряд екологічних проблем а саме, з одного боку, очистити довкілля від відходів сільськогосподарського виробництва а, з іншого боку, сприятиме зменшенню викидів парникових газів в атмосферу. Також будуть створенні нові робочі місця, насамперед в сільській місцевості та відбуватиметься залучення додаткових інвестицій у розвиток сільськогосподарського виробництва.

Перспективними для подальших досліджень стануть інші сфери виробництва сировини для розвитку біоенергетики, які включають лісове та водне господарство. Окремим важливим напрямом для подальших досліджень є інтеграційні зв'язки енергетичного ринку України та Європейського Союзу.

Література:

1. Директива 2009/28/ЄС Європейського Парламенту та Ради про заохочення до використання енергії, виробленої з відновлюваних джерел. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU09267 (дата звернення: 27.11.2025).

2. Будько М. О. Біоенергетика. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 109 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6080fa08-6dff-4a86-9044-76c702038ecd/content (дата звернення: 11.12.2025).

3. Епік О. Розвиток біоенергетики в світі та ЄС. Проєкт сприяння переходу України до "зеленої" енергетики. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/sektor-biomasy-ie-naibilshym-robotodavtsem-v-sferi-vde-v-yes

4. Григорук І. І. Механізм стимулювання розвитку біоенергетичного напрямку в сільськогосподарських підприємствах. URL: https://svr.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/5/2020/10/dis_Hryhoruk.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

5. Безус В. Біоенергетичні кластери: рецепт сталого розвитку міст. Економічна правда. 2023. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/25/696334/ (дата звернення: 21.11.2025).

6. Гадзало Я. 8 млн га придатні для енергетичних рослин. URL:http://naas.gov.ua/news/?ELEMENT_ID=4466 (дата звернення: 24.11.2025).

7. Крамар В. Використання твердої біомаси як палива на ТЕЦ і ТЕС. URL: https://uabio.org/wp-content/uploads/2023/11/5.-Kramar-V.-G.-Vykorystannya-tverdoyi-biomasy-yak-palyva-na-TETS-i-TES.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

8. Рослинництво України. 2022 рік. К: Державна служба статистики України, 2023. 192 с.

References:

1. European Parliament (2009), "Directive 2009/28/EU of the European Parliament and of the Council on the promotion of the use of energy produced from renewable sources", available at: https://ips.ligazakon.net/document/MU09267 (Accessed 27 November 2025).

2. Budko, M.O. (2021), Bioenerhetyka [Bioenergetics], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine, available at: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6080fa08-6dff-4a86-9044-76c702038ecd/content (Fccessed 11 December 2025).

3. Epik, O. (2021), "Development of bioenergy in the world and the EU. Project to promote Ukraine's transition to "green" energy", available at: https://uabio.org/wp-content/uploads/2021/03/1.EU4USociety_presentation-bioenergy-1.pdf (Accessed 4 December 2025).

4. Hryhoruk, I.I. (2020), "The mechanism of stimulating the development of the bioenergy direction in agricultural enterprises", available at: https://svr.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/5/2020/10/dis_Hryhoruk.pdf (Accessed 17 November 2025).

5. Bezus, V. (2023), "Bioenergy clusters: a recipe for sustainable urban development", Ekonomichna Pravda, available at: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/25/696334/ (Accessed 21 November 2025).

6. Hadzalo, Ya. (2018), "8 million hectares are suitable for energy crops", available at: http://naas.gov.ua/news/?ELEMENT_ID=4466 (Accessed 24 November 2025)

7. Kramar, V. (2023), "Use of solid biomass as fuel at thermal power plants and thermal power plants", available at: https://uabio.org/wp-content/uploads/2023/11/5.-Kramar-V.-G.-Vykorystannya-tverdoyi-biomasy-yak-palyva-na-TETS-i-TES.pdf (Accessedate 19 November 2025).

8. Derzhkomstat (2023), Roslynnytstvo Ukrainy. 2022 rik [Crop production of Ukraine. 2022], Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 05.26

Прорецензовано / Revised: 19. 05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 658:005.334:336

Л. А. Євчук,
д. е. н., професор, т.в.о. завідувача кафедри економіки та підприємництва,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6699-3768

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.32

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ Й ГРОШОВИМИ КОШТАМИ, МАРКЕТИНГ, ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

L. Yevchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, temporary acting head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Petro Mohyla Black Sea National University

RISK AND CASH MANAGEMENT, MARKETING, PRICING, AND CRITICAL THINKING IN SHAPING SUSTAINABLE COMPETITIVE POSITIONS

Стійкість конкурентних позицій підприємств стає ключовим чинником сучасної економіки, характеризованої невизначеністю та швидкими змінами. Формування такої стійкості потребує комплексного підходу, що об'єднує управління ризиками, фінансами, ціноутворенням, маркетингом та критичним мисленням підприємців. Ефективний ризик-менеджмент мінімізує фінансові, операційні та ринкові ризики. Фінансове управління забезпечує ресурсну базу для інвестицій та стабільності, оптимізуючи структуру капіталу та грошові потоки. Маркетинг виступає комунікаційним мостом із ринком, перетворюючи фінансові та цінові рішення на довіру клієнтів та сталість попиту. Ціноутворення виконує стратегічну роль позиціонування, адаптуючись до змін попиту та компенсуючи ризики. Критичне мислення інтегрує всі складові, забезпечуючи зважені підходи до ухвалення рішень. Таким чином, стійкість конкурентних позицій формується взаємодією інструментів, де фінансове управління та ризик-менеджмент створюють основу, маркетинг забезпечує комунікацію, а критичне мислення уніфікує систему. Комплексний підхід дозволяє підприємствам не лише виживати, а й розвиватися у глобальній економіці.

Resilience of competitive positions of enterprises emerges as a critical factor in the contemporary economy characterized by high uncertainty and rapid transformations. Forming such resilience requires a comprehensive approach that integrates risk management, financial control, pricing, marketing, and critical thinking of entrepreneurs. Effective risk management serves as a foundation for stability, allowing enterprises to minimize financial, operational,

and market risks by means of diversification, insurance, and reserve creation. Financial management provides essential resources for strategic development, ensuring rational allocation of capital, optimization of structures, and control of cash flows, enabling investment and crisis resistance. Marketing acts as a communication bridge between enterprise and market, transforming financial and pricing strategies into customer trust and loyalty through digital channels, loyalty programs, and targeted campaigns. Pricing functions not only as an indicator but also as a strategic tool of positioning, with flexible policies adapting to demand fluctuations and compensating risks while maintaining stable cash flows. Critical thinking plays an integrative role, allowing entrepreneurs to evaluate relationships among risk, finance, pricing, and marketing, assess alternatives, and avoid strategic errors. It facilitates identification of hidden opportunities and strengthens decision-making capacity. Consequently, resilience is not formed by isolated tools but by their interaction: financial management and risk control create the foundation, marketing ensures market communication, and critical thinking unifies the components into a coherent system. Such an integrated approach provides enterprises with the ability not to survive only but also to develop sustainably in the global economy, enhancing long-term competitiveness and innovation potential. Moreover, future research perspectives include exploring digital transformation, behavioral aspects of entrepreneurship, and international comparisons of resilience models, which will enrich theoretical frameworks and provide practical tools for enterprises seeking sustainable growth.

Ключові слова: грошові потоки, конкурентні позиції, критичне мислення, маркетинг, управління витратами, управління ризиками, ціноутворення.

Key words: cash flow, competitive positioning, critical thinking, marketing, cost management, risk management, pricing.

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

Стійкість конкурентних позицій підприємств у сучасній економіці набуває особливої актуальності, адже ринки дедалі більше характеризуються високим рівнем невизначеності, глобальними кризами та швидкими технологічними трансформаціями. У таких умовах здатність компаній зберігати та посилювати свої конкурентні переваги стає ключовим чинником їхнього довгострокового розвитку. Формування стійкості потребує комплексного підходу, що поєднує управління ризиками, ефективне фінансове управління, стратегічне ціноутворення та результативний маркетинг. Водночас важливим інтеграційним чинником виступає критичне мислення підприємців, що дозволяє приймати зважені рішення, адаптуватися до змін і забезпечувати стратегічну гнучкість. Саме тому дослідження механізмів формування стійкості конкурентних позицій має значну наукову та практичну цінність, адже воно сприяє розробці інструментів, здатних забезпечити стабільність бізнесу в умовах динамічного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі проблема стійкості конкурентних позицій підприємств розглядається крізь призму кількох ключових напрямів. Значна увага приділяється ризик-менеджменту як інструменту адаптації до невизначеності та кризових явищ. Дослідження у сфері фінансового управління акцентують на важливості ліквідності та стабільності грошових потоків, що забезпечують основу для довгострокового розвитку. Окремі роботи аналізують цінову політику як стратегічний інструмент позиціонування на ринку, тоді як інші зосереджуються на ролі маркетингу у формуванні довіри та лояльності клієнтів.

Водночас у наявних дослідженнях недостатньо уваги приділено інтеграції цих напрямів у єдину систему, що дозволяє підприємству не лише реагувати на зовнішні виклики, а й активно формувати власну конкурентну стратегію. Невирішеною залишається проблема узгодження критичного мислення підприємців з практичними інструментами управління, адже саме воно забезпечує здатність приймати зважені рішення в умовах швидких змін.

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

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обгрунтування комплексного підходу до формування стійких конкурентних позицій через систему управління ризиками та грошовими коштами підприємства, визначення ролі маркетингу і ціноутворення, зокрема, у забезпеченні стійких грошових потоків, а також узгодження критичного мислення підприємців з практичними інструментами управління бізнесом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою стійкості підприємств в умовах великої невизначеності, які ми маємо сьогодні, є ефективний ризик-менеджмент. Підприємства стикаються з фінансовими, операційними та ринковими ризиками, які можуть підірвати їхні конкурентні позиції.

Ризик-менеджмент — це управління підприємством в цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків з метою досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями підприємства [3].

Ефективний ризик-менеджмент грунтується на дійових інструментах моніторингу та аналізу ризиків, які забезпечують безперервний контроль та їх оцінку небезпек у реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на будь-які загрози та вчасно коригувати стратегії управління ризиками. У часи стрімкого розвитку цифрових технологій доцільним буде налагодження автоматизації процесів моніторингу ризиків, що дозволяє значно швидше виявляти потенційні загрози, своєчасно реагувати на них і мінімізувати збитки [12].

Сьогодні українські підприємства застосовують комплексні підходи до управління ризиками: від ризик-орієнтованих державних перевірок до внутрішніх систем моніторингу, страхування та цифрових інструментів. Основний акцент робиться на прозорості, проактивному виявленні загроз і підвищенні стійкості бізнесу. За оцінками експертів, 2026 рік для українських компаній має стати роком переходу від реактивного управління ризиками до проактивного пошуку можливостей, інтеграції ризиків у бізнес-модель для забезпечення стійкості. Нині головним викликом стає трансформація набутої стійкості у фундамент для стратегічного зростання [5].

Після чотирьох років війни ключовою рисою сучасного підприємця постає не стільки креативність чи сміливість, скільки витривалість — здатність діяти стратегічно та працювати на довгу перспективу. Йдеться про уміння зберігати ясність мислення без ілюзій, поєднувати амбіції з усвідомленням реальних труднощів бізнес-середовища. Симптоматичним свідченням цього є динаміка фінансових процесів: у жовтні 2025 року обсяг банківського кредитування підприємців зріс на 18,6% порівняно з 2024 роком, що демонструє як прагнення бізнесу до розвитку, так і його потребу у зовнішніх ресурсах для подолання викликів [4; 11].

Багато підприємців намагаються зменшити вплив невизначеності на успішний розвиток бізнесу через придбання франшизи. У сучасних умовах постійної турбулентності підприємці дедалі рідше прагнуть створювати бізнес-модель "з нуля". Пріоритетом стає використання вже сформованих систем із чітко окресленими межами ризику. Досвід доводить, що більшість бізнес-провалів зумовлені не слабкістю ідеї, а браком управлінської витривалості: належного контролю якості, фінансової дисципліни, ефективної роботи з персоналом та щоденних операційних рішень. У цьому контексті франшиза виступає інструментом зниження ризиків, адже пропонує перевірені процеси та стандарти, що забезпечують стабільність. Вона також відповідає на ключове питання масштабування — як утримувати якість при зростанні, не вибудовуючи систему заново. Така форма організації бізнесу зменшує загальну тривожність щодо результатів, оскільки частина управлінських рішень уже закладена у франчайзингову модель [4].

Проведені нами дослідження показали, що основою стійких конкурентних позицій підприємства є його фінансова стійкість. Пандемія, а потім війна довели, що вміле управління коштами підприємства формує великі передумови його стійкості на фоні різнорідних викликів. Фінансове управління є ресурсною базою для реалізації стратегій. Раціональне використання коштів, оптимізація структури капіталу та контроль грошових потоків забезпечують підприємству можливість інвестувати у розвиток та витримувати кризові періоди.

Дослідження засвідчують, що фінансова дисципліна в сучасних умовах перетворилася не лише на інструмент ефективного менеджменту, а й на визначальний чинник виживання бізнесу в Україні. Для більшості компаній ключовим викликом стала нестабільність грошових надходжень. Якщо раніше підприємства могли функціонувати за умов тривалих відстрочок платежів, то нині навіть незначна затримка створює загрозу призупинення операційної діяльності. Касові розриви виникають стрімко, достатньо одночасного зростання витрат та затримки оплати з боку стратегічного клієнта. У зв'язку з цим управління грошовими потоками набуло характеру щоденної практики. Компанії, що систематично формують фінансові прогнози, отримують можливість завчасно ідентифікувати потенційні проблеми. Навіть базовий контроль над надходженнями та витратами сприяє збереженню ліквідності та забезпечує стійкість бізнесу [6]. Варто відзначити, що підприємці часто мають хибні уявлення щодо контролю над витратами і вдаються до простого скорочення бюджету на ті чи інші ресурси. Разом з тим, експерти стверджують, що "управління" витратами не дорівнює їх "мінімізації" та передбачає глибинний аналіз бізнес-процесів і розробку плану для підвищення ефективності підприємства [2].

Фінансове управління створює необхідну ресурсну основу для стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи стабільність грошових потоків. Однак наявність фінансових ресурсів сама по собі не гарантує конкурентної стійкості, якщо вони не трансфор-

муються у ринкову цінність. Саме маркетинг виконує функцію такого перетворення, спрямовуючи фінансові можливості на формування довіри споживачів, підвищення лояльності та забезпечення стабільного попиту. Маркетинг стає ключовим інструментом реалізації фінансового потенціалу підприємства, перетворюючи його на довгострокову конкурентну перевагу. Маркетинг виступає комунікаційним мостом між підприємством і ринком. Він транслює цінову політику та фінансову стратегію у вигляді брендових повідомлень, формує довіру клієнтів та забезпечує лояльність. Використання цифрових каналів, програм лояльності та таргетованих кампаній дозволяє підприємствам утримувати конкурентні позиції навіть у кризових умовах. Маркетингові стратегії дозволяють передбачати зміни, скорочувати витрати та досягати вигідних позицій, особливо в кризах, де базовий 4P доповнюється диференціацією та інноваціями.

У сучасному бізнес-середовищі вирішальним чинником успіху підприємства виступає не стільки якість чи унікальність товарів і послуг, скільки ефективність застосування маркетингових інструментів. Досвід провідних компаній свідчить, що навіть за умов мінімальних відмінностей у продуктах, результати діяльності можуть кардинально різнитися. Саме маркетинг формує сприйняття цінності товару, створює емоційний зв'язок зі споживачем та забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Завдяки комплексним комунікаційним стратегіям, брендингу та управлінню клієнтським досвідом підприємства здатні перетворювати стандартні пропозиції на унікальні ринкові рішення. Таким чином, маркетинг визначає фінансові результати та стійкість бізнесу, інтегруючи управління грошовими потоками в єдину систему стратегічного розвитку.

В умовах високого рівня конкуренції і, одночасно, суттєвого зниження рівня доходів більшості населення вагомим фактором формування конкурентних переваг стає ціна продукту. Ціна є не лише економічним показником, а й стратегічним інструментом позиціонування. Навіть за умов ефективних маркетингових стратегій, кінцевий результат визначається тим, наскільки ціна відповідає очікуванням споживачів і водночас забезпечує фінансову стійкість бізнесу. Цінова політика дозволяє підприємству балансувати між привабливістю пропозиції та рентабельністю, створюючи довготривалу конкурентну перевагу.

В умовах скорочення попиту першою реакцією багатьох підприємців є бажання знизити ціну на свої товари/послуги. Хоча низька ціна не завжди є ключем до успіху, вона може знизити маржинальність і не гарантує лояльності споживача. Провідні українські підприємства забезпечують конкурентні позиції завдяки продуманим ціновим стратегіям: іноді це преміальне ціноутворення, яке підкреслює якість та унікальність, а іноді — гнучкі моделі, що враховують сегментацію ринку та поведінку споживачів.

Наприклад, компанія Roshen позиціонує себе як виробник якісних кондитерських виробів середнього та преміального сегмента. Висока ціна на окремі лінійки (шоколад, торти) підкріплюється якістю та брендингом, що дозволяє утримувати лояльність клієнтів і конкурувати не лише в Україні, а й на міжнародних ринках. За даними аналітичної платформи Global Growth Insights, Roshen ввійшла до списку 17 найбільших кондитерських компаній світу, зайнявши 13-те місце з доходом 1,5 млрд доларів і середньорічним темпом зростання 4%. При цьому, всього у світі нараховують близько 2500 виробників солодощів [1; 8]. Оператор мобільного зв'язку Київстар застосовує гнучкі тарифні пакети: від базових до преміальних, що дає змогу утримувати клієнтів різних сегментів, а не лише конкурувати за найнижчу ціну.

За нашим переконанням, в умовах великих загроз, турбулентності, розповсюдження різнорідних фейків, важливу роль у формуванні стійких конкурентних позицій підприємства грає критичне мислення підприємця. Критичне мислення є інтегруючим елементом усієї системи, яке дозволяє бачити взаємозв'язки між ризиком, фінансами, ціною та маркетингом, оцінювати альтернативи та приймати зважені рішення. Саме здатність мислити критично допомагає знаходити приховані можливості та уникати стратегічних помилок.

У сучасній діловій пресі дедалі частіше наголошується на необхідності розвитку стратегічного мислення як ключової умови стійкості та розвитку підприємств в умовах високої непередбачуваності. Відзначається, що перехід від інтуїтивного ухвалення рішень до розробки продуманих стратегій є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Інтуїція та емоції можуть відігравати роль у формуванні початкових ідей, проте остаточні програми розвитку мають грунтуватися на виваженому аналізі, системному плануванні та реалістичних оцінках ринкових умов. За словами директора з маркетингу мережі мультимаркетів "Аврора" Максима Незвієцького, сильні рішення народжуються на перетині даних і емоційного інтелекту [9].

Попри раціональні аргументи та поширення стратегічного мислення, в Україні й світі стрімко розширюється ринок астрологічних послуг. В умовах війни майбутнє стає невизначеним, що стимулює попит на "чудодійні" послуги, які обіцяють прості відповіді. Астрологія та подібні практики функціонують як бізнес невизначеності, пропонуючи клієнтам не передбачення, а зменшення тривоги й відчуття структури хаосу. Класичні інституції говорять мовою ризиків і сценаріїв, тоді як езотеричні сервіси пропонують прямі формули "буде так". Саме тому ринок швидких пояснень часто перемагає ринок складних інтерпретацій [10]. Сьогодні до ринку послуг невизначеності входять: астрологічні консультації, нумерологія та таро, енергетичні практики, психологічно-езотеричні сервіси, онлайн-платформи швидких прогнозів.

До астрологів та екстрасенсів звертаються не лише пересічні українці, а й власники бізнесу — від великих ритейлерів до аграрних корпорацій. Деякі підприємці відкрито визнають, що у своїй діяльності враховують нумерологію, астрологічні прогнози чи езотеричні практики. Зокрема, співвласники "Епіцентр К" Олександр та Галина Гереги, директор агентства "Алекс-консалт"

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/).

Юрій Ніколаєв та інші. Але у більшості випадків езотеричні практики у бізнесі залишаються непублічними, адже підприємці не прагнуть афішувати такі звернення [7].

Практика свідчить, що звернення до езотеричних послуг може іноді супроводжувати успішний розвиток бізнесу, оскільки вони виконують функцію зниження тривожності та створення відчуття контролю в умовах невизначеності. Водночас надмірна орієнтація на астрологічні прогнози чи інші подібні практики без урахування реальних економічних чинників і ринкових закономірностей може призвести до хибних управлінських рішень. Критичне мислення підприємця стає визначальним у процесі прийняття рішень. Воно дозволяє інтегрувати інтуїтивні імпульси та зовнішні поради у систему стратегічного аналізу, забезпечуючи баланс між психологічною потребою в упевненості та об'єктивними ринковими реаліями. Саме здатність мислити критично й формувати виважені стратегії гарантує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стійкість конкурентних позицій підприємств формується не як результат застосування окремих інструментів, а як наслідок їхньої системної взаємодії. Управління ризиками, фінансами та ціноутворенням створює фундамент для стабільності та розвитку, забезпечуючи ресурсну базу й адаптивність до невизначеності. Водночас маркетинг виконує роль ключового комунікатора між підприємством і ринком, трансформуючи фінансові та стратегічні рішення у довіру споживачів, лояльність та сталий попит. Інтеграційним чинником виступає критичне мислення підприємців, яке дозволяє узгоджувати різні напрями діяльності, приймати зважені рішення та забезпечувати стратегічну гнучкість. Такий комплексний підхід не лише підвищує здатність підприємств виживати в умовах глобальної економічної турбулентності, а й створює передумови для їхнього довгострокового розвитку, інноваційної активності та формування стійких конкурентних переваг на міжнародному рівні.

Перспективи подальших досліджень у сфері стійкості конкурентних позицій підприємств полягають у вивченні впливу цифрових технологій на трансформацію бізнес-процесів, аналіз міжнародних практик для адаптації їх до українських реалій. Такий підхід дозволить не лише глибше зрозуміти механізми формування конкурентної стійкості, а й запропонувати практичні інструменти для довгострокового розвитку підприємств у глобальній економіці.

Література:

1. 17 Biggest Candy Companies in the World. Global Growth Insights. 2026. 13, Jan. URL: https://www.globalgrowthinsights.com/blog/17-biggest-candy-companies-in-the-world-global-growth-insights-1097 (дата звернення: 05.05.2026).

2. 8 стратегій управління витратами підприємства під час війни. Accountor. 2023. URL: https://www.accountor.com/uk/ukraine/article/8-stratehiy-upravlinnya-vytratamy-pidpryyemstva-pid-chas-viyny (дата звернення: 03.05.2026).

3. Аліса К. Як створити та впровадити дієву систему управління ризиками на підприємстві. Liga zakon. 2025. 16 трав. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/236317_yak-stvoriti-ta-vprovaditi-dvu-sistemu-upravlnnya-rizikami-na-pdprimstv (дата звернення: 08.05.2026).

4. Андрухів В. Яким буде бізнес у 2026 році. Економічна правда. 2026. 5 лют. URL: https://epravda.com.ua/biznes/golovni-trendi-ukrajinskoji-ekonomiki-ta-biznesu-u-2025-2026-rokah-817537/ (дата звернення: 08.05.2026).

5. Білоус О. Стратегічний компас для CEO на 2026 рік: Уроки 2025 та вектори розвитку. Львівська школа керівників бізнесу. 2026. 5 січ. URL: https://www.lv-school.mba/post/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%B4%D0%BB%D1%8F-ceo-%D0%BD%D0%B0-2026-%D1%80%D1%96%D0%BA-%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8-2025-%D1%82%D0%B0-%D0%B2%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83 (дата звернення: 08.05.2026).

6. Котик М. Вижити й працювати: як бізнесу триматися на плаву під час війни. Invest news. 2026. URL: https://investnews.com.ua/ekonomika/10112-vizhiti_-y_pracyuvati_yak_biznesu_trimatisya_na_plavu_-pid_chas_viyni/ (дата звернення: 08.04.2026).

7. Кравченко В. Таро і нумерологія. Чому політики та бізнесмени звертаються до віщунів і астрологів. Chas.news. 2021. 15 лист. URL: https://chas.news/current/taro-i-numerologiya-chomu-politiki-ta-biznesmeni-zvertayutsya-do-vischuniv-i-astrologiv?utm_source=copilot.com (дата звернення: 08.05.2026).

8. Лукашевська А. Roshen посіла 13-те місце у світовому рейтингу виробників солодощів. Zaxid.net. 2026. 2 бер. URL: https://zaxid.net/roshen_posila_13_te_mistse_u_svitovomu_reytingu_konditerskih_kompaniy_n1631592 (дата звернення: 01.05.2026).

9. Нановська В. Помічники маркетолога. Як ухвалювати складні рішення та ставити брифи? Forbes.ua. 2025. 25 груд. URL: https://forbes.ua/lifestyle/pomichniki-marketologa-yak-ukhvalyuvati-skladni-rishennya-ta-staviti-brifi-chotiri-knigi-yaki-radyat-cmo-promodo-avrora-molokiya-ta-buki-25122025-35032?utm_source=copilot.com (дата звернення: 05.05.2026).

10. Непран М. Ідеальний бізнес під час війни. Економічна правда. 2026. 6 лют. URL: https://epravda.com.ua/biznes/chomu-rinok-astrologiji-ta-ezoteriki-v-ukrajini-zrostaye-pid-chas-viyni-817608/ (дата звернення: 06.02.2026).

11. Огляд банківського сектору за IV квартал 2025 року. Національний банк України. 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=17 (дата звернення: 08.05.2026).

12. Система управління ризиками: як налаштувати ефективну систему для вашого бізнесу. Integrity Vision. 2024. 16 вер. URL: https://integrity.com.ua/systema-upravlinnya-ryzykamy-yak-nalashtuvaty/#contents-4 (дата звернення: 06.05.2026).

References:

1. Global Growth Insights (2026), "17 Biggest Candy Companies in the World", available at: https://www.globalgrowthinsights.com/blog/17-biggest-candy-companies-in-the-world-global-growth-insights-1097 (Accessed 5 May 2026).

2. Accountor (2023), "8 Strategies for Managing Enterprise Costs During Wartime", available at: https://www.accountor.com/uk/ukraine/article/8-stratehiy-upravlinnya-vytratamy-pidpryyemstva-pid-chas-viyny (Accessed 3 May 2026).

3. Alice, K. (2025), "How to create and implement an effective risk management system in an enterprise", Liga zakon, [Online], available at: https://biz.ligazakon.net/analitycs/236317_yak-stvoriti-ta-vprovaditi-dvu-sistemu-upravlnnya-rizikami-na-pdprimstv (Accessed 8 May 2026).

4. Andrukhov, V. (2026), "What will business be like in 2026", Ekonomichna pravda, [Online], available at: https://epravda.com.ua/biznes/golovni-trendi-ukrajinskoji-ekonomiki-ta-biznesu-u-2025-2026-rokah-817537/ (Accessed 8 May 2026).

5. Bilous, A. (2026), "Strategic compass for CEOs for 2026: Lessons from 2025 and development vectors", L'vivs'ka shkola kerivnykiv biznesu, [Online], available at: https://www.lv-school.mba/post/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D1%81-%D0%B4%D0%BB%D1%8Fceo-%D0%BD%D0%B0-2026-%D1%80%D1%96%D0%BA-%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8-2025-%D1%82%D0%B0-%D0%B2%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83 (Accessed 8 May 2026).

6. Kotyk, M. (2026), "Survive and work: how to keep business afloat during war", Invest news, [Online], available at: https://investnews.com.ua/ekonomika/10112-vizhiti_y_pracyuvati_yak_-biznesu_trimatisya_na_plavu_pid_chas_viyni/ (Accessed 8 April 2026).

7. Kravchenko, V. (2021), "Tarot and Numerology. Why Politicians and Businessmen Turn to Fortune Tellers and Astrologers", Chas.news, [Online], available at: https://chas.news/current/taro-i-numerologiya-chomu-politiki-ta-biznesmeni-zvertayutsya-do-vischuniv-i-astrologiv?utm_source=copilot.com (Accessed 8 May 2026).

8. Lukashevska, A. (2026), "Roshen ranked 13th in the world ranking of confectionery manufacturers", Zaxid.net, [Online], available at: https://zaxid.net/roshen_posila_13_te_mistse_u_svitovomu_reytingu_konditerskih_kompaniy_n1631592 (Accessed 1 May 2026).

9. Nanovska, V. (2025), "Marketing Assistants. How to Make Complex Decisions and Set Briefs?", Forbes.ua, [Online], available at: https://forbes.ua/lifestyle/pomichniki-marketologa-yak-ukhvalyuvati-skladni-rishennya-ta-staviti-brifi-chotiri-knigi-yaki-radyat-cmo-promodo-avrora-molokiya-ta-buki-25122025-35032-?utm_source=copilot.com (Accessed 5 May 2026).

10. Nepran, M. (2026), "Ideal business during wartime", Ekonomichna pravda, [Online], available at: https://epravda.com.ua/biznes/chomu-rinok-astrologiji-ta-ezoteriki-v-ukrajini-zrostaye-pid-chas-viyni-817608/ (Accessed 6 February 2026).

11. The official site of National Bank of Ukraine (2026), "Banking sector review for the fourth quarter of 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=17 (Accessed 8 May 2026).

12. Integrity Vision (2024), "Risk Management System: How to Set Up an Effective System for Your Business", available at: https://integrity.com.ua/systema-upravlinnya-ryzykamy-yak-nalashtuvaty/#contents-4 (Accessed 6 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26



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

УДК 339.9:004:338.46

D. Rusak,
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/0000-0001-6603-0761
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
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
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: 10.32702/2306-6814.2026.10.38

NEW BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF FRAGMENTATION OF THE GLOBAL ECONOMY: INSTITUTIONAL ADAPTATION TO DISINTEGRATION PROCESSES

Д. М. Русак,
д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,
НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Н. В. Резнікова,
д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,
НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка
В. С. Карп,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу,
НН інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
В. Г. Панченко,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Маріупольський державний університет

НОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ ФРАГМЕНТАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНСТИТУЦІЙНА АДАПТАЦІЯ ДО ДЕЗІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Метою статті є теоретичне узагальнення впливу фрагментації глобальної економіки та цифровізації на трансформацію бізнес-моделей міжнародних компаній, виявлення ролі азійського регіону у формуванні нових бізнес-архітектур та систематизація сучасних бізнес-моделей як форм інституційної адаптації до дезінтеграційних процесів. У центрі дослідження перебуває переосмислення логіки міжнародної економічної інтеграції, що дедалі менше визначається рухом товарів, капіталу та виробничих потужностей і все більшою мірою зосереджується навколо контролю над цифровими інфраструктурами, платформними середовищами, даними та алгоритмічними механізмами координації економічної діяльності.

Обгрунтовано, що сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом до складної, багаторівневої і фрагментованої системи економічних зв'язків, у межах якої інтеграційні та дезінтеграційні процеси співіснують і взаємодіють, а фрагментація відображає не згортання гло-

балізації, а її трансформацію у форму вибіркового перегрупування торговельних, інвестиційних і технологічних потоків під впливом геополітичних, безпекових і регуляторних чинників. У таких умовах змінюється не лише географія міжнародного бізнесу, але й принципи його організації, що зумовлює формування нових бізнес-моделей як інструментів адаптації до нестабільного і політично детермінованого середовища.

Показано, що цифровізація формує нову інфраструктурну основу глобальної економіки, в межах якої цифрові платформи, хмарні сервіси, системи обробки даних та штучний інтелект забезпечують масштабування економічної діяльності та створення інтегрованих екосистем взаємодії, водночас не уніфікуючи глобальний економічний простір, а посилюючи роль регіональних інституційних контекстів. Унаслідок цього глобальні бізнес-моделі набувають подвійної природи, поєднуючи універсальність технологічної архітектури з регіональною специфікою інституційного середовища. Визначено, що ключовим проявом сучасної трансформації є зміщення центрів економічної активності у бік Азії, де поєднання масштабного внутрішнього попиту, активної державної політики, інвестицій у цифрову інфраструктуру та інноваційної динаміки забезпечує формування нових бізнес-архітектур. Систематизовано шість архетипів сучасних бізнес-моделей як форм інституційної адаптації до фрагментації та цифровізації та доведено, що бізнес-модель перестає бути лише інструментом комерціалізації продукту і набуває системної функції забезпечення стійкості, адаптивності, контролю над цифровою інфраструктурою та регуляторної відповідності в умовах зростаючої невизначеності.

The article aims to theoretically generalize the impact of global economic fragmentation and digitalization on the transformation of international business models, identify the role of Asia in shaping new business architectures, and systematize contemporary business models as forms of institutional adaptation to disintegration processes. It is argued that the current stage of world economic development is characterized not by the rollback of globalization, but by its transformation into a more fragmented and politically conditioned configuration in which trade, investment, technological, and institutional ties are increasingly shaped by geopolitical, security, and regulatory factors.

The study demonstrates that digitalization creates a new infrastructural basis of the global economy, where digital platforms, data systems, cloud services, and artificial intelligence become key mechanisms of market coordination. At the same time, technological universality does not eliminate regional differences. On the contrary, global business architectures acquire regionally embedded forms of implementation that depend on institutional environments, regulatory regimes, and consumer patterns. In this context, Asia emerges as a leading space for the formation of new business architectures due to its growing role in global trade, technological investment, digital infrastructure, and innovation-driven industrial development.

The article identifies six archetypes of new business models that reflect institutional responses to fragmentation and digital transformation: emotion-first products, network-driven commerce, microsegments and microproducers, knowledge-driven customer acquisition, Conglomerates 3.0, and AI-native consumer platforms. It is substantiated that these models should be understood not merely as commercial innovations, but as adaptive mechanisms that enhance resilience, flexibility, and control in an increasingly fragmented global environment. The study concludes that business models are becoming strategic instruments of economic adaptation, and that competitiveness is increasingly determined by the capacity to integrate into global digital infrastructures through regionally specific mechanisms of implementation.

Key words: international trade, international business, fragmentation, integration, disintegration, conjuncture, regulation, competition, marketing, management, business model, e-commerce, digital economy, digital technologies, digital platform, marketplaces, infrastructure, value chains, supply chains, ecosystem, AI, FDI, USA, China, EU, Asian countries

Ключові слова: міжнародна торгівля, міжнародний бізнес, фрагментація, інтеграція, дезінтеграція, кон'юнктура, регулювання, конкуренція, маркетинг, менеджмент, бізнес-модель, електронна комерція, цифрова економіка, цифрові технології, цифрова платформа, маркетплейси, інфраструктура, ланцюги вартості, ланцюги поставок, екосистема, ШІ, ПІІ, США, Китай, ЄС, країни Азії

PROBLEM STATEMENT

A generational shift in global trade patterns, noted in McKinsey's analytical reports [1; 2], reflects a structural transformation of the world economy in which trade, investment, and production networks gradually shift toward Asia and other emerging regions. In such conditions, the role of regional and local markets becomes more important. Business models, therefore, operate at two levels simultaneously. On the one hand, many of them are globally architected, relying on digital

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/).

platforms, data infrastructure, and scalable algorithms. On the other hand, their practical implementation often becomes regionally embedded, adapting to specific institutional environments, consumer cultures, and regulatory regimes.

In this context, the intergenerational shift in global trade patterns means not only a geographical shift in the centres of production, trade, and investment, but also a change in the logic of economic integration itself. Whereas integration processes previously revolved primarily around the movement of goods, capital, and production capacities, today they are increasingly focused on the control of digital infrastructures, payment systems, data, algorithms, and platform environments. This means that new centres of economic power are being formed not only where industrial production is concentrated, but also where dominant digital ecosystems and mechanisms of technological market coordination are emerging. The current stage of the world economy is characterized by profound structural transformations, driven by the simultaneous intensification of geoeconomic competition, the restructuring of global value chains, and the active spread of digital technologies. In these conditions, the global economic system is increasingly fragmented, as evidenced by the formation of new trade blocs, shifts in the direction of international investment flows, strengthened state industrial policies, and revisions to strategies for the functioning of international business. Such processes are accompanied by transformations in international markets, altering the global trade landscape and prompting a rethink of the mechanisms of competition between companies and states.

Geopolitical tensions, trade conflicts between the world's leading economic centres, in particular the United States, China, and the European Union, as well as the intensification of economic sovereignty policies, contribute to the partial disintegration of global production systems. As a result, companies are forced to review the structures of their value and supply chains, diversify production geographically, and seek new mechanisms for interacting with markets. At the same time, these processes do not mean the curtailment of globalization, but rather indicate its transformation into a more complex and multi-level system of economic relations, within which integration and disintegration tendencies coexist and interact. An important feature of the modern stage is the growing role of the digital economy, which radically changes the logic of international business. The spread of e-commerce, digital platforms, algorithmic data management systems, and artificial intelligence technologies creates a new infrastructure of global markets. Digital technologies enable the formation of new business models that integrate production, marketing, and management functions within digital ecosystems. As a result, the mechanisms of interaction between companies and consumers are changing, marketing and management tools are being transformed, and new ways of creating and distributing economic value are being formed.

The study of new business models in the context of the fragmentation of the global economy is of important theoretical and practical importance, as it allows for a deeper understanding of the mechanisms of adaptation of international business to the conditions of disintegration processes and to identify key factors for the formation of competitive advantages in the modern digital economy. Analysis of the relationship between the transformation of global value chains, the development of digital technologies and the emergence of new models of business organization opens up opportunities for the formation of a holistic vision of the evolution of international markets and strategies for the functioning of companies in the new geoeconomic reality.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Geopolitical fragmentation and the restructuring of global trade patterns [1, 2] are becoming the defining context in which international business is forced to rethink its operating models. Research on trade blocs and decoupling processes shows that fragmentation does not signal the collapse of globalization but rather reflects its transition to a new configuration [3]. Deglobalization and its consequences for global business are being analysed in detail [4], and armed conflicts and their impact on polarization trends accelerate disintegration [5]. The concept of smart specialization offers tools for targeted adaptation to new conditions [6]. Technological transformations accompanying fragmentation include the development of the high-tech sector [7], risk management of financial systems in the context of globalization changes [8], the features of corporate mergers and acquisitions in international business [9], and financial security in the context of the development of information technologies [10]. The paradigmatic principles of global competitive leadership [11, 12] indicate that disintegration processes change not only the geography of markets, but also the very logic of competitive positioning. The challenges and risks of digital transformation for different types of economies [13], the digital economy as a tool for globalization [14], and the digitalization of due diligence processes as an element of corporate transformation in the context of mergers and acquisitions [15] are at the centre of scientific research. The vulnerability and resilience of global supply chains [16] and the financial vectors of interdependence of countries in the context of the formation of new centres of economic power [17] determine the practical dimensions of business adaptation to a fragmented environment. Modern trends in international trade [18] and international economic policy as a factor of geopolitical fragmentation [19] outline the institutional framework of new business models. Industrial ecosystems in global value chains [20] and the transition from industrial to new-type digital ecosystems [21] reveal technological mechanisms of institutional adaptation.

Digital transformation as a trigger for modifying strategies and business models of companies in conditions of hyper-competition [22], "arenas" of the future as an environment of transformational processes [23], conceptual approaches to analysing the impact of digital transformations on the global business environment [24]

and reengineering of business operations in the digital economy [25] form the theoretical basis for researching new business architectures. Competition in data and information technology markets [26], strategic factors of international competitiveness of the IT sector [27] and strategic determinants of competitiveness in the digital age [28] confirm that the ability to adapt is increasingly determined by the digital competencies of companies.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to theoretically generalize the impact of the fragmentation of the global economy on the transformation of business models of international companies, identify the role of the Asian region in the formation of new business architectures, and systematize new business models as forms of institutional adaptation to disintegration processes, digitalization, and restructuring of global value chains.

THE PAPER MAIN BODY

In modern conditions, the fragmentation of the global economy appears not as a one-time rupture of international ties, but as a multidimensional process of their selective rearrangement, covering trade, investment, technological flows, regulatory regimes and infrastructure networks. Its economic content is the weakening of the universality of global rules and the increasing importance of politically, technologically and security-related restrictions in international interaction. At the same time, disintegration processes do not mean the curtailment of globalization as such, but reflect a change in its configuration, in which the previous system of relatively open and functionally interconnected markets is transformed into a more segmented space with a more pronounced role of geopolitical affiliation, regional ties and controlled channels of economic interaction. For international business, this means a transition to new operating conditions in which competitiveness increasingly depends not only on production efficiency, but also on the ability to adapt the business model to rising trade costs, regulatory divergence, the politicization of market access, and the restructuring of global value chains.

The set of results convincingly demonstrates that the key driver of the formation of trade blocs is not economic incentives, but geopolitical considerations, due to which countries often choose less favourable configurations in terms of welfare, sacrificing economic potential for the sake of political priorities, while globalization is not fading away, but entering a new phase, which represents a complex restructuring of world trade chains and a regrouping of participants, rather than a retreat from integration processes, which is confirmed by the stability of world trade volumes and the presence of significant gains for most countries.

In international business, disintegration processes manifest across several interconnected areas. First, we are talking about the growth of political selectivity in trade and investment ties, as economic expediency increasingly gives way to geopolitical loyalty. Secondly, regionalization of production is increasing, accompanied by the transfer of individual value-creation links closer to end markets or to politically acceptable partners. Thirdly, regulatory fragmentation is forming, in which companies are forced to operate under a plurality of standards, control regimes, data requirements, technologies, and the origin of goods. Fourthly, the need to duplicate infrastructure, logistics routes, and production capacities is growing as a means of reducing risk. Fifthly, there is a gradual transition from universal global platforms to more closed digital, financial, and institutional ecosystems. Taken together, this is changing not only the geography of international business but also the very principles of organizing corporate strategies.

New business models are becoming a kind of microeconomic response of businesses to the macroeconomic restructuring of the global economy. Geopolitical fragmentation, new industrial policies, and changes in investment structures create a new competitive environment. In this environment, companies are forced to look for more flexible ways of organizing production, marketing and interaction with consumers. New business models, described in the McKinsey study [2], can be interpreted as institutional adaptations of business to the new geoeconomic reality, in which digital technologies, new consumer practices, and the transformation of global value chains play a key role. The further evolution of the global economy increasingly clearly demonstrates the spatial shift of economic activity towards Asia, which is becoming one of the key structural consequences of the current restructuring of world trade [1]. It is the Asian region that is increasingly at the core of new trade corridors, investment flows, and technological clusters, forming a new geography of global economic interaction. Over the past decades, Asia's share of global production, exports, and innovation has been consistently growing, indicating not only the strengthening of the region's economic potential but also its ability to drive structural changes in the global economy.

Current trends confirm that Asia is increasingly determining the dynamics of global economic growth. The region's share in global GDP growth is already about 60% [1], while its role in international trade has increased significantly due to the rapid development of production chains, rising domestic demand, and large-scale investments in technology industries. Of particular importance is the fact that by 2030, about two-thirds of the world's middle class will live in Asian countries, creating a powerful domestic base for expanding consumer markets and stimulating the development of new sectors of the economy [1]. The strengthening of Asia's role in the global economy is largely associated with the formation of new industrial ecosystems focused on industries of the future. Investment flows are increasingly directed to such areas as artificial intelligence, semiconductors, robotics, biopharmaceuticals, electrification of transport and digital infrastructure. These industries are becoming key drivers of global competition and determining the structure of future economic growth. An important feature of the current stage is that a significant share of production and research capacity in these sectors is

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/).

concentrated in Asian countries, thereby strengthening their positions in global value chains. Integration processes within the region also play an important role in strengthening Asia's economic positions. The region is characterized by a high level of intraregional trade, which contributes to the formation of complex production networks in which different countries specialize at different stages of product creation. Economic interaction among ASEAN countries, China, Japan, and South Korea is particularly intense, forming a powerful industrial cluster capable of producing a wide range of high-tech products. As a result, a multi-level system of regional value chains is emerging, increasingly integrated into global production networks.

The growth of Asia's economic role is largely due to large-scale investments in technological innovations. The region demonstrates high levels of scientific and research activity, particularly in the fields of information technology and artificial intelligence. The share of Asian countries in global research and development spending and in global patent activity is steadily growing. This lays the groundwork for powerful innovation clusters capable of generating new technologies and ensuring their rapid commercialization.

The development of the semiconductor industry, which has become a key element of modern technological competition, is particularly significant. A significant part of the production of microchips necessary for electronics, telecommunications equipment and digital platforms is concentrated in East Asian countries. The formation of specialized production corridors in this area contributes to strengthening regional cooperation and, at the same time, to the strategic importance of Asia in global technological chains.

An important factor in the region's growing role is also an active state policy to support strategic industries. Many Asian governments are implementing large-scale programs to stimulate innovation, develop high-tech production, and digitalize the economy. Such programs include financial support for industrial clusters, tax incentives for innovative companies, and investments in human capital development. As a result, a favourable institutional environment is being formed for the development of new technological sectors and the emergence of innovative business models.

Along with the development of high-tech industries, the Asian region demonstrates significant potential in digital platforms and new business models. The widespread adoption of mobile technologies, the rapid growth of the digital economy, and the formation of large online ecosystems create favourable conditions for the emergence of innovative approaches to business. It is in Asia that phenomena such as social commerce, integrated digital platforms, financial technologies, and new formats of interaction between companies and consumers are actively developing. An additional factor that strengthens the region's economic weight is the growth of investments in digital infrastructure. The rapid expansion of data centre networks, the development of cloud services, and the introduction of artificial intelligence technologies lay the foundation for a new digital economy. An important characteristic of this process is that Asian countries are not only actively implementing new technologies but are also increasingly developing them. The gradual shift of economic activity centres to Asia is also accompanied by a change in the structure of international investment flows. Foreign direct investment is increasingly directed toward countries in the region, where new industrial and technological hubs are emerging. Particularly noticeable is the growth of investment in countries such as India, Vietnam, Indonesia, and Malaysia, which are actively integrating into global production networks and becoming important nodes of new trade corridors. Analysis of new business models that have emerged in the context of digitalization and geo-economic fragmentation allows us to identify six archetypes, each an independent form of institutional response by business to structural changes in the global economy [2].

The first archetype is the model of emotion-first products, which reflects the fundamental transformation of the sources of competitive advantage in the post-industrial economy [2]. If, in the industrial era, the competitiveness of a product was determined mainly by its functional characteristics, quality, and price, then in the context of increasing technological homogenization of markets, the symbolic and cultural component of consumption acquires independent economic significance. Companies purposefully construct cultural and social ecosystems around the product, including communities of brand supporters, digital interaction platforms, limited-edition mechanisms, and collectability. Such tools form stable behavioural patterns of repeat purchases and reduce the price elasticity of demand, turning consumer loyalty into a strategic asset. Competitive advantage moves from the plane of technologies to the plane of the brand's cultural capital, which, unlike material assets, is fundamentally difficult to reproduce or copy. In the context of geo-economic fragmentation, this model acquires an additional dimension: cultural proximity and symbolic brand recognition become more effective market anchoring tools than price competitiveness, and emotional loyalty serves a stabilizing function, reducing a business's vulnerability to fluctuations in the external environment. The second archetype is network-driven commerce — a model in which the social capital of digital communities acts as a direct production resource. The fundamental difference from traditional e-commerce lies in integrating marketing, communication, and sales functions into a single digital environment, where a commercial transaction is an organic continuation of social interaction. Influencers and opinion leaders act as intermediaries of a new type, transforming audience trust into economic value through the mechanism of social confirmation. From a theoretical point of view, this means replacing the informationally asymmetric advertising model with a mechanism for horizontal transmission of trust signals between levels of the social network. The conversion effect of such interaction is significantly higher than in traditional advertising formats, which is explained not by technological advantage but by the institutional nature of trust as a coordination mechanism. In a fragmented geo-economic environment, this model serves as an alternative market-access channel, partially bypassing the limitations of traditional trading infrastructure and reducing dependence on institutional intermediaries [2].

The third archetype is the microsegments and microproducers model, which reflects the transition from the logic of economies of scale to the logic of economies of variety. The analytical potential of large data sets allows us to identify narrow consumer niches and transform knowledge about consumer behaviour into a real-time production program. The production process takes on the character of a continuous market experiment: enterprises launch small-scale production, test demand, and scale up only those products that yield a stable market signal. The digitalization of production systems and the development of automated supply platforms reduce the minimum efficient batch size, making this approach economically rational. From the perspective of analysing global value chains, this model is the most direct response to their restructuring: it allows us to move from rigidly centralized production architectures to distributed, adaptive systems capable of quickly changing the configuration of supply in accordance with localized or politically segmented demand [2].

The fourth archetype is knowledge-driven customer acquisition, a model based on information asymmetry as a source of market power. In the traditional advertising model, the company tries to convert consumer attention into purchase intention. In the new model, it builds trust relationships by reducing information uncertainty: analytical materials, educational courses, webinars, and consulting platforms help the consumer understand the product more deeply and consciously form demand. This strategy is especially effective in technologically complex sectors, where purchasing decisions involve high costs of searching for and verifying information and significant risks of making the wrong choice. The fragmentation of the global economy reinforces this logic: the multiplicity of regulatory standards, the instability of market rules, and the uncertainty of the institutional environment turn educational content into a tool not only for marketing but also for institutional awareness of the product. A company that assumes the role of reducing uncertainty gains a competitive advantage that is not limited to price or technological parameters [2].

The fifth archetype is the new generation of digital conglomerates (conglomerates 3.0) — a model where the principle of corporate integration is not joint asset management, but a common digital platform and a single data infrastructure [2]. If industrial-era conglomerates benefited from financial diversification and economies of scale in production, then the new type of ecosystem conglomerate generates value through network effects, cross-use of data, and platform interaction between different business areas. A single digital customer identification system and payment infrastructure ensure a seamless transition between different services in the ecosystem, reducing transaction costs and increasing the locking effect. In the context of geo-economic disintegration, this model is a form of internal compensation for growing external uncertainty: the concentration of services, payments, communication channels, and customer data within a single closed ecosystem reduces dependence on external platforms and unstable cross-border connections, transforming the ecosystem into a self-sufficient institutional space of market interaction.

The sixth archetype is platforms built from the ground up on artificial intelligence (AI-native consumer platforms), where algorithmic systems are not an auxiliary tool, but the core of the architecture and the main source of value [2]. A distinctive feature of this model is the ability to combine the scalability of industrial production with the level of personalization characteristic of individual service. Algorithms process large amounts of behavioural data in real time, form individualized recommendations, and adapt the product to the specific needs of the user without a proportional increase in operating costs. The effect of cumulative competitive advantage is fundamental: the larger the data set the platform accumulates, the more accurate its algorithmic models become, deepening the gap between market leaders and outsiders. In a fragmented environment, this model enhances the company's operational autonomy, enabling it to automate coordination and interaction with the client regardless of external network instability and the growth of regulatory, logistical, and transactional barriers.

The generalization of the considered archetypes allows us to record a fundamental transformation of the very function of the business model in the modern economy. It ceases to be a mechanism for commercializing a separate product and acquires a systemic character as a tool for ensuring the company's stability in a fragmented environment. The new function of the business model includes adaptability to regional market fragmentation and the plurality of standards; flexibility of production and logistics systems in the context of the restructuring of global value chains; control over digital infrastructure and data flows; and the formation of closed ecosystems of trust that reduce dependence on external coordination. In this sense, new business models are not just commercial innovations, but a specific institutional level of international business's response to the structural restructuring of the global economy.

CONCLUSIONS

Business models of international companies should be understood as technologically universal yet institutionally and regionally differentiated forms of organizing economic activity. This means that digitalization does not lead to a simple unification of markets, but creates a more complex architecture of the global economy, where the trends of scaling, regionalization, platformization, standardization and institutional adaptation are combined. This is precisely the new logic of international business development in the context of digital transformation, in which competitiveness is increasingly determined not only by access to resources and markets but also by the ability to integrate into global digital infrastructures through region-specific mechanisms of economic implementation. The fragmentation of the global economy does not mean the collapse of international economic interaction, but reflects its transition to a new configuration, within which trade, investment, technological, and institutional ties are increasingly determined not only by economic expediency, but also by geopolitical, security, and regulatory considerations. In such an environment, disintegration processes manifest in regionalization of markets, restructuring of global value chains, the proliferation of standards, the strengthening of the

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

role of controlled digital ecosystems, and the reorientation of foreign direct investment flows. The shift of centres of economic activity towards Asia is one of the key structural manifestations of this transformation, since it is the Asian region that concentrates a significant part of new trade corridors, industrial clusters, digital infrastructure, and experimental business practices, which gives grounds to consider it as a leading space for the formation of new business architectures in the modern global economy.

Under the influence of fragmentation, the business model's very function changes. It ceases to be just a mechanism for organizing sales or making profits and turns into a tool for ensuring sustainability, adaptability, regulatory agility and digital control in conditions of growing uncertainty. This is precisely its new role in the modern architecture of international business, where competitiveness is increasingly determined not only by the efficiency of resource use, but also by the ability of a company to integrate into its business model mechanisms for responding to disintegration processes, regionalization of markets and transformation of global value chains.

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. Bonadio B., Huo Z., Kang E., Levchenko A., Pandalai-Nayar N., Tomar H., Topalova P. Playing with blocs: Quantifying decoupling. CEPR Discussion Paper No. 20664. CEPR Press. 2025. URL: https://cepr.org/publications/dp20664

4. 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

5. Artemenko Y., Hovorov Y., Maksymova I., Kostiuk V., Zienkin M. The impact of conflict on contemporary global dynamics: integration, globalisation, and polarisation trends. Multidisciplinary Reviews. 2024. Vol. 7. DOI: https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe030

6. Lee K. Smart specialization with short-cycle technologies and implementation strategies to avoid target and design failures. In: Radosevic S. et al. (Eds.), Advances in the theory and practice of smart specialization. Academic Press, 2017. Pp. 201—224.

7. Відено 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

8. Птащенко О.В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах глобалізаційних змін. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 411—416. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-411-416

9. Птащенко О.В. Особливості "злиття" та "поглинання" компаній у міжнародному бізнесі. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 34—39. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39

10. Птащенко О.В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах розвитку інформаційних технологій. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 172—178. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178

11. Шлапак А.В. Конкурентне лідерство країн в епоху глобалізації: узагальнення теорій та ідеологій. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68). С. 1—5.

12. Шлапак А.В. Парадигмальні засади глобального конкурентного лідерства. Бізнес Інформ. 2019. № 2 (493). С. 30—36.

13. Сіденко В.Р. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контекст. Економіка України. 2021. № 5. С. 40—58. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.040

14. 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

15. 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

16. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів поставок: вразливість і стійкість у фокусі стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури. Агросвіт. 2022. № 21. С. 3—11. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.21.3

17. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Фінансові, боргові та виробничі вектори взаємозалежності країн, що розвиваються, в умовах формування нових центрів економічної сили: Латинська Америка та Китай в міжнародному русі капіталу. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 13—14. С. 5—14. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/187/187

18. Резнікова Н., Тарасенко Л. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. Ефективна економіка. 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31

19. Резнікова Н., Тарасенко Л. Міжнародна економічна політика США і КНР як фактор геополітичної фрагментації світової економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 9. С. 59—68. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.59

20. 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

21. Резнікова Н.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Від промислових екосистем до екосистем цифрової еконо-

міки: нові бізнес-моделі і моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 2 (316). С. 332—340. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52

22. 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

23. 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

24. Panchenko V., Oliinyk K. Conceptual approaches to researching the impact of digital transformation processes on the global business environment. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 66—72. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.660

25. Karp V., Krysovatyy I., Oliinyk K., Nazarova S., Semenenko 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

26. Reznikova N., Ptashchenko O., Ptashchenko L. Beyond Industry 4.0 and competition: data and information technology markets as a battlefield for digital leadership. Actual Problems of International Relations. 2025. № 1(163). Pp. 152—166. DOI: https://doi.org/10.17721/apmv.2025.163.1.152-166

27. Reznikova N., Vovk V., Ptashchenko L. Формування міжнародної конкурентоспроможності IT-сектору: стратегічні чинники та кіберризики. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 1 (15). С. 439—449. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-01

28. Reznikova N., Vovk V., Ptashchenko L. Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 2 (16). С. 421—429. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-02

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. Bonadio, B., Huo, Z., Kang, E., Levchenko, A., Pandalai-Nayar, N., Tomar, H. and Topalova, P. (2025), "Playing with blocs: Quantifying decoupling", CEPR Discussion Paper No. 20664, CEPR Press, available at: https://cepr.org/publications/dp20664 (Accessed 1 March 2026).

4. 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

5. 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

6. Lee, K. (2017), "Smart specialization with short-cycle technologies and implementation strategies to avoid target and design failures", Advances in the theory and practice of smart specialization, Academic Press, Cambridge, USA, pp. 201—224.

7. 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

8. Ptashchenko, O.V. (2020), "Risk-oriented financial security system under globalization changes", Biznes Inform, vol. 12, pp. 411—416. DOI: https://doi.org/10.-32983/2222-4459-2020-12-411-416

9. Ptashchenko, O.V. (2021), "Features of mergers and acquisitions in international business", Biznes Inform, vol. 1, pp. 34—39. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39

10. Ptashchenko, O.V. (2021), "Risk-oriented financial security system in the development of information technologies", Biznes Inform, vol. 11, pp. 172—178. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178

11. Shlapak, A.V. (2018), "Competitive leadership of countries in the era of globalization: generalization of theories and ideologies", Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia, vol. 29 (68), pp. 1—5.

12. Shlapak, A.V. (2019), "Paradigmatic principles of global competitive leadership", Biznes Inform, vol. 2(493), pp. 30—36.

13. 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

14. 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

15. 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

16. Rusak, D., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2022), "Risk management of global supply chains: vulnerability and resilience in the focus of strategic management under conditions of global economic uncertainty",

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/).

Ahrosvit, vol. 21, pp. 3—11. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.21.3

17. Rusak, D., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2022), "Financial, debt and production vectors of interdependence of developing countries in the context of formation of new centers of economic power: Latin America and China in international capital movement", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 13—14, pp. 5—14, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/187/187 (Accessed 1 March 2026).

18. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "Modern trends in international trade and international capital movement under new challenges to global cooperation", Efektyvna ekonomika, vol. 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31

19. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "International economic policy of the USA and China as a factor of geopolitical fragmentation of the world economy", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 9, pp. 59—68. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2024.9.59

20. 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. Seriia: Ekonomika, vol. 12, no. 23, pp. 5—16. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-5-16

21. 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. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 2 (316), pp. 332—340. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52

22. 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

23. 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

24. 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

25. Karp, V., Krysovatyy, 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

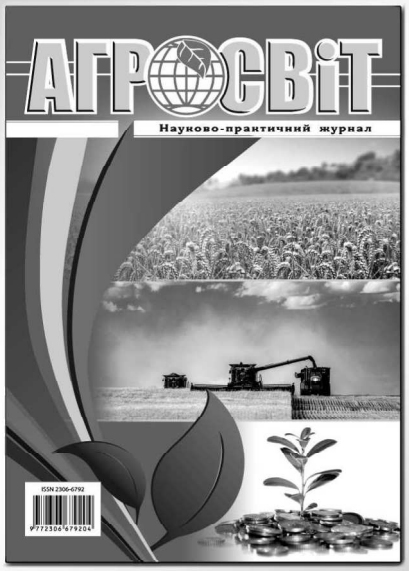
26. Reznikova, N., Ptashchenko, O. and Ptashchenko, L. (2025), "Beyond Industry 4.0 and competition: data and information technology markets as a battlefield for digital leadership", Actual Problems of International Relations, vol. 1 (163), pp. 152—166. DOI: https://doi.org/10.17721/apmv.2025.163.1.152-166

27. Reznikova, N., Vovk, V. and Ptashchenko, L. (2025), "Formation of international competitiveness of the IT sector: strategic factors and cyber risks", Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, vol. 1 (15), pp. 439—449. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-01

28. Reznikova, N., Vovk, V. and Ptashchenko, L. (2025), "Competition in the digital era: strategic determinants of competitiveness", Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, vol. 2(16), pp. 421-429. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-02

Отримано редакцією журналу / Received: 30. 03.26
Прорецензовано / Revised: 15. 04.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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 338.439.223

І. М. Лицур,
д. е. н., професор, ДП "Ліси України", м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3867-0734
Ю. Ю. Несторяк,
к.е. н., ДП "Ліси України", м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-4585-7234
В. А. Голян,
д. е. н., професор, відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Боярська лісова дослідна станція", м. Боярка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2502-4573
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: 10.32702/2306-6814.2026.10.47

ФІСКАЛЬНО-РЕНТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІСОГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПІДНЕСЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: БЮДЖЕТНИЙ АСПЕКТ

I. Lytsur,
Doctor of Economic Sciences, Professor, State Enterprise "Forests of Ukraine", Kyiv
Yu. Nestoriak,
PhD in Economics, State Enterprise "Forests of Ukraine", Kyiv
V. Holian,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Separate division of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Boyarka forest research station", Boyarka
V. Bardas,
PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

FISCAL AND RENT-BASED REGULATION OF FORESTRY IN THE CONTEXT OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS: THE BUDGETARY ASPECT

Виявлено, що сільські території традиційно виступають основним територіальним базисом підвищення рівня лісистості країни та нарощення сировинної та несировинної складових лісоресурсного потенціалу. Дослідження показують, що ефективність фіскально-рентного регулювання господарського освоєння лісоресурсного потенціалу та комерціалізації екосистемних послуг, яке передбачає адміністрування рентної плати за спец-

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/).

іальне використання лісових ресурсів та податку на лісові землі, великою мірою впливає на рівень бюджетної самодостатності сільських територій багатолісних регіонів. Встановлено, що завершення процесу укрупнення територіальних громад базового рівня призвело до виникнення мережі сільських, селищних та міських територіальних громад. Визначено, що сільська поселенська мережа відповідною мірою увійшла в мережу сільських, селищних та міських територіальних громад, але відзначається неоднаковим рівнем ділової активності у кожній з названих категорій територіальних громад базового рівня. Обгрунтовано, що соціально-економічне піднесення сільських населених пунктів, які увійшли до мережі сільських та селищних територіальних громад, де, як правило, відсутні потужні центри промислового виробництва, напряму залежить від еквівалентності розподілу лісової ренти між держбюджетом та бюджетами сільських та селищних територіальних громад. Визначено, що підвищення частки рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, яка зараховується до бюджетів сільських та селищних територіальних громад, підвищує мотивацію місцевого самоврядування забезпечувати належну ідентифікацію та розширення реальної бази стягнення рентної плати за господарське освоєння лісової складової природного багатства та комерціалізацію екосистемних послуг, котрі продукуються лісовими біогеоценозами. Обгрунтовано, що трансформація вітчизняної моделі фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання має відбуватися у напрямі підвищення рівня акумуляції лісової ренти у бюджетах тих територіальних громад, котрі виступають основним ареалом концентрації лісової складової природного багатства. На основі проведених досліджень встановлено, що спрямованість податку на лісові землі та частини рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до цільових бюджетних фондів на рівні сільських та селищних територіальних громад сформує надійне джерело фінансування екологічного реінжинірингу порушених військовими діями та еколого-деструктивною господарською діяльністю земель лісогосподарського призначення.

It has been found that rural areas traditionally serve as the main territorial basis for increasing the country's forest cover and expanding both the raw material and non-raw material components of forest resource potential. Research shows that the effectiveness of fiscal and rent-based regulation of the economic development of forest resource potential and the commercialisation of ecosystem services, which involves the administration of rent payments for the special use of forest resources and a tax on forest land, has a significant impact on the level of budgetary self-sufficiency of rural areas in forested regions. It has been established that the completion of the process of consolidating basic-level territorial communities has led to the emergence of a network of rural, settlement and urban territorial communities. It has been determined that the rural settlement network has, to a corresponding extent, been integrated into the network of rural, settlement and urban territorial communities, but there are varying levels of economic activity within each of these categories of basic-level territorial communities. It is argued that the socio-economic development of rural settlements that have been incorporated into the network of rural and settlement territorial communities-where, as a rule, there are no major centres of industrial production-directly depends on the equitable distribution of forest rent between the state budget and the budgets of rural and settlement territorial communities. It has been established that increasing the proportion of rent payments for the special use of forest resources, which are allocated to the budgets of rural and settlement territorial communities, increases the motivation of local self-government to ensure proper identification and expansion of the actual tax base for the collection of rent payments for the economic development of the forest component of natural wealth and the commercialisation of ecosystem services produced by forest biogeocenoses. It is argued that the transformation of the domestic model of fiscal and rent regulation of forestry should proceed in the direction of increasing the level of accumulation of forest rent in the budgets of those territorial communities that constitute the main area of concentration of the forest component of natural wealth. Based on the research conducted, it has been established that channelling the tax on forest land and a portion of the rent payment for the special use of forest resources into earmarked budgetary

funds at the level of rural and settlement local authorities will form a reliable source of funding for the ecological restoration of land designated for forestry purposes that has been damaged by military actions and ecologically destructive economic activities.

Ключові слова: фіскально-рентне регулювання, лісова рента, територіальна громада базового рівня, сільські території, сільська поселенська мережа, екосистемні послуги лісів, сільська місцевість, цільові бюджетні фонди.

Key words: fiscal and rent regulation, forest rent, local authorities at the grassroots level, rural areas, rural settlement network, ecosystem services provided by forests, rural areas, earmarked budget funds.

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

Нарощення лісоресурсного потенціалу пов'язане зі значним часовим лагом між посадкою і стиглістю лісових насаджень, а також великою мірою залежить від лісорослинних та природно-кліматичних умов. Тому приріст лісоресурсних активів має чітко виражену рентну основу, що відповідним чином має детермінувати формування вітчизняної моделі фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання. Більше того, основним ареалом продукування сировинних лісових ресурсів та корисних властивостей лісів виступають сільські території, що вимагає переформатування існуючої системи вертикального та горизонтального розподілу рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів та податку на лісові землі для забезпечення еквівалентного перерозподілу лісової ренти між центральними фінансовими фондами та бюджетами територіальних утворень, які виступають основним територіальним базисом концентрації лісоресурсних благ. Доцільність еквівалентного перерозподілу лісової ренти між держбюджетом та бюджетами територіальних громад базового рівня також зумовлена тим, що фактично лісові сировинні ресурси та корисні властивості лісів є наслідком діяльності декількох поколінь місцевого населення та уречевлених затрат держави протягом тривалого періоду. З огляду на це та виходячи з наслідків поглиблення децентралізації і здійснення земельної дерегуляції, фіскально-рентне регулювання лісогосподарювання повинно бути трансформованим в сторону забезпечення відповідних стимулів для органів місцевого самоврядування щодо розширення площі лісових земель та нарощення лісоресурсного потенціалу через формування цільових фондів у структурі бюджетів територіальних громад базового рівня.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Завершення процесу укрупнення територіальних громад базового рівня зумовило необхідність виявлення резервів, в першу чергу, наповнення бюджетів мережі сільських та селищних територіальних громад, яким підзвітна основна частина сільських територій. Виходячи з того, що сільські території виступають територіальним базисом розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу, одним із перспективних напрямів зміцнення бюджетної самодостатності місцевого самоврядування у сільській поселенській мережі виступає трансформація системи фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання в сторону переорієнтації потоків лісової ренти у бюджети територіальних громад базового рівня. У вітчизняній економічній літературі в останні роки обгрунтовано численні авторські підходи стосовно підвищення дієвості впливу системи фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання на соціально-економічне піднесення сільських територій.

При обгрунтуванні пріоритетів трансформації моделі фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання через призму нарощення бюджетної самодостатності територій концентрації лісоресурсних благ треба враховувати позицію А.Карпука стосовно того, що така трансформація має охоплювати декілька етапів. Перший етап має включати ідентифікацію реальної бази стягнення рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, розширення переліку рентних платежів і посилення диференційованості при встановленні ставок рентної плати за господарське освоєння окремих складових лісоресурсного потенціалу. Основним лейтмотивом другого етапу має бути переміщення основного тягаря фіскального регулювання з постійних лісокористувачів на споживачів екосистемних послуг лісів, оскільки лісовий фонд, як правило, створений за рахунок бюджетних коштів і уречевлених затрат праці багатьох поколінь

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/).

жителів територій концентрації лісоресурсних благ [5, с. 54]. Перенесення частини податкового тягаря у фіскально-рентному регулюванні лісогосподарювання на сектор споживачів екосистемних послуг лісів, зокрема споживачів рекреаційної, агролісомеліоративної, берегоукріплювальної, грунтоохоронної та водорегулюючої послуг, при одночасному збільшенні частки відрахувань лісової ренти до бюджетів територіальних громад базового рівня закладе додаткові стимули місцевому самоврядуванню сільських територій примножувати потенціал сировинних лісових ресурсів та корисних властивостей лісів.

Базовою теоретико-методологічною та інституційною передумовою трансформації моделі фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання в контексті соціально-економічного піднесення сільських територій виступає твердження д.е.н., Голови товариства лісівників України Ю. Марчука про те, що тривалий період розподіл рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів відбувався в напрямі концентрації у Державному бюджеті України і лише її мізерна частка надходила до місцевих бюджетів. Це не дозволяло ув'язувати темпи та обсяги господарського освоєння природної сировини в межах територіальних громад з пріоритетами соціально-економічного піднесення, в тому числі й стосовно реалізації проєктів розвитку сільських населених пунктів [7, с. 48]. Ситуація сьогодні кардинально змінилася, оскільки підвищення лісистості території країни та нарощення лісоресурсного потенціалу напряму залежить від мотивації місцевого самоврядування забезпечувати переведення самозаліснених сільськогосподарських угідь у категорію лісових земель, а також взаємодіяти з постійними лісокористувачами в частині заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь та неугідь, а для цього потрібні відповідні стимули, які з'являться за умови збільшення частки відрахувань рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів у бюджети територіальних громад базового рівня, в першу чергу у бюджети сільських та селищних територіальних громад.

Прикметною рисою фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання в останні роки виступає подвійне рентне оподаткування процесів розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу. На переконання А. Дейнеки та Б. Кисіль, головним недоліком чинної системи оподаткування лісового господарства в Україні є те, що вона містить дві складові — рентну плату за спеціальне використання лісових ресурсів і плату за лісові землі. Зазначені платежі фактично є елементами подвійного оподаткування лісового господарства. Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів є пережитком радянської системи оподаткування і не має стимулювального характеру. Зазначений платіж прив'язаний до фіксованої такси на деревину та не враховує її реальну ринкову вартість, отже, має фіскально-репресивний характер. Тому цілком обгрунтованою є пропозиція заміни двох чинних податків (рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів і податок на лісові землі) єдиним лісовим податком [4, с. 128]. Водночас вчені не акцентують увагу на пріоритетах горизонтального та вертикального розподілу такого податку в разі його інституціоналізації, що не дає можливості визначити рівень дієвості його впливу на соціально-економічний розвиток територій, де відбуваються процеси лісовідновлення та лісорозведення, а також здійснюється заготівля деревини при різноманітних видах рубок та відбувається залучення у господарський обіг корисних властивостей лісів.

Тому в теперішніх умовах проблема виявлення взаємозв'язку між результативністю фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання та бюджетним виміром забезпечення соціально-економічного піднесення сільських територій є дуже актуальною, в тому числі через призму розбудови сучасної інфраструктури сільської поселенської мережі і підвищення зайнятості сільських мешканців.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є обгрунтування пріоритетів трансформації моделі фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання в контексті соціально-економічного піднесення сільських територій на основі аналізу надходжень рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів сільських та селищних територіальних громад

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах воєнних викликів та поглиблення бюджетно-фіскальної децентралізації актуалізувалася проблема використання наявних ендогенних факторів соціально-економічного розвитку сільських територій. На більшості сільських територій, як правило, відсутні великі центри промислового виробництва [8]. Водночас ці території є основним полігоном концентрації природно-ресурсного потенціалу. Однозначно для сільських територій, де, як правило відсутні центри інвестиційної та ділової активності, але є значні запаси природної сировини, покращення фінансової спроможності громад значною мірою залежить від удосконалення системи адміністрування природно-ресурсної ренти. У короткостроковій та середньостроковій перспективі розширення бази стягнення природно-ресурсної ренти має відбуватися за рахунок перегляду ставок оподаткування та принципів міжбюджетного розподілу рентної плати за спеціальне використання всіх без винятку природних ресурсів, включаючи земельні, лісові, водні та мінерально-сировинні [7, с. 53]. В умовах бюджетно-фіскальної децентралізації та завершення процесу формування мережі укрупнених територіальних громад активація процесів природокористування з відповідним фіскально-рентним супроводженням виступає одним з ключових чинників зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад базового рівня з домінуванням сільських територій.

Прикметними рисами вертикального розподілу різноманітних видів рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів виступає те, що основна складова природно-ресурсної ренти (мінерально-сировинна рента) майже повністю надходить до держбюджету. Однак в останні роки пріоритети в розподілі окремих видів природно-ресурсної ренти суттєво зміни-

лись та отримали місцеву спрямованість і значно більша її частка порівняно з попередніми роками почала спрямовуватися в місцеві бюджети, зокрема в бюджети сільських та селищних територіальних громад. Це повною мірою стосується вилучення та розподілу рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів [7, с. 48]. Тобто певною мірою рента, котра утворюється у сфері розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу, вже відзначається місцевою спрямованістю, оскільки тривалий період фактично пропорційно розподілялася між держбюджетом, обласним бюджетом та бюджетами місцевого самоврядування.

Треба відзначити, що високим рівнем економічної, соціальної та екологічної цінності для розбудови сільської поселенської мережі відзначаються саме лісові ресурси, які, з однієї сторони, виступають сировинною базою розвитку переробних ланок господарського комплексу, а з іншої — забезпечують високий рівень асиміляційної місткості сільських територій [6]. Також освоєння сировинної та несировинної складових лісового багатства є одним з базових чинників сільської зайнятості та самозайнятості у лісозабезпечених регіонах. У малолісних регіонах розширене відтворення лісоресурсного потенціалу — це запорука екологічної стійкості та асиміляційної місткості територіальних систем, зокрема агроландшафтів.

Вагомість лісових ресурсів у соціально-економічному піднесенні сільських територій підвищується як через результативніше їх залучення у відтворювальні пропорції, так і через удосконалення системи фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання як в частині нарахування і вилучення рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, так і в частині підвищення частки її відрахувань у бюджети сільських та селищних територіальних громад [3]. В першу чергу, зорієнтованими на бюджети сільських та селищних територіальних громад мають бути податки, акумульовані на основі вилучення частини рентних доходів, які утворюються від впливом природно-кліматичних та лісорослинних умов.

За таким умов набуває надзвичайної актуальності формування сучасної моделі фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання як комплексу заходів стосовно застосування інструментів вилучення частини ренти, котра утворюється у процесі розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу. Такими інструментами на даний момент виступають: рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів та податок на лісові землі. Фактично податок на лісові землі являє собою інструмент, який забезпечує вилучення диференціальної ренти I, оскільки оподатковуються лісорослинні умови і вплив природно-ресурсного чинника на темпи нарощення лісоресурсного потенціалу є вирішальним. Водночас рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів являє собою інструмент, який забезпечує вилучення диференціальної ренти II, оскільки, як правило, оподатковується деревина, заготовлена під час здійснення різноманітних видів рубок і яка виступає продуктом уречевлених затрат держави протягом декількох десятиліть.

Виходячи з того, що сільські території — це основний територіальний базис концентрації лісоресурсних благ і сільські мешканці в основному були залучені до процесів лісовідновлення, лісорозведення та здійснення лісозаготівель, виникає необхідність перегляду пріоритетів вертикального розподілу лісової ренти (рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів, податок на лісові землі) в сторону підвищення частки відрахувань у бюджети місцевого самоврядування.

Ретроспективний аналіз основних тенденцій фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання показав, що відбулися зрушення в структурі надходжень рентної плати (збору) за спеціальне використання лісових ресурсів. Такі зрушення демонструють чітко виражену тенденцію посилення розподілу лісової ренти з прив'язкою до територій концентрації суб'єктів лісогосподарської діяльності. Тобто лісозабезпечені регіони та територіальні громади, в першу чергу, сільські та селищні, на територіях котрих концентрується переважна площа лісових земель, почали отримувати значно більше лісової ренти порівняно з попередніми роками [7, с. 49]. Значне зростання номінальної величини надходжень рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів сільських та селищних територіальних громад також вплинуло на реальну величину надходжень цього виду платежів до публічних бюджетів різного таксономічного рівня [7, с. 52]. Якщо природно-ресурсна рента в цілому акумулюється у держбюджеті, то рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів певною мірою перерозподіляється в інтересах територій концентрації лісоресурсних благ, а також територій, де здійснюється безпосередньо процес розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу.

У 2015—2024 роках надходження рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів сільських територіальних громад коливалося в інтервалі 201,5—275,8 млн грн (рис. 1).

Зниження надходжень рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів сільських територіальних громад відбулося у 2022—2024 роках у зв'язку з неможливістю ведення лісогосподарської діяльності на тимчасово окупованих територіях, а також у прифронтовій зоні. В цілому частка бюджетів сільських територіальних громад у надходженнях рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до Зведеного бюджету України коливалася в діапазоні 16,2—30,0%.

Тобто певною мірою частина лісової ренти, котра утворюється у процесі господарського освоєння лісоресурсного потенціалу, перерозподілялася в інтересах бюджетів територій концентрації лісового багатства країни. У динаміці надходжень рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів селищних територіальних громад (селищних бюджетів) у 2015—2024 роках відбувся різкий стрибок суми цих надходжень у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Це пов'язано з тим, що у 2021 році відбулася фіскальна ідентифікація мережі селищних територіальних громад, яка представлена, як правило, селищами (центрами громад) та великою кількістю сільських населених пунктів, а також ідентифікація бази нарахуу-

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



Рис. 1. Структурно-динамічна характеристика надходжень рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів сільських та селищних територіальних громад у 2015—2024 роках*,**

Примітка. *Розраховано за даними Міністерства фінансів України.
**До 2021 відповідно сільські та селищні бюджети.

вання рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів в межах даної категорії громад. У 2022—2024 роках питома вага бюджетів селищних територіальних громад у сукупних надходженнях рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до Зведеного бюджету України коливалася в межах 21,5—23,0%.

Тобто у 2022—2024 роках близько 35—40% рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів спрямовувалося до бюджетів сільських та селищних територіальних громад, тобто перерозподілялося в інтересах сільської поселенської мережі.

Підвищення вагомості лісоресурсного потенціалу у соціально-економічному піднесенні країни і тим більше найбільш лісозабезпечених регіонів, представлених в основному сільськими територіями, вимагає трансформації моделі фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання. Перспективна модель фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання має стимулювати інноваційну трансформацію лісового сектора національної економіки, а саме забезпечити результативніший вплив лісової складової національного багатства на темпи соціально-економічного піднесення країни та територіальних громад, охорону та захист деревної та недеревної складових лісоресурсного потенціалу, а також сформувати фінансово-інвестиційні передумови для ефективнішої комерціалізації екосистемних послуг, які продукуються лісовими біогеоценозами [2]. На основі використання оптимуму Лаффера, що дає можливість порівняти оптимальне та фактичне фіскальне навантаження на постійних лісокористувачів, доцільно визначити параметри зниження суми фіскальних вилучень і тим самим забезпечити нарощення внутрішніх можливостей інвестування проєктів модернізації лісогосподарської інфраструктури та застосування сучасних методів і технологій лісовідновлення та лісозаготівель.

Невід'ємною складовою становлення такої моделі фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання має стати також поступове перенесення основного тягаря у фіскальному навантаженні на господарське освоєння лісоресурсних активів з доданої вартості та рентних доходів, які утворюються у лісовому секторі національної економіки, на споживачів екосистемних послуг лісів.

До переліку таких екосистемних послуг варто віднести рекреаційну, агролісомеліоративну, водорегулюючу та грунтоохоронну. В умовах відокремлення лісового господарства та лісопереробки у державному лісовому секторі саме монетизація екосистемних послуг лісів виступає передумовою диверсифікації виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів та підвищення рівня капіталізації лісогосподарювання.

Підвищення рівня монетизації екосистемних послуг лісів також сприяє зростанню інвестиційної привабливості лісогосподарської діяльності в цілому, що кумулятивним чином впливає на активацію ділової активності у сфері розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу і у підсумку прискорює процеси структурної перебудови сільської економіки. Також підвищення інвестиційної привабливості лісогосподарської діяльності забезпечить залучення зовнішнього фінансування [1].

Виходячи з воєнних викликів та викликів бюджетно-фіскальної децентралізації виникає необхідність у

підвищенні частки відрахувань рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів тих територіальних утворень, які є основним територіальним базисом концентрації лісового багатства країни. Більше того, частина рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, яка надійшла до бюджетів місцевого самоврядування, разом з податком на лісові землі повинна надходити до цільових місцевих фондів охорони і захисту лісових земель та примноження лісового біорізноманіття.

Формування такого роду цільових фондів у публічних бюджетах різного таксономічного рівня є необхідним з огляду на потребу створення надійного джерела фінансового забезпечення заходів щодо екологічного реінжинірингу лісових земель, які були порушені внаслідок російської збройної агресії як на тимчасово окупованих територіях, так і у прифронтовій зоні. Також кошти таких фондів виступлять складовою співфінансування лісоохоронних проєктів поряд з коштами, які надходитимуть в межах міжнародної фінансової та технічної допомоги в цілях повоєнного відновлення економіки України.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження показали, що одним з пріоритетів трансформації моделі фіскально-рентного регулювання лісогосподарювання виступає перегляд існуючих механізмів вертикального та горизонтального міжбюджетного перерозподілу рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів. Такий перегляд має передбачати збільшення частки концентрації рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів у бюджетах територіальних громад, підзвітні території яких виступають основним ареалом концентрації лісового багатства країни. Виходячи з того, що сільські території концентрують основну частину лісоресурсного потенціалу, необхідно збільшити частку відрахувань рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів сільських та селищних територіальних громад. Більше того, частина рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів та податок на лісові землі мають спрямовуватися у цільові бюджетні фонди відтворення лісових земель та збереження лісового біорізноманіття, в першу чергу, для створення на місцевому рівні надійних джерел фінансування проєктів екологічного реінжинірингу лісових земель на тимчасово окупованих територіях та у прифронтовій зоні, які були порушені внаслідок російської збройної агресії.

Література:

1. Болоховець Юрій. Лісова галузь: як реформа долає кризу. Економічна правда. 8 березня 2023. [Електронний ресурс]. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/8/697775/

2. Голян В., 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

3. Голян В.А., Бардась В.М., Демидюк С.М. Лісові ресурси в системі соціально-економічного піднесення сільських територій. Економіка та суспільство. 2025. №71 [Електронний ресурс]. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5504/5442

4. Дейнека А.М., Кисіль Б.В. Реформування системи оподаткування у лісовому господарстві України. Регіональна економіка. 2024. №2. С. 127—132.

5. Карпук А. Фіскальне регулювання лісокористування: пріоритети диференціації та диверсифікації. Економіст. 2012. №7. С. 52—54.

6. Лицур І.М. Еколого-економічні проблеми просторової організації лісового комплексу України. К. РВПС України, 2010. 317 с.

7. Марчук Ю.М. Еквівалентне вилучення лісоресурсної ренти як важлива складова фінансово-економічного механізму лісогосподарювання в умовах децентралізації. Агросвіт. 2018. №22. С. 47—54.

8. Ткачук В.А. Обгрунтування моделі соціально-економічного розвитку сільських територій. Економіка АПК. 2015. №7. С. 76—84.

References:

1. Bolokhovets', Y. (2023), "Forestry industry: how reform overcomes the crisis", Ekonomichna pravda, available at: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/8/697775/ (Accessed 15 April 2026).

2. 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

3. Holian, V.A., Bardas', V.M. and Demydiuk, S.M. (2025), "Forest resources in the system of socio-economic upliftment of rural areas", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 71, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5504/5442 (Accessed 15 April 2026).

4. 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.

5. Karpuk, A. (2012), "Fiscal regulation of forest management: priorities of differentiation and diversification", Ekonomist, vol. 7, pp. 52—54.

6. Lytsur, I. M. (2010), Ekoloho-ekonomichni problemy prostorovoi orhanizatsii lisovoho kompleksu Ukrainy [Ecological and economic problems of spatial organization of the forest complex of Ukraine], RVPS Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

7. Marchuk, Yu. (2018), "Equivalent withdrawal of forest resource rent as an important component of the financial and economic mechanism of forestry in the context of decentralization", Agrosvit, vol. 22, pp. 47—54.

8. Tkachuk, V.A. (2015), "Substantiation of the model of socio-economic development of rural areas", Ekonomika APK, vol. 7, pp. 76—84.

Отримано редакцією журналу / Received: 26. 04.26
Прорецензовано / Revised: 07. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 338.436:631.115:631.16

К. А. Алексеєва,
д. е. н., доцент,
доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1129-0771
М. М. Дєліні,
д. е. н., професор,
професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1016-2305
А. Д. Остапчук,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5663-5895

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.54

ІНТЕГРАЦІЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ДПП ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ГІБРИДНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

K. Alekseieva,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Production and Investment Management Department, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
M. Dielini,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Production and Investment Management Department, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
A. Ostapchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INTEGRATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED AGRICULTURAL ENTERPRISES IN PPP THROUGH FORMATION OF HYBRID VALUE CHAINS

Стаття присвячена розробці механізму інтеграції малих та середніх сільськогосподарських підприємств у ДПП через формування гібридних ланцюгів створення вартості. Досягненню цього сприяло обгрунтування перспектив розвитку ДПП в аграрному секторі України, ролі сільськогосподарських МСП у соціально-економічному розвитку та наявних обмежень щодо стимулювання їх розвитку на теперішній час, а також визначення поняття "гібридних ланцюгів створення вартості". Обгрунтовано, що інтеграція малих та середніх сільськогосподарських підприємств у державно-приватні партнерства через формування гібридних ланцюгів створення вартості може бути здійснена із застосуванням доступних інституційних механізмів. Це сприятиме розвитку МСП в аграрному секторі та їх інноваційній діяльності, а традиційні "дотаційні" методи державного стимулювання розвитку МСП застосовуватимуться менше.

Встановлено, що у перспективі варто сконцентрувати увагу на формах співпраці малих та середніх сільськогосподарських підприємств з агрохолдингами в рамках ДПП, що, звісно, потребуватиме визначення інституційних механізмів сприяння такій співпраці.

The article is devoted to the development of a mechanism for integrating small and medium-sized agricultural enterprises into PPPs through the formation of hybrid value chains. This was achieved by substantiating the prospects for the development of PPPs in the agricultural sector of Ukraine, the role of agricultural SMEs in socio-economic development and existing limitations in stimulating their development at the present time, as well as defining the concept of "hybrid value chains". It is substantiated that the integration of small and medium-sized agricultural enterprises into public-private partnerships through the formation of hybrid value chains can be carried out using available institutional mechanisms. This will contribute to the development of SMEs in the agricultural sector and their innovative activities, and traditional "subsidy" methods of state stimulation of SME development will be used less.

It is established that in the future it is worth focusing on the forms of cooperation of small and medium-sized agricultural enterprises with agricultural holdings within the framework of PPPs, which certainly will require the definition of institutional mechanisms for promoting such cooperation.

The research methods included the method of theoretical generalization and logical analysis, the method of historical analogues, the method of development of conceptual schemes. There were also used the systematic approach and the institutional approach to the research conducting.

The results of the study contained the development of the mechanism for integrating small and medium-sized agricultural producers into hybrid value chains in the agrarian sector within the framework of public-private partnerships. SMEs are most in need of institutional, financial and technological support, and the state creates favorable conditions for the development of partnerships. Digital platforms play an important role in the process of integrating SMEs into hybrid value chains, lowering barriers to entry for SMEs into domestic and foreign markets and facilitating their innovation.

The practical results of the study are the substantiation of the conceptual framework of the agricultural SMEs into the PPPs through the hybrid value chains to stimulate their development and innovative activity.

Ключові слова: агрохолдинги, держава, ДПП, гібридні ланцюги, створення вартості, інновації, інститути, малі та середні сільськогосподарські підприємства.

Key words: agriholdings, state, PPP, hybrid chains, value creation, innovation, institutions, small and medium-sized agricultural enterprises.

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

Специфіка розвитку аграрного сектору України зумовили його структурну неоднорідність, в межах якої одночасно з великими аграрними формуваннями, агрохолдингами, функціонують вразливіші щодо зовнішніх та внутрішніх викликів малі та середні сільськогосподарські підприємства. Такі підприємства відчувають серйозні обмеження щодо доступу до фінансових та технологічних ресурсів, а також часто перебувають за межами ланцюгів створення вартості. Втім, розвиток малих та середніх сільськогосподарських підприємств є важливим для досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей аграрного сектору України. Традиційні інструменти державної підтримки малих та середніх сільськогосподарських підприємств — субсидії, дотації, пільгове кредитування — не забезпечують довгострокового ефекту та не стимулюють МСП до активного впровадження інновацій.

В рамках інституту державно-приватного партнерства є можливість інтегрувати малі та середні сільськогосподарські підприємства в гібридні ланцюги створення вартості, забезпечивши при цьому взаємовигідну взаємодію всіх учасників аграрного ринку — держави, агрохолдингів та МСП. Такий підхід сприятиме ефективному використанню ресурсів та стимулюватиме інноваційну діяльність сільськогосподарських підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед іноземних науковців питанням ролі державно-приватних партнерств у розвитку ланцюгів вартості приділяв колектив вчених під керівництвом К. Шарма

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

[1]. Науковці В. Чао, М. Аянна та Р.Гао моделюють гібридний екологічний ланцюг вартості. [2] Заслуговує особливої уваги робота В.Будінча, К.Реота, С. Шмідта та В. Будініча щодо вивчення гібридних ланцюгів створення вартості для дрібних фермерів. [3] Вчені під керівництвом Дж. Сонг розробляють гібридну модель для аналізу процесів створення доданої вартості у виробничих ланцюгах [4].

Що стосується українських науковців, то питанням розвитку державно-приватних партнерства в агропромисловому комплексі приділяють А.Панченко та І.Чепіль [5], питанням розвитку підприємницької діяльності — О.Ковбаса [6], питанням інноваційного розвитку аграрних підприємств — В. Скрипник [7], а В. Збарський з колективом науковців приділяють увагу інституційним та інформаційним передумовам розвитку фермерських господарств [8] Українські вчені також акцентують увагу на важливості ДПП для забезпечення цифровізації та соціальної інклюзії [9]. Також вартує уваги дослідження вчених під керівництвом В. Дятлової щодо підвищення інноваційності економіки України загалом і її пріоритетних секторів як фактору євроінтеграції [10].

На сьогодні в економічній та управлінській науці загалом наявні дослідження щодо розвитку малих та середніх сільськогосподарських підприємств, а також дослідження щодо переваг розвитку інститутів державно-приватного партнерства. Втім питання інтеграції малих та середніх сільськогосподарських підприємств у державно-приватні партнерства через формування гібридних ланцюгів створення вартості залишається недостатньо дослідженим та потребує уваги вчених. На нашу думку, актуальним є проведення досліджень саме у цьому напрямку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення форм та інструментів інтеграції малих та середніх сільськогосподарських підприємств у ДПП через гібридні ланцюги створення вартості. Досягненню мети сприятиме обгрунтування перспектив розвитку ДПП в аграрному секторі України, ролі МСП у соціально-економічному розвитку, наявні обмеження щодо стимулювання їх розвитку на теперішній час, а також визначення поняття "гібридних ланцюгів створення вартості".

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На теперішній час продовжують залишатися дискусійними питання інтеграції малих та середніх сільськогосподарських виробників в державно-приватні партнерства. В той час, як великі аграрні формування — агрохолдинги — активно впроваджую інновації у свою виробничу діяльність та експортують сільськогосподарську продукцію на зовнішні ринки, обмежені ресурсно та інформаційно МСП лишаються за межами ланцюгів створення вартості та продовжують у своєму розвитку здебільшого покладатися на підтримку держави та міжнародних організацій. При цьому постійно тривають наукові дискусії щодо ролі держави в економіці: з одного боку, зрозумілим є те, що надмірне державне регулювання може стати причиною сповільнення економічного зростання через приглушення підприємницької ініціативи, а з іншого боку — роль державного регулювання у вирішення соціальних та екологічних проблем є необхідною. У цьому зв'язку, виникає необхідність дослідження ефективних інституціональних форм, здатних поєднати інтереси держави, великого бізнесу та МСП з метою досягнення цілей суспільства. Однією з таких форм є державно-приватне партнерство.

Сама ідея об'єднання зусиль держави та бізнесу з метою вирішення соціально-економічних питань не є новою. Ще у Стародавньому Римі імператори надавали концесії на гавані, дороги та громадські зручності, у середньовічній Європі правителі аналогічним чином делегували інфраструктурні проекти, наприклад, надаючи довгострокові права на укріплені міста у Франції XII-XIII століть. До XVI та XVII століть правителі регулярно укладали контракти з приватними інвесторами на будівництво каналів, мостів та інших робіт. Значне зростання обсягів фінансування в рамках концесій відбулося у XIX столітті, коли європейські уряди почали активно надавати франшизи приватним підприємцям на залізниці, комунальні послуги та міські послуги. Водночас, всі ці "ранні" ДПП були у значній мірі способом перекладання державних завдань на приватний сектор.

Державно-приватні партнерства у сучасному розумінні виникли тільки наприкінці XX століття, коли Велика Британія вперше запровадила так звану Private Finance Initiative (PFI), що мала на меті "досягти тісніших партнерств між державним та приватним секторами" у будівництві лікарень, шкіл та доріг. Це посприяло швидкому розповсюдженню ДПП у різних країнах світу, і вже до 2003 року було підписано понад 570 угод про державно-приватне партнерство у різних сферах та галузях економіки [12].

Що стосується аграрного сектору, то упродовж кінця XX — першої половини XXI століття тут відбулися суттєві трансформаційні зміни, пов'язані з глобалізацією ринків, обмеженістю державних ресурсів, технологічними змінами, кліматичними викликами та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки. Сукупність зазначених факторів зумовила зростання ролі державно-приватного партнерства як інструменту поєднання ресурсів, знань і можливостей держави та бізнесу для забезпечення інноваційного та сталого розвитку сільського господарства. Так, під час "Зеленої революції" 1960-х і 1970-х років у світовому сільському господарстві спостерігався значний прогрес. Цей період ознаменований проривами у багатьох підгалузях аграрного сектору та переробці, що сприяло глобальній продовольчій безпеці. Однак, врожайність ключових сільськогосподарських культур все ще значно відрізнялась за регіонами і часто залишалась нижчою за потенціальну [12]. Зокрема, за оцінками Food and Agriculture Organization (FAO), у країнах, що розвиваються, втрати врожаю на різних етапах ланцюга постачання складають приблизно 30—40 %, що пов'язано здебільшого з відсутністю у фермерів доступу до технологій, інформації, інфраструктури та ринків збуту. При цьому у розвинених країнах світу відходи більше стосуються їжі, яка потрапила на ринок. Купівельні звички заможних споживачів, які мають "мислення викидання" та купують більше їжі, ніж їхні сім'ї можуть з'їсти, є лише частиною проблеми. Відходи також включають перевиробництво, яке часто виникає через наявність субсидій

на врожай і призводить до перевищення пропозиції над попитом, а також до вилучення безпечних продуктів харчування з ринку або з полиць супермаркетів через суворі правила [13].

У контексті зазначених глобальних тенденцій та викликів особливої актуальності набуває їх прояв у національному вимірі, зокрема в Україні. Вітчизняний аграрний сектор демонструє високий експортний потенціал та значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, однак при цьому характеризується структурною неоднорідністю: поряд із потужними агрохолдингами в Україні функціонують малі та середні сільськогосподарські виробники, які є більш вразливими до зовнішніх і внутрішніх викликів. Великі аграрні формування володіють значними фінансовими та технологічними можливостями, мають доступ до світових ринків та часто формують "ядро" територіального розвитку, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку інфраструктури громад. При цьому малі та середні сільськогосподарські виробники традиційно лишаються "основою села", зокрема, сприяючи реалізації підприємницького потенціалу дрібних фермерів.

Зазначена структурна асиметрія аграрного сектору України обумовлює необхідність формування ефективних механізмів інтеграції МСП у сучасні аграрні ланцюги створення доданої вартості. Водночас, потрібно акцентувати увагу на тому, що традиційні інструменти державної підтримки МСП — дотації, субсидії, пільгове кредитування та оподаткування — носять тимчасовий характер та не є ефективними у довгостроковій перспективі. У цьому контексті у науковій літературі підкреслюється, що надмірно щедрі державні субсидії можуть стримувати розвиток приватних ініціатив та формувати викривлені довгострокові очікування серед фермерів [12].

Тому, беручи до уваги об'єктивні умови розвитку аграрного сектору України, глобальні тренди та рекомендації FAO, доцільно вважати, що розвиток державно-приватних партнерств в аграрному секторі України дозволить сформувати більш гнучкі та ефективні механізми взаємодії, в рамках яких поєднаються фінансові, технологічні та організаційні ресурси різних суб'єктів. В аграрному секторі ДПП можна розглядати як оптимальний інституційний механізм зниження вразливості МСП, їх інтеграції у сучасні аграрні системи та стимулювання впровадження інновацій.

Державно-приватні партнерства в сільському господарстві можуть набувати різних форм і не обмежуються двосторонньою співпрацею між державою та агробізнесом. Ефективні моделі ДПП, спрямовані на забезпечення сталого розвитку сільського господарства, пе-



Рис. 1. Схема інтеграції малих та середніх сільськогосподарських виробників у гібридні аграрні ланцюги створення вартості в рамках ДПП

Джерело: розроблено авторами.

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

редбачають залучення широкого кола стейкхолдерів, включаючи неурядові організації, університетські та науково-дослідні інститути, а також міжнародні фонди [14]. Тобто такі багатосторонні взаємодії дозволяють сформувати так звані "гібридні ланцюги створення вартості" для реалізації економічних, екологічних та соціальних цілей [15]. Концепція гібридних ланцюгів створення вартості базується на чотирьох ключових критеріях: вони створюють реальну економічну та соціальну цінність, мають потенціал для масштабування на зовнішні ринки, сприяють реалізації цілей сталого розвитку, а також стимулюють розвиток конкурентних відносин [16]. Саме в рамках гібридних ланцюгів створення вартості в аграрному секторі України можна активізувати спільні можливості державного та приватного секторів [17]. При формуванні гібридних ланцюгів створення вартості в аграрному секторі залучаються ринкові, інституційні та інноваційні механізми взаємодії. Малі та середні сільськогосподарські виробники інтегруються у такі ланцюги, співпрацюючи не тільки з традиційними учасниками аграрного ринку — посередниками та переробними підприємствами, але й з науково-дослідними установами, неурядовими організаціями та міжнародними структурами. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи та агротехнологічні рішення, які забезпечують доступ до інформації, ринків та інновацій. Завдяки зазначеним механізмам взаємодії малі та середні сільськогосподарські виробники долають обмеження ресурсного характеру, знижують транзакційні витрати та підвищують рівень інтегрованості у глобальні та національні агропродовольчі системи. (Рис. 1).

Запропонована вище схема наочно демонструє механізм інтеграції малих та середніх сільськогосподарських виробників у гібридні ланцюги створення вартості в аграрному секторі в рамках державно-приватних партнерств. МСП найбільше потребують інституційної, фінансової та технологічної підтримки, і держава створює сприятливі умови для розвитку партнерств, тоді як інші учасники — наукові установи, неурядові організації та міжнародні структури — забезпечують трансфер знань, доступ до інновацій та ринків. Цифрові платформи відіграють важливе значення у процесі інтеграції МСП у гібридні ланцюги створення вартості, знижуючи бар'єри для виходу МСП на внутрішні та зовнішні ринки та сприяючи впровадженню ними інновацій.

Потрібно розуміти, що реалізація зазначеної моделі вимагає використання системи інституційних механізмів, що включають взаємопов'язані інструменти регуляторного, фінансового, організаційного та інноваційного характеру, які сприяють інтеграції малих та середніх сільськогосподарських підприємств у державно-приватні партнерства в аграрному секторі. Сюди відноситься і удосконалення нормативно-правового забезпечення ДПП через приведення його у відповідність до європейських вимог, і розвиток програм державної підтримки інституту державно-приватного партнерства, і підтримка різноманітних об'єднань сільськогосподарських виробників, і розвиток цифрових платформ та залучення до співпраці наукових та освітніх інститутів. (Табл. 1).

Таблиця 1. Інституційні механізми інтеграції МСП у державно-приватні партнерства в аграрному секторі

Інституційні механізми	Інструменти та заходи	Очікуваний ефект
Нормативно-правове забезпечення ДПП	Закони та законодавчі акти	Формалізація участі МСП у ДПП
Державні програми підтримки МСП	Гранти, дотації, субсидії, пільгове кредитування, гарантії	Зростання фінансової спроможності МСП та їх інвестиційної активності
Інфраструктурні ДДП проєкти	Інтеграція МСП у вирішення логістичних питань, питань зберігання та переробки	Скорочення витрат на логістику, зберігання та переробку для МСП
Агрокластери та кооперативи	Підтримка об'єднань агровиробників	Розподіл колективної відповідальності
Цифрові платформи та цифрові екосистеми	Розвиток цифрових платформ, спільні технологічні рішення (AgTech, blockchain)	Зростання доступу до внутрішніх та зовнішніх ринків, прискорення впровадження екоінновацій МСП завдяки партнерствам
Наукові та освітні інститути	Дорадництво та консалтинг	Зростання поінформованості та компетентнісних знань серед представників МСП
Міжнародні програми підтримки	Програми технічної та фінансової допомоги від міжнародних організацій, міжнародні гранти	Доступ до фінансування міжнародних організацій та доступ до передових технологій
Контрактне фермерство	Договори на виконання певних робіт, договори з великим бізнесом, аутсорсинг, субконтракти	Інтеграція МСП у ланцюги доданої вартості
Екологічні та інноваційні стимули	Субсидії, податкові пільги, "зелені" програми	Стимулювання МСП до впровадження екоінновацій, сталий розвиток агросектору, екологізація виробництва

Джерело: розроблено авторами.

Загалом, інтеграція малих та середніх сільськогосподарських підприємств у державно-приватні партнерства через формування гібридних ланцюгів створення вартості може сприяти досягненню цілей сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, на сьогодні потрібно розглядати державно-приватні партнерства як ефективні інститути забезпечення співпраці учасників аграрного ринку щодо досягнення цілей сталого розвитку. Проблема інтеграції малих та середніх сільськогосподарських підприємств у ДПП може бути вирішена шляхом формування гібридних ланцюгів створення вартості із застосуванням доступних інституційних механізмів. У такому випадку долаються ресурсні обмеження для МСП, зростає їх технологічна та інформаційна спроможність. При цьому роль держави як головного інституту лишається опосередкованою, а "дотаційні" методи стимулювання розвитку МСП застосовуються менше.

У перспективі доцільно сфокусувати увагу на дослідженнях потенційних форм співпраці малих та середніх сільськогосподарських виробників з агрохолдингами в рамках ДПП, а також на інституційних механізмах сприяння такій співпраці під час участі в ланцюгах створення вартості.

Література:

1. Sharma K., Aravazhi S., Karuppanchetty S., Dattamazumdar S. Role of public-private partnership in the development of semi-arid tropics value chains. Science et Changements Planetaires — Secheresse, 24 (4), 2013. P. 367—373. DOI: https://doi.org/10.1684/sec.-2013.0406

2. Cao W., Ayana M. T., Gao R. Hybrid Resource Environmental Value Chain Model Based on a Discrete Time Algorithm. Wireless Communications and Mobile Computing. 2021. DOI: https://doi.org/10.1155/2021/9993833

3. Budinch V., Reott K. M., Schmidt S., Budinich V. Hybrid Value Chains: Social Innovations and Development of the Small Farmer Irrigation Market in Mexico. Harvard Business School Conference on Global Poverty. 2005. 279-289. https://www.mendeley.com/catalogue/d4f43649-f271-3961-8737-5abb5885e811/

4. Song J., Wang A., Liu P., Li D., Han X., Yan Y. A hybrid model for value-added process analysis of manufacturing value chains. IET Collaborative Intelligent Manufacturing, 5 (1). 2023. DOI: https://doi.org/10.1049/cim2.12071

5. Панченко А., Чепіль Г. Державно-приватне партнерство в агропромисловому комплексі. Scientia fructuosa. 5, 157. 2024. С. 48—59. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(157)04

6. Ковбаса О. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України. Економіка та суспільство, (62). 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-69

7. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. "Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут" № 20. 2021. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252585

8. Zbarsky V.K., Reznik N.P., Ostapchuk A.D., Alekseieva K.A., Kotliarov V.O. Institutional and Informational Prerequisites of Secure Development of Farms in the Agrarian Economy Model of Ukraine. Studies in Systems, Decision and Control, 2025. P. 623—636. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_53

9. Dielini M., Alekseieva K., Dergach A. Digital Inclusion and Social Justice in the Modern Society: the Role of Public-Private Partnerships. Skhid, 8 (1), 53—58. 2026. DOI: https://doi.org/10.21847/2411-3093.2026.817

10. Diatlova V., Dielini M., Yerokhina D. Innovativeness of the economy and its priority sectors as a factor of Ukraine's integration with the EU. Three Seas Economic Journal, Vol. 6 No. 1, 2025. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/2821/2802

11. A Short History of Public-Private Partnerships. URL: https://www.pppalliance.org/blog/history-of-public-private-partnerships?utm_ (дата звернення: 30.04.2026).

12. Ferroni M, Castle P. Public-Private Partnerships and Sustainable Agricultural Development. Sustainability. 2011; 3 (7):1064—1073. DOI: https://doi.org/10.3390/su3071064

13. Seeking end to loss and waste of food along production chain. FAO. URL: https://www.fao.org/4/i2940e/i2940e02.pdf?utm_ (дата звернення: 30.04.2026).

14. What is sustainable food value chain development? Sustainable Food Value Chains Knowledge Platform. FAO. URL: https://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/what-is-it/en/ (дата звернення: 30.04.2026).

15. Navarro-del Aguila I, de Burgos-Jimenez J. Sustainable Innovation through Developing Hybrid Agri-Food Supply Chains: A Case in South-Eastern Spain. Toxics. 2022; 10 (12):752. https://doi.org/10.3390/toxics10120752

16. Jarvis M. Hybrid Value Chains: new opportunities for business growth while tackling development challenges? Business Fights Poverty. URL: https://businessfightspoverty.org/hybrid-value-chains-new-opportunities-for-business-growth-while-tackling-development-challenges/#:~:text=By%20Michael%-20Jarvis%2C%20World%20Bank,packing%20camel%-20meat%20export%20business (дата звернення: 30.04.2026).

17. Randa I. O. What is Hybrid Value Chain. A Free Service of IGI Global Scientific Publishing House. 2018. URL: https://www.igi-global.com/dictionary/leveraging-hybrid-value-chain-for-affordable-housing-delivery-in-the-city-of-windhoek/62385

References:

1. Sharma, K., Aravazhi, S., Karuppanchetty, S., & Dattamazumdar, S. (2013), "Role of public-private partnership in the development of semi-arid tropics value chains", Science et Changements Planetaires — Secheresse, vol. 24 (4), pp. 367—373. https://doi.org/10.1684/sec.2013.0406

2. Cao, W., Ayana, M. T., & Gao, R. (2021), "Hybrid Resource Environmental Value Chain Model Based on a Discrete Time Algorithm", Wireless Communications and

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/).

Mobile Computing, https://doi.org/10.1155/2021/9993833

3. Budinch, V., Reott, K. M., Schmidt, S., & Budinich, V. (2005), "Hybrid Value Chains: Social Innovations and Development of the Small Farmer Irrigation Market in Mexico", Harvard Business School Conference on Global Poverty, pp. 279—289, available at: https://www.mendeley.com/catalogue/d4f43649-f271-3961-8737-5abb5885e811/ (accessed April 30, 2026).

4. Song, J., Wang, A., Liu, P., Li, D., Han, X., & Yan, Y. (2023), "A hybrid model for value-added process analysis of manufacturing value chains", IET Collaborative Intelligent Manufacturing, vol. 5 (1), https://doi.org/10.1049/cim2.12071

5. Panchenko, A., Chepil, G. (2024), "Public-private partnership in the agro-industrial complex", Scientia fructuosa. vol. 5, no. 157, pp. 48—59. https://doi.org/10.31617/1.2024(157)04

6. Kovbasa, O. (2024), "Development of entrepreneurial activity in the agricultural sector of the economy of Ukraine", Economy and Society, vol. (62), https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-69

7. Skrypnyk, V. V. (2021), "Innovative development of agricultural enterprises of Ukraine: current state, problems and prospects for development", Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", vol. 20, available at: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252585 (accessed April 30, 2026).

8. Zbarsky, V.K., Reznik, N.P., Ostapchuk, A.D., Alekseieva, K.A., & Kotliarov, V.O. (2025), "Institutional and Informational Prerequisites of Secure Development of Farms in the Agrarian Economy Model of Ukraine", Studies in Systems, Decision and Control, pp. 623—636. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_53

9. Dielini, M., Alekseieva, K., & Dergach, A. (2026), "Digital Inclusion and Social Justice in the Modern Society: the Role of Public-Private Partnerships", Skhid, vol. 8 (1), pp. 53—58. https://doi.org/10.21847/2411-3093.-2026.817

10. Diatlova, V., Dielini, M., Yerokhina, D. (2025), "Innovativeness of the economy and its priority sectors as a factor of Ukraine's integration with the EU", Three Seas Economic Journal, Vol. 6, No. 1, available at: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/2821/2802 (accessed April 30, 2026).

11. Public-Private Partnerships (2025), "A Short History of Public-Private Partnerships", available at: https://www.pppalliance.org/blog/history-of-public-private-partnerships?utm_ (accessed April 30, 2026).

12. Ferroni, M., & Castle, P. (2011), "Public-Private Partnerships and Sustainable Agricultural Development", Sustainability, vol. 3 (7), pp. 1064—1073. https://doi.org/10.3390/su3071064

13. FAO (2011), "Seeking end to loss and waste of food along production chain.", available at: https://www.fao.org/4/i2940e/i2940e02.pdf?utm_ (accessed April 30, 2026).

14. FAO (2026), "What is sustainable food value chain development? Sustainable Food Value Chains Knowledge Platform.", available at: https://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/what-is-it/en/ (accessed April 30, 2026).

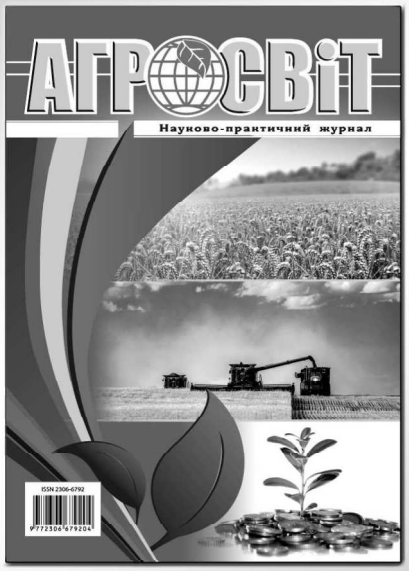
15. Navarro-del Aguila, I., & de Burgos-Jimenez, J. (2022), "Sustainable Innovation through Developing Hybrid Agri-Food Supply Chains: A Case in South-Eastern Spain", Toxics, vol. 10 (12), 752. https://doi.org/10.3390/toxics10120752

16. Jarvis, M. (2011), "Hybrid Value Chains: new opportunities for business growth while tackling development challenges?", Business Fights Poverty, available at: https://businessfightspoverty.org/hybrid-value-chains-new-opportunities-for-business-growth-while-tackling-development-challenges/#:~:text=By%20Michael%20Jarvis%2C%20World%20Bank,-packing%20camel%20meat%20export%20business (accessed April 30, 2026).

17. Randa, I. O. (2018), "What is Hybrid Value Chain. A Free Service of IGI Global", Scientific Publishing House, available at: https://www.igi-global.com/dictionary/leveraging-hybrid-value-chain-for-affordable-housing-delivery-in-the-city-of-windhoek/62385 (accessed April 30, 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 01. 05.26
Прорецензовано / Revised: 11. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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 005.95/.96:005.332.4

О. В. Баєва,
д. б. н., професор, зав. кафедри громадського здоров'я
та мікробіології, ПВНЗ "Київський медичний університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8583-4201
О. В. Корнієнко,
к. псих. наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,
ПВНЗ "Київський медичний університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7014-5940

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.61

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

O. Baieva,
Doctor of Biological Sciences, Full Professor,
Head of the Department of Public Health, PHEE "Kyiv Medical University"
O. Korniienko,
Ph.D. of Psychology Sciences,
Associate Professor of Humanities and Social Sciences Department, PHEE "Kyiv Medical University"

SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE AS THE BASIS FOR EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN HEALTH CARE ORGANIZATION

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад формування соціально-психологічного клімату та визначення його ролі в системі управління персоналом медичного закладу. На основі узагальнення міжнародних та вітчизняних досліджень доведено, що соціально-психологічний клімат медичного закладу є багатогранним і його важко виміряти кількісно, проте основні його показники характеризують стан командної роботи, комунікацій між медичним персоналом та між медичним персоналом та пацієнтами.

Доведено, що кадровому менеджменті за допомогою соціальних методів формується структура та визначаються основні правила в роботі медичного закладу. Використання соціальних методів в системі управління персоналом мають узгоджуватись із застосуванням психологічних методів, які виступають як інструменти впливу на внутрішній світ медичного працівника, з метою підвищення ефективності роботи та створення здорового клімату в медичному закладі. Акцентовано увагу, що при формуванні психологічного клімату в медичному закладі варто використовувати комплексний підхід з поєднанням управлінських, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на зниження професійного стресу та підвищення задоволеності персоналу.

Подальші дослідження планується спрямувати на проведення порівняльного аналізу впливу стилів керівництва та лідерських якостей завідувачів структурних підрозділів на соціально-психологічний клімат у різних відділеннях багатопрофільної лікарні.

The article is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of the formation of a socio-psychological climate and the definition of its role in the system of personnel management of a medical institution. Based on the generalization of international and domestic research, it is proven that the socio-psychological climate of a medical institution is multifaceted and difficult to measure quantitatively, however, its main indicators characterize the state of

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

teamwork, communication between medical personnel and between medical personnel and patients. The lack of medical personnel is one of the strongest destroyers of the socio-psychological climate in the medical team, increases the level of conflict, is a factor in professional burnout, loss of trust in hospital management, psychological isolation and decreased empathy. Socio-psychological management methods in healthcare institutions can be considered as means of influencing medical and administrative personnel, based on the use of the laws of sociology and psychology. The use of these methods should contribute to the formation of a favorable psychological climate in the team to improve the quality of medical care and the efficiency of the medical institution.

It is proven that in personnel management, using social methods, the structure is formed and the basic rules in the work of a medical institution are determined. The use of social methods in the personnel management system should be consistent with the use of psychological methods, which act as tools for influencing the inner world of a medical worker, in order to increase work efficiency and create a healthy climate in a medical institution. It is emphasized that when forming a psychological climate in a medical institution, it is worth using an integrated approach with a combination of managerial, organizational and socio-psychological methods aimed at reducing professional stress and increasing staff satisfaction.

Further research is planned to be directed at conducting a comparative analysis of the influence of management styles and leadership qualities of heads of structural units on the socio-psychological climate in different departments of a multidisciplinary hospital.

Ключові слова: медичний заклад; соціально-психологічний клімат; трудовий колектив; управління персоналом; медичний персонал.

Key words: health care organization; socio-psychological climate; labor collective; personnel management; medical personnel.

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

В новітніх умовах управління організаціями традиційні методи менеджменту персоналу мають доповнюватись та підсилюватись новими підходами, спрямованими на формування соціально-психологічного клімату в колективі. Новітні наукові дослідження пропонують оцінювати соціально-психологічний клімат в колективі не тільки суб'єктивно, а й через такі об'єктивні індикатори, як показники результативності, плинності кадрів та рівень самореалізації персоналу через вивчення можливостей творчого та особистісного зростання працівників [1—2].

Медичні заклади мають певну специфіку щодо управління соціально-психологічним кліматом в колективі, зумовлену тим, що об'єктом праці виступає здоров'я та життя людини. Якщо в більшості організацій помилки в управлінні та технологіях приводять до фінансових втрат, то в медичному закладі лікарська помилка може викликати як хронізацію гострих форм захворювань, так і загрозу для життя. Для медичного персоналу характерний високий ризик професійного вигорання, через хронічне перевтомлення та перенапруження, яке викликане необхідністю швидкого прийняття рішень. Специфіка управління в медичних закладах вимагає переважного застосування авторитарного стилю керівництва та миттєвого виконання наказів по ієрархічній вертикалі з обмеженням демократичного обговорення, як прийнято в інших сферах. Стосунки в медичному колективі базуються не тільки на корпоративній етиці, проте й вимагають дотримання основних принципів медичної деонтології та біоетики.

Соціально-психологічний клімат в медичному закладі під час повномасштабного військового вторгнення з боку РФ це не тільки показник якості управління персоналом, а один з провідних чинників, який впливає на життєздатність всієї медичної системи. Медичний персонал працює на межі професійного вигорання, часто в режимі надциклічних навантажень при хронічній дії стресових факторів, тому моніторинг психологічного клімату здатний запобігти масовим звільненням та зменшує ймовірність лікарських помилок в процесі надання медичної допомоги. Соціально-психологічний клімат в закладі охорони здоров'я безпосередньо впливає на емоційний стан медичного персоналу і опосередковано на пацієнта.

Визначені особливості закладів охорони здоров'я вимагають детального вивчення соціально-психологічного клімату як базисної основи ефективного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фундамент теорії соціально-психологічної взаємодії в менеджменті організацій покладено класичними роботами зарубіжних вчених. В першій половині минулого сторіччя засновник школи "людських відносин" Елтон Мейо довів, що психологічна атмосфера та увага до

працівників впливають на продуктивність більше, ніж фізичні умови праці [1]. Lewin K. Визначив, що психологічна атмосфера в колективі і значній мірі обумовлена стилем керівництва [2]. Rensis Likert розробив теорію систем управління, згідно якої психологічний клімат виступає сполучною ланкою між стилем лідерства та ефективністю організації [3].

Сучасні зарубіжні дослідження соціально-психологічного клімату фокусуються не лише на загальній атмосфері, а й на специфічних "фасетних" кліматах, як то інноваційному, безпековому або сервісному, що безпосередньо впливають на результативність управління та залученість персоналу. Hassi A. з співавторами визначили вплив не тільки соціального, проте й психологічного клімату на розвиток ініціативи персоналу та інноваційний потенціал автономної групи в умовах економіки, що розвивається [4]. Terry J.D. та Cigularov K.P. акцентують увагу на негативних аспектах соціально-психологічного клімату в сучасних колективах, зокрема на "кліматі перевтоми" та його впливі на здатність персоналу до відновлення [5]. Barria-Gonzalez J. з співавторами визначили роль психологічного клімату в конструкті позитивної організаційної культури організації [6].

Новітні дослідження українських науковців акцентують увагу на тому, що психологічний клімат перестав бути просто "атмосферою", а в умовах сьогодення виступає критичним інструментом антикризового менеджменту та економічної стійкості організацій. Сіленко А.О. з співавторами визначено, що на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі значним чином впливають індивідуальні характеристики співробітників, як то ступінь адаптивності, емоційної стабільності та толерантності, рівень комунікативних компетенцій персоналу [7]. Жаровська О.П. сформувала уявлення про роль соціально-психологічного клімату в менеджменті організацій, зокрема його вплив на досягнення основних стратегічних цілей [8]. В сучасних наукових дослідженнях Череп О.Г., з співавт. [9], Іванова Є.В. [10], Амурової Я. В. та Момот М. А. [11] соціально-психологічний клімат аналізується як інтегральний показник міжособистісних відносин, емоційного стану в структурного підрозділу та цілого організації, який формує умови для професійного зростання та виступає чинником запобігання професійному вигоранню. Попри значну увагу до теми, залишається актуальним комплексне дослідження впливу соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності медичного закладу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз теоретико-методологічних засад формування соціально-психологічного клімату та визначення його ролі в системі управління персоналом медичного закладу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах українські медичні заклади зазнають низку викликів, пов'язаних із руйнуванням та пошкодженням інфраструктури, внаслідок військової агресії та критичним зменшенням кількості медичного персоналу у зв'язку з зовнішньою та внутрішньою міграцією, мобілізацією до лав ЗСУ, що чинить надмірне навантаження та обумовлює професійне вигорання фахівців. За роки пандемії на COVID-19 та війни забезпеченість практикуючими лікарями зменшилась з 24.2 до 23.4 на 100.000 населення, а середнім медичним персоналом — з 66.04 до 55.9 на 100.000 населення. Ці показники кадрового забезпечення національної системи охорони здоров'я значно нижчі за середньоєвропейський рівень [12]. Нестача медичного персоналу виступає одним із найсильніших деструкторів соціально-психологічного клімату в медичному колективі, збільшує рівень конфліктності, виступає чинником професійного вигорання, втрати довіри до керівництва лікарні, психологічної ізоляції та зниження емпатії.

Соціально-психологічні методи управління в закладах охорони здоров'я можна розглядати як засоби впливу на медичний та адміністративний персонал, що грунтуються на використанні законів соціології та психології. Використання цих методів має сприяти формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі для підвищення якості медичної допомоги та ефективності роботи медичного закладу. Система методів соціально-психологічного управління в медичному закладі представлено на рис. 1.

В кадровому менеджменті за допомогою соціальних методів формується структура та визначаються основні правила в роботі медичного закладу. Наприклад, методи соціального планування використовуються з метою визначення основних цілей розвитку колективу закладу, допомагають покращити умови праці медичного персоналу. В сучасному закладі охорони здоров'я застосування соціометричних методів в системі управління персоналом дозволяє виявити неформальних лідерів та оцінити рівень задоволеністю роботою.

Методи соціального нормування спрямовані на формування корпоративної культури, етичних кодексів, які визначають правила комунікації та ієрархічне підпорядкування персоналу.

До методів соціального нормування відноситься організація роботи біоетичної комісії медичного, діяльність якої проводиться на базі "Положення про біоетичну комісію медичного закладу" та включає такі положення як: права пацієнта та права медичного персоналу; порядок забезпечення конфіденційності інформації про пацієнта; правила та порядок отримання інформованої згоди на медичне втручання.

Використання соціальних методів в системі управління персоналом мають узгоджуватись із застосуванням психологічних методів, які виступають як інструменти впливу на внутрішній світ медичного працівника, з метою підвищення ефективності роботи та створення здорового клімату в медичному закладі. При формуванні психологічного клімату в медичному закладі варто використовувати комплексний підхід з поєднанням управлінських, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на зниження професійного стресу та підвищення задоволеності персоналу. При проведенні моніторингу психологічного клімату в колективі медичного закладу доцільно проводити регулярні опитування, анкетування та тестування для виявлення рівня напруженості та джерел невдоволення організа-

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

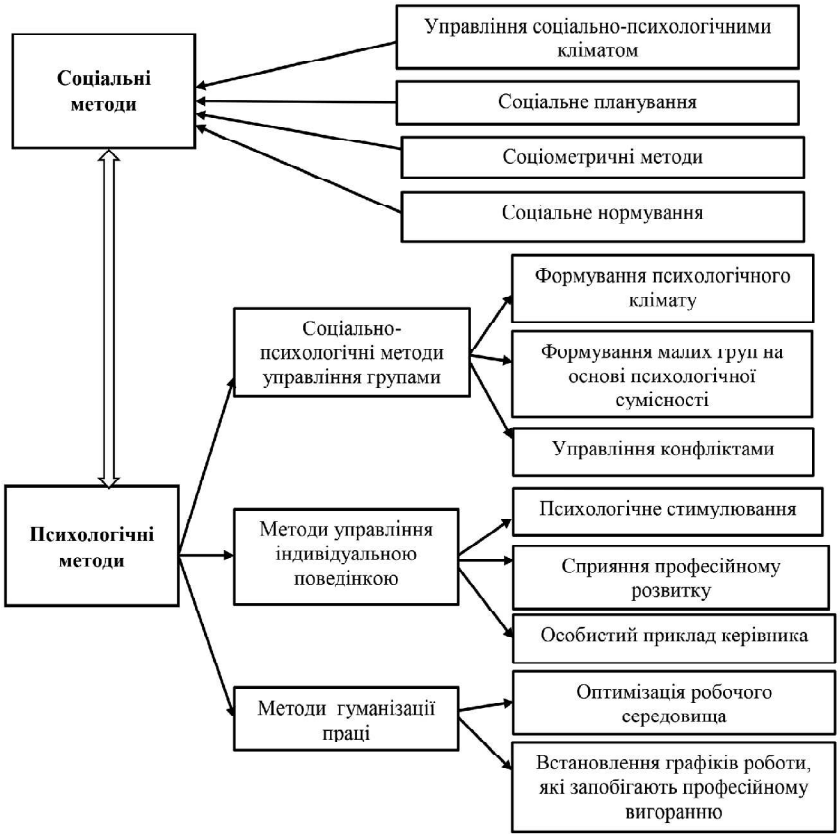


Рис.1. Система методів соціально-психологічного управління в медичному закладі

Джерело: розроблено авторами.

задач корпоративної культури закладу. Методи формування командної роботи застосовуються не тільки для окремих відділень, проте й всього закладу[13]. Цьому сприяють регулярне проведення клінічних конференцій з розглядом та обговоренням цікавих клінічних випадків з участю лікарів різних спеціальностей.

Для моніторингу стану соціально-психологічного клімату в окремому відділенні та загального клімату в медичному закладі використовуються для методи збору інформації про стан колективу А саме: анкетування та тестування з метою виявлення рівня задоволеності роботою, лояльності та прихованих конфліктів. Крім того, завідувач відділенням має проводити безпосереднє вивчення поведінки медичних працівників в різних комунікативних ситуаціях виробничого процесу, при спілкуванні між собою, з пацієнтами та їх законними представниками.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у медичному закладі проявляється в атмосфері взаємної довіри, підтримки та професійної відповідальності, що безпосередньо впливає на ефективність управління медичним персоналом та якість надання медичної допомоги. Основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату представлено на рис. 2.

цією праці. Застосування методу психологічного впливу особливо важливо при прийнятті на роботу нових медичних працівників, які мають долучитись до основних



Рис.2. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі медичного закладу

Джерело: систематизовано авторами на основі [14; 15].

На формування соціально-психологічного клімату впливають міжособистіснісні стосунки побудовані на принципах взаємоповаги та відкритості, відчуття єдності та готовність до взаємодопомоги у складних клінічних ситуаціях. Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату виступають низький рівень плинності кадрів та налагоджений процес управління конфліктами.

Несприятливий соціально-психологічний клімат у медичному закладі проявляється через високу напруженість у стосунках, песимізм та низьку ефективність командної роботи. Це безпосередньо впливає на якість надання медичної допомоги та психологічний стан персоналу. Ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі медичного закладу представлено на рис. 3.

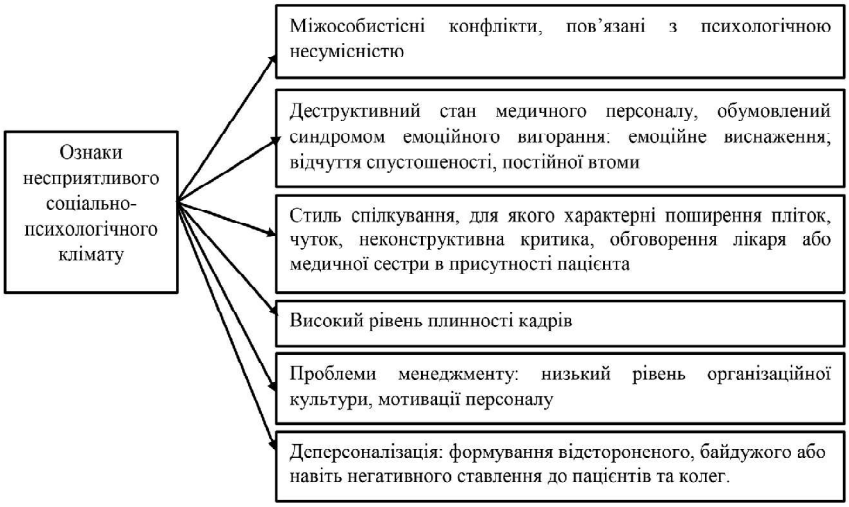


Рис. 3. Ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі медичного закладу

Джерело: розроблено авторами.

Погіршення соціально-психологічного клімату виступає індикатором неефективного кадрового менеджменту та може призводити до емоційного вигорання медичного персоналу, що в умовах реформування та викликів, пов'язаних з війною, стає критичним викликом для системи охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження підтвердило, що діяльність медичних закладів залежать від кількох факторів, зокрема від соціально— психологічного середовища як частини організаційної культури. Соціально-психологічний клімат медичного закладу є багатогранним і його важко виміряти кількісно, проте основні його показники характеризують стан командної роботи, комунікацій між медичним персоналом та між медичним персоналом та пацієнтами.

В кадровому менеджменті за допомогою соціальних методів формується структура та визначаються основні правила в роботі медичного закладу. Використання соціальних методів в системі управління персоналом мають узгоджуватись із застосуванням психологічних методів, які виступають як інструменти впливу на внутрішній світ медичного працівника, з метою підвищення ефективності роботи та створення здорового клімату в медичному закладі. При формуванні психологічного клімату в медичному закладі варто використовувати комплексний підхід з поєднанням управлінських, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на зниження професійного стресу та підвищення задоволеності персоналу.

Подальші дослідження планується спрямувати на проведення порівняльного аналізу впливу стилів керівництва та лідерських якостей завідувачів структурних підрозділів на соціально-психологічний клімат у різних відділеннях багатопрофільної лікарні.

Література:

1. Mayo Elton. The Irrational Factor in Society. Journal of Personnel Research. 1923. Vol. 1, No. 10, pp. 419—426.

2. Lewin Kurt. A dynamic theory of personality-selected papers. Read Books Ltd, 2013.

3. Likert Rensis, David G. Bowers. Organizational theory and human resource accounting. American Psychologist. 1969. № 24.6. P. 585.

4. Hassi A., Rohlfer S., Jebsen S. Organizational climate for initiative and innovative work behavior: a moderated mediation model. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. 2026. Vol. 14. No. 1. pp. 192—206, DOI: https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2024-0097

5. Terry J.D., Cigularov K.P. I Can't Stop: The Effects of Psychological Climate for Overwork on Recovery Experiences. Occupational Health Science. 2026. Vol. 10. № 7. DOI: https://doi.org/10.1007/s41542-026-00254-5

6. Barria-Gonzalez J., Garcia-Fernandez J., Perez-Luco R., Postigo A. Assessing positive organizational culture: Psychometric properties of the POCS. Psicothema. 2025. Vol. 37 (3). P. 45—53. DOI: https://doi.org/10.70478/psicothema.2025.37.23

7. Сіленко А.О., Чусова О.М., Вербицька О.М. Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення ефективності праці. Ментальне здоров'я. 2025. № 4. С. 186—194. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.32

8. Жаровська О.П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія "Соціальна та поведінкові науки; Менеджмент та адміністрування". 2025. — Вип. 31. — №. 60. — С. 227—245. DOI https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-227-245

9. Череп О.Г., Гельман В.М., Рехлицька О.С. Сприятливий соціально-психологічний клімат як чинник ефективного управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 88—95. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-88-95

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/).

10. Іванов Є. В. Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності колективу. Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія. 2025. № 2. С. 62—67. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-2-9

11. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 17—20. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3

12. Волосовець О. П., Дячук Д. Д., Лурін І. А., Науменко О. М., Парій В. Д., Волосовець А. О. Кадрові ресурси охорони здоров'я України у роки пандемії COVID-19 та війни. Клінічна та профілактична медицина. 2025. №1. С. 117—131. DOI: https://doi.org/10.-31612/2616-4868.1.2025.15

13. Білоусова Н.А., Сіренко Ю.М., Несукай В.А., Лобач Л.Є., Яковенко Л.І., Сімагіна Т.В., Лучинська Ю.О., Кожухарьова Н.А., Долженко М.М., Соколов М.Ю. Підготовка до командної роботи фахівців з охорони здоров'я у процесі безперервного професійного розвитку: міждисциплінарний підхід. Артеріальна гіпертензія та серцево-судинні захворювання. 2024. Том 17. № 4. С. 13—18. DOI: https://doi.org/10.22141/2224-1485.17.4.2024.370

14. Вонберг Т. В., Головко А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. 2022. Випуск 1 (59). С. 79—84. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84

15. Євтушенко Г. І., Ватоян Е. М., Єрьоміна М. А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Випуск 36. С. 87—93. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-15

References:

1. Mayo, E. (1923), "The Irrational Factor in Society", Journal of Personnel Research, Vol. 1, No. 10, pp. 419—426.

2. Lewin, K. (2013), A dynamic theory of personality-selected papers, Read Books Ltd, Redditch, UK.

3. Rensis L. and Bowers, D. G. (1969), "Organizational theory and human resource accounting", American Psychologist, vol. 24, no. 6. p. 585.

4. Hassi, A., Rohlfer, S. and Jebsen S. (2026), "Organizational climate for initiative and innovative work behavior: a moderated mediation model". Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 14, No. 1, pp. 192—206. DOI: https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2024-0097

5. Terry, J.D. and Cigularov, K.P. (2026), "I Can't Stop: The Effects of Psychological Climate for Overwork on Recovery Experiences". Occupational Health Science, Vol. 10, no. 7. DOI: https://doi.org/10.1007/s41542-026-00254-5

6. Barria-Gonzalez, J., Garcia-Fernandez, J., Perez-Luco, R. and Postigo, A. (2025), "Assessing positive organizational culture: Psychometric properties of the POCS", Psicothema, Vol. 37 (3), pp. 45—53. DOI: https://doi.org/10.70478/psicothema.2025.37.23

7. Silenko, A.O., Chusova, O.M. and Verbytska, O.M. (2025), "Socio-psychological climate as a factor in increasing labor efficiency", Mental'ne zdorov'ia, vol. 4. pp. 186—194. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.32

8. Zharovska, O.P. (2025), "Socio-psychological climate as the basis of management in teams of organizations and institutions", Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zbirnyk naukovykh prats'. Seriia "Sotsial'na ta povedinkovi nauky; Menedzhment ta administruvannia", Vol. 31, no. 60, pp. 227—245. DOI https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)?227-245

9. Cherep, O.G., Gelman, V.M. and Rekhlytska, O.S. (2025), "Favorable socio-psychological climate as a factor of effective personnel management of an enterprise", Aktual'ni problemy ekonomiky, Vol. 1, no. 2 (283/2). pp. 88—95. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-88-95

10. Ivanov, E. V. (2025), "Socio-psychological climate as a factor of team effectiveness", Visnyk Mizhnarodnoho ekonomiko-humanitarnoho universytetu imeni Akademika Stepana Dem'ianchuka. Seriia: Pedahohika ta psykholohiia, Vol. 2, pp. 62—67. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-2-9

11. Amurova, Ya. V. and Momot, M. A. (2023), "Factors of a comfortable socio-psychological climate in the team", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriia: Psykholohiia, Vol. 2, pp. 17—20. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3

12. Volosovets, O. P., Dyachuk, D. D., Lurin, I. A., Naumenko, O. M., Pariy, V. D., Volosovets, A. O. (2025), "Human resources of healthcare in Ukraine during the COVID-19 pandemic and war", Klinichna ta profilaktychna medytsyna, Vol. 1, pp. 117—131. DOI: https://doi.org/10.31612/2616-4868.1.2025.15

13. Bilousova, N.A., Sirenko,Y.M., Nesukai, V.A., Lobach, L.E., Yakovenko, L.I., Simagina, T.V., Luchynska, Y.O., Kozhukhareva, N.A., Dolzhenko, M.M. and Sokolov, M.Yu. (2024), "Preparation for teamwork of health care professionals in the process of continuous professional development: an interdisciplinary approach", Arterial'na hipertenziia ta sertsevo-sudynni zakhvoriuvannia, Vol. 17, no. 4, pp. 13—18. DOI: https://doi.-org/10.22141/2224-1485.17.4.2024.370

14. Vonberg, T. V. and Golovko A. A. (2022), "Formation of the socio-psychological climate in the context of a pandemic", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho Universytetu. Seriia Ekonomika, Vol. 1 (59), pp. 79—84. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84

15. Yevtushenko, G. I., Vatoyan, E. M. and Yeryomina, M. A. (2019), "Formation of the organizational team as the basis of effective personnel management", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, Vol. 36, pp. 87—93. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-15

Отримано редакцією журналу / Received: 03. 05.26
Прорецензовано / Revised: 13. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 330.341.1:339.138:336.74(470+100):004.7

Т. О. Кобєлєва,
д. е. н, професор, професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет "ХПІ"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6618-0380
С. М. Погорєлов,
к. е. н, доцент, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет "ХПІ"
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-7236-1759
Р. Г. Майстро,
к. е. н, доцент, доцентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин
Національного технічного університету "ХПІ"
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0001-5253-7481
С. В. Сусліков,
к. е. н, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет "ХПІ"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9094-3613

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.67

ФОРСАЙТ-МЕТОДИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

T. Kobielieva,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"
S. Pohorielov,
PhD in Economics, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"
R. Maistro,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"
S. Suslikov,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

FORESIGHT METHODS IN THE SYSTEM OF THE ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE CRYPTOCURRENCY MARKET: THE MARKETING ASPECT

У статті удосконалено трактування економічного механізму розвитку крипторинку як динамічної системи взаємопов'язаних інституційних, технологічних, інформаційних та маркетингових елементів, у межах якої маркетинговий контур виконує функцію трансформації очікувань ринкових агентів у реальний попит на криптоактиви. Запропоновано формалізовану модель економічного механізму розвитку ринку криптовалют, у якій форсайт виступає системоутворюючим фактором, що впливає на інші складові та забезпечує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими стратегічними орієнтирами. Розроблено модель вибору маркетингової стратегії криптовалютного проєкту, яка враховує результати форсайт-прогнозування, стан ринку та поведінкові ефекти, а також структурно-логічну модель взаємодії форсайт-методів і маркетингових інструментів, що відображає синергетичний ефект їх поєднання у процесі формування довіри, підвищення залученості користувачів і управління репутацією. Запропоновано інтегральний показник оцінки ефективності застосування форсайт-методів, який дозволяє кількісно визначити їх внесок у зниження невизначеності та підвищення результативності маркетингових рішень.

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

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for integrating foresight methods into the system of the economic mechanism for the development of the cryptocurrency market, with an emphasis on the marketing aspect as a key factor in enhancing its adaptability and efficiency. It is proven that the modern cryptocurrency market is characterized by a high level of uncertainty, volatility, and dependence on behavioral and informational factors, which necessitates the application of strategic forecasting tools in combination with digital marketing and behavioral economics. The interpretation of the economic mechanism for the development of the cryptocurrency market has been improved by defining it as a dynamic system of interrelated institutional, technological, informational, and marketing elements, within which the marketing component performs the function of transforming the expectations of market participants into real demand for crypto assets. The scientific novelty lies in the development of a concept for integrating foresight methods into the structure of the economic mechanism through the formation of a specialized foresight-marketing module that ensures trend identification, scenario forecasting, and the adaptation of marketing strategies to changes in the external environment. A formalized model of the economic mechanism for the development of the cryptocurrency market is proposed, in which foresight acts as a system-forming factor influencing other components and ensuring the alignment of short-term decisions with long-term strategic priorities. This makes it possible to shift from reactive to proactive management of cryptocurrency market development. Further development has been achieved in the classification of foresight methods from the perspective of their application in marketing management, which has made it possible to combine forecasting tools with specific marketing functions and enhance their practical relevance. A model for selecting the marketing strategy of a cryptocurrency project has been developed, taking into account the results of foresight forecasting, market conditions, and behavioral effects, as well as a structural-logical model of interaction between foresight methods and marketing tools, reflecting the synergistic effect of their integration in building trust, increasing user engagement, and managing reputation.

An integral indicator for assessing the effectiveness of foresight methods has also been proposed, enabling a quantitative evaluation of their contribution to reducing uncertainty and improving the effectiveness of marketing decisions.

Ключові слова: форсайт-методи, економічний механізм, прогнозування, криптовалюта, економіка, ринок, економічна ефективність, розвиток, маркетинг, інновації.

Key words: foresight methods, economic mechanism, forecasting, economy, cryptocurrency, market, economic efficiency, development, marketing, innovations.

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

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується активною цифровізацією фінансових відносин, що зумовлює появу та стрімке поширення нових форм активів, зокрема криптовалют [2]. Ринок криптовалют, як складова цифрової економіки, демонструє високий рівень волатильності, інноваційності та невизначеності, що значно ускладнює процеси його регулювання, прогнозування та стратегічного управління [4, 13, 15]. У таких умовах особливого значення набуває формування ефективного економічного механізму розвитку цього ринку, здатного забезпечити баланс між інноваційним потенціалом і ризиками, притаманними криптоіндустрії.

Однією з ключових характеристик сучасного ринку криптовалют є його тісний зв'язок із поведінковими, інформаційними та маркетинговими чинниками. Попит на криптоактиви значною мірою формується під впливом очікувань, інформаційних сигналів, репутаційних ефектів і комунікаційних стратегій, що обумовлює необхідність застосування інструментів стратегічного маркетингу та прогнозування [9]. Водночас традиційні підходи до аналізу та управління ринковими процесами виявляються недостатньо ефективними через швидкість змін та складність факторного середовища.

У цьому контексті зростає актуальність використання форсайт-методів як інструменту довгострокового прогнозування, сценарного аналізу та стратегічного бачення розвитку ринку [1, 3, 7]. Форсайт дозволяє не лише оцінити можливі траєкторії розвитку криптовалютного ринку, але й сформувати адаптивні маркетингові стратегії, орієнтовані на майбутні зміни споживчих переваг, технологічних трендів і регуляторного середовища. Особливої значущості набуває інтеграція форсайт-підходів у систему економічного механізму розвитку ринку, що забезпечує підвищення обгрунтованості управлінських рішень та зниження рівня невизначеності [8].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених розвитку криптовалют та застосуван-

ню форсайт-методів, питання їх комплексного поєднання в контексті формування економічного механізму з урахуванням маркетингового аспекту залишаються недостатньо розкритими. Відсутність цілісного підходу до інтеграції прогнозних інструментів у систему ринкового управління стримує ефективне використання потенціалу криптовалютного ринку та ускладнює розробку стратегій його сталого розвитку.

Таким чином, дослідження форсайт-методів у системі економічного механізму розвитку ринку криптовалют із позицій маркетингового підходу є своєчасним і науково обгрунтованим, оскільки дозволяє поглибити теоретичні засади управління цифровими фінансовими ринками та розробити практичні рекомендації щодо підвищення їх ефективності в умовах глобальної цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про поступове формування міждисциплінарного підходу до вивчення форсайт-методів, криптовалютних ринків і маркетингових механізмів, однак ці напрями досі розвиваються переважно ізольовано, що зумовлює наявність суттєвих наукових прогалин.

Так, у працях Решетняк О.І. та ін. [1, 8, 12, 16] основна увага зосереджена на систематизації та класифікації форсайт-методів, а також на розробці інструментарію їх вибору залежно від цілей дослідження. Водночас зазначені автори розглядають форсайт переважно як технологічний та стратегічний інструмент, не акцентуючи увагу на його маркетинговій складовій та специфіці застосування в умовах цифрових фінансових ринків, зокрема ринку криптовалют.

У свою чергу, Кривко А.В. досліджує феномен market foresight як здатність підприємств передбачати ринкові зміни та трансформувати їх у конкурентні переваги через інноваційні продукти [3]. Проте його підхід обмежується рівнем підприємств і традиційних ринків, не враховуючи специфіку децентралізованих цифрових екосистем та поведінкову природу попиту на криптоактиви.

Українські дослідники, зокрема Єфремов Н., Марченко Н., Квітка С.А. [4, 8, 16] та ін., розвивають концепцію форсайт-маркетингу, обгрунтовуючи його як інтеграцію прогнозних підходів у систему стратегічного маркетингового управління. Вони формують концептуальну модель форсайт-маркетингу та визначають його структурні елементи, однак їх дослідження носять загальнотеоретичний характер і не враховують особливості високоволатильних цифрових ринків, де ключову роль відіграють інформаційні ефекти, мережеві взаємодії та децентралізовані механізми.

Більш сучасні дослідження [2, 13] спрямовані на теоретичне узагальнення поняття "cryptomarketing" як нового напряму маркетингової науки, що базується на використанні децентралізованих технологій. Проте ці підходи мають переважно концептуальний характер і не інтегрують інструменти довгострокового прогнозування, зокрема форсайт-методи, у практику формування ринкових стратегій.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені прогнозуванню криптовалютних ринків. Так, в дослідженнях [5, 7, 12] автори пропонують дескриптивно-прогностично-прескриптивну модель взаємодії соціальних медіа та криптовалют, що дозволяє аналізувати поточні тенденції та формувати сценарії розвитку. Водночас автори зосереджуються переважно на аналітичних і даних-орієнтованих підходах, не розглядаючи їх у ширшому контексті стратегічного маркетингу та економічного механізму.

Подібний підхід простежується і в роботах українських учених [4, 9, 16], які досліджують використання сентимент-аналізу для прогнозування цін криптовалют. Хоча ці дослідження підтверджують важливість поведінкових і інформаційних факторів, вони обмежуються інструментальним рівнем і не інтегруються в системні моделі управління розвитком ринку.

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що одні дослідники зосереджуються на розвитку форсайт-методології без урахування специфіки криптовалютних ринків, інші — на маркетингових аспектах криптоекономіки без використання інструментів стратегічного прогнозування, тоді як третя група вчених досліджує окремі методи прогнозування (зокрема, аналіз даних і поведінкових індикаторів), не інтегруючи їх у цілісний економічний механізм розвитку ринку. Саме ця фрагментарність наукових підходів обумовлює необхідність комплексного дослідження, спрямованого на поєднання форсайт-методів, маркетингових інструментів і механізмів функціонування криптовалютного ринку в єдиній концептуальній системі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обгрунтування та розвиток методичних підходів до використання форсайт-методів у системі економічного механізму розвитку ринку криптовалют із акцентом на маркетинговий аспект, а також визначення їх ролі у формуванні ефективних стратегій позиціонування, прогнозування попиту та адаптації учасників ринку до умов високої динамічності й невизначеності цифрового фінансового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі проведеного дослідження сформовано теоретико-методичні засади інтеграції форсайт-методів у систему економічного механізму розвитку ринку криптовалют із виокремленням маркетингового аспекту як ключового драйвера адаптивності та ефективності функціонування цього ринку. Отримані результати дозволяють обгрунтувати новий підхід до управління розвитком криптовалютного середовища, що базується на поєднанні інструментів стратегічного прогнозування, поведінкової економіки та цифрового маркетингу.

Передусім удосконалено трактування економічного механізму розвитку ринку криптовалют, який запропоновано розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних елементів (інституційних, інформаційних, інноваційних і маркетингових), що функціонує на засадах децентралізації, високої волатильності та мережевих ефектів. На відміну від існуючих підходів, у межах запропонованої концепції ключове місце займає маркетинговий контур, який забезпечує трансформацію очікувань ринкових агентів у реальний попит на криптоактиви.

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

Таблиця 1. Систематизація форсайт-методів у маркетинговому управлінні криптовалютним ринком

Метод	Сутність	Маркетингове застосування	Обмеження
Дельфі	Експертне прогнозування	Оцінка майбутнього попиту на криптоактиви	Суб'єктивність оцінок
Сценарний аналіз	Побудова альтернативних сценаріїв	Формування стратегій позиціонування	Висока складність реалізації
Тренд-аналіз	Виявлення довгострокових тенденцій	Прогнозування поведінки інвесторів	Залежність від якості даних
Roadmapping	Візуалізація розвитку технологій	Планування маркетингових кампаній	Обмежена гнучкість
Horizon scanning	Моніторинг слабких сигналів	Виявлення нових сегментів ринку	Високий рівень невизначеності

Джерело: авторська розробка.

Науковою новизною є обгрунтування інтеграції форсайт-методів у структуру економічного механізму через формування спеціалізованого "форсайт-маркетингового модуля", який виконує функції ідентифікації трендів, сценарного прогнозування та адаптації маркетингових стратегій до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління розвитком ринку. Впровадження такого модуля забезпечує системну координацію аналітичних і стратегічних функцій маркетингу. Це також підсилює здатність суб'єктів господарювання своєчасно реагувати на довгострокові виклики та можливості. У результаті формується нова парадигма маркетингового управління, орієнтована на випереджальне виявлення та використання стратегічних переваг.

З метою формалізації зазначеного підходу запропоновано модель економічного механізму розвитку ринку криптовалют:

$$EM_c = f(I, T, M, F, R)$$

де EM_c — економічний механізм розвитку ринку криптовалют; I — інституційне середовище; T — технологічна база (блокчейн-інфраструктура); M — маркетингові інструменти; F — форсайт-методи; R — поведінкові реакції ринку.

На відміну від традиційних моделей, у даній залежності змінна (F) (форсайт) виступає не допоміжним, а системоутворюючим фактором, який впливає на всі інші складові механізму. Це дозволяє враховувати довгострокові тренди технологічного та інституційного розвитку. Крім того, модель забезпечує узгодження короткострокових маркетингових рішень із стратегічними пріоритетами розвитку ринку. Вона також створює підгрунтя для оцінювання ефективності впливу окремих елементів механізму на ринкову динаміку. Запропонований підхід сприяє формуванню більш стійких та прогнозованих умов функціонування криптовалютного ринку. У підсумку це підвищує якість управління та рівень обгрунтованості економічних рішень в умовах невизначеності.

Подальший розвиток отримала класифікація форсайт-методів з позицій їх застосування у маркетинговому управлінні крипторинком (табл. 1).

Подана у табл.1 систематизація форсайт-методів демонструє їх високу релевантність для вирішення завдань маркетингового управління криптовалютним ринком, що функціонує в умовах невизначеності та динамічності. Важливою перевагою є чітка прив'язка кожного методу до конкретної маркетингової функції, що дозволяє трансформувати абстрактні інструменти прогнозування у практичні рішення. Зокрема, метод Дельфі виступає ефективним засобом формування очікувань попиту, однак його суб'єктивність потребує комбінування з кількісними підходами. Сценарний аналіз, хоча і характеризується складністю, забезпечує стратегічну гнучкість та варіативність позиціонування криптопроєктів. Тренд-аналіз є ключовим інструментом виявлення поведінкових патернів інвесторів, проте його ефективність прямо залежить від якості та повноти даних. Метод дорожніх карт (roadmapping) дозволяє узгодити технологічний розвиток із маркетинговими активностями, хоча його обмежена адаптивність може стримувати оперативне реагування. Horizon scanning відкриває можливості для раннього виявлення нових ринкових ніш, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі крипторинку. Загалом, таблиця відображає комплексний підхід до інтеграції форсайт-інструментів у маркетингову діяльність, підкреслюючи їх взаємодоповнюваність та необхідність комбінованого застосування.

Наукова новизна цієї класифікації полягає у поєднанні форсайт-методів із конкретними маркетинговими функціями, що дозволяє підвищити їх прикладну цінність у контексті криптовалютного ринку.

У межах дослідження також розроблено модель вибору маркетингової стратегії розвитку криптовалютного проєкту на основі форсайт-аналізу:

$$MS = \alpha F_t + \beta S_m + \gamma B_e$$

де MS — ефективність маркетингової стратегії; Ft — результати форсайт-прогнозування; Sm — стан ринку; Be — поведінкові ефекти; α, β, γ — вагові коефіцієнти.

Запропонована модель відрізняється врахуванням поведінкових чинників та інформаційних ефектів, що є визначальними для крипторинку.

Суттєвим результатом є розробка структурно-логічної моделі взаємодії форсайт-методів і маркетингових інструментів (табл. 2).

Наведена у табл.2 модель взаємодії форсайт-методів і маркетингових інструментів ілюструє синергетичний ефект їх поєднання у процесі управління криптовалютними проєктами. Ключовим є те, що кожен форсайт-інструмент трансформується у конкретний маркетинговий результат, що підвищує прикладну значущість дослідження. Використання сценарного підходу у поєднанні з брендингом сприяє формуванню довіри, яка є визначальним фактором для прийняття рішень інвесторами. Інтеграція тренд-аналізу з digital-маркетингом забезпечує підвищення залу-

Таблиця 2. Взаємодія форсайт-методів і маркетингових інструментів

Форсайт-інструмент	Маркетинговий інструмент	Результат взаємодії
Сценарії	Брендинг	Формування довіри до криптопроєкту
Тренди	Digital-маркетинг	Підвищення залученості користувачів
Експертні оцінки	PR-комунікації	Управління репутацією
Слабкі сигнали	Контент-маркетинг	Раннє позиціонування інновацій

Джерело: авторська розробка.

ченості аудиторії за рахунок релевантності контенту та комунікацій. Експертні оцінки у поєднанні з PR-інструментами дозволяють ефективно управляти репутаційними ризиками, що є особливо важливим у контексті високої інформаційної чутливості крипторинку. Водночас використання слабких сигналів у контент-маркетингу створює передумови для раннього позиціонування інноваційних продуктів. Така взаємодія формує основу для проактивного маркетингового управління, орієнтованого на випередження ринкових змін. Узагальнюючи, можна стверджувати, що таблиця відображає логіку переходу від аналітичного передбачення до практичної реалізації маркетингових стратегій. Це підтверджує доцільність інтеграції форсайт-методів у систему економічного механізму розвитку криптовалютного ринку.

Удосконалено підхід до оцінки ефективності застосування форсайт-методів через введення інтегрального показника:

$$E_f = \frac{\sum_{i=1}^{n}(P_i \times A_i)}{R},$$

де E_f — ефективність форсайт-методів; P_i — точність прогнозу;

A_i — рівень адаптації маркетингової стратегії; R — рівень ринкових ризиків.

Запропонований показник дозволяє кількісно оцінити внесок форсайт-методів у зниження невизначеності та підвищення результативності маркетингових рішень.

Особливу увагу приділено обгрунтуванню ролі інформаційних та поведінкових факторів у формуванні попиту на криптовалюти. Доведено, що ефективність економічного механізму значною мірою залежить від здатності суб'єктів ринку інтерпретувати інформаційні сигнали та трансформувати їх у маркетингові стратегії. У цьому контексті форсайт-методи виступають інструментом узгодження очікувань та зниження асиметрії інформації.

Науковою новизною є також розробка концепції "адаптивного форсайт-маркетингу", яка передбачає безперервне оновлення прогнозних сценаріїв і маркетингових стратегій на основі аналізу великих даних, соціальних медіа та поведінкових індикаторів. Це дозволяє забезпечити гнучкість і стійкість розвитку криптовалютного ринку в умовах турбулентності.

Узагальнюючи отримані результати, слід зазначити, що запропонований підхід забезпечує: підвищення обгрунтованості стратегічних рішень; зниження ризиків інвестування; покращення якості маркетингового позиціонування криптопроєктів; формування довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, інтеграція форсайт-методів у систему економічного механізму розвитку ринку криптовалют створює передумови для його стабілізації та ефективного функціонування в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обгрунтовано доцільність інтеграції форсайт-методів у систему економічного механізму розвитку ринку криптовалют, що дозволяє забезпечити його адаптивність, стійкість і підвищення ефективності функціонування в умовах високої невизначеності та волатильності. Доведено, що ключову роль у цьому процесі відіграє маркетинговий контур, який забезпечує трансформацію очікувань ринкових агентів у реальний попит на криптоактиви та виступає зв'язуючою ланкою між аналітичними та поведінковими компонентами ринку.

Удосконалено теоретичне трактування економічного механізму розвитку криптовалютного ринку як динамічної, багаторівневої системи, що функціонує на основі взаємодії інституційних, технологічних, маркетингових і поведінкових елементів. Встановлено, що включення форсайт-методів до структури цього механізму у вигляді форсайт-маркетингового модуля забезпечує перехід від реактивної до проактивної моделі управління, орієнтованої на випереджальне виявлення трендів і формування стратегічних переваг. Запропонована модель економічного механізму розвитку ринку криптовалют підтверджує системоутворюючу роль форсайту, який впливає на узгодженість усіх складових та сприяє інтеграції короткострокових маркетингових рішень із довгостроковими стратегічними цілями. Розроблена класифікація форсайт-методів та модель їх взаємодії з маркетинговими інструментами дозволяють підвищити прикладну цінність прогнозних підходів і забезпечують їх ефективне використання у процесі управління криптовалютними проєктами.

Важливим результатом є формалізація моделі вибору маркетингової стратегії з урахуванням форсайт-прогнозування, стану ринку та поведінкових ефектів, що дозволяє підвищити обгрунтованість управлінських рішень. Запропонований інтегральний показник оцінки ефективності форсайт-методів створює методичне підгрунтя для кількісного вимірювання їх впливу на результативність маркетингової діяльності та зниження ринкових ризиків. Доведено визначальну роль інформаційних і поведінкових факторів у формуванні попиту на криптовалюти, що обумовлює необхідність використання форсайт-методів як інструменту узгодження очікувань і мінімізації інформаційної асиметрії. У цьому контексті сформована концепція адаптивного форсайт-маркетингу забезпечує безперервне оновлення стратегій на основі аналізу даних і поведінкових індикаторів, що підвищує гнучкість управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних інструментів імплементації адаптивного форсайт-маркетингу, а також у емпіричній верифікації запропонованих моделей на основі даних реальних криптовалютних проєктів.

Література:

1. Решетняк О.І. Форсайт-методи в управлінні науково-технологічним розвитком // Ефективна економіка. 2019. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.67

2. Гуріна Н.В. Економічна сутність криптовалюти як методологічна передумова відображення її в бухгалтерському обліку // Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 5. С.42_51. DOI: https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.42-51

3. Кривко А.В. Використання форсайт-методів для оцінки інвестиційних ризиків підприємств // Економічний розвиток держави. 2023. № 2. С. 45—52. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-10

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

4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI". 689 p. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662

5. Шеремет О.О. Впровадження платформи форсайт у забезпеченні та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості // Ефективна економіка. 2019. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.68

6. Єфремова Н., Марченко М. Роль і значення форсайту в стратегічному управлінні регіональним розвитком в епоху глобалізації та цифрової трансформації економіки // Галицький економічний вісник. 2023. № 3. С. 145—151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03

7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.17332.10883

8. Крючкова І.В. Форсайт, як інструмент визначення пріоритетів довгострокового розвитку країни // Ефективна економіка. 2021. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.20

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

10. Задворний Ю. Перспективи використання криптовалют у відбудові економіки України: виклики та можливості // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-83

11. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43—50. DOI: https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50

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

13. Нечай О. Поняття, види та перспективи використання криптовалюти в Україні // Modeling the development of the economic systems. 2024. Вип. 1. С. 79—87. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-11

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

15. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с.

16. Квітка С.А. Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт // Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 4. С. 5—16. DOI: https://doi.org/10.-15421/151918

References:

1. Reshetniak, O.I. (2019), "Foresight methods in the management of scientific and technological development", Efektyvna ekonomika, vol. 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.67.

2. Hurina, N.V. (2020), "The economic essence of cryptocurrency as a methodological prerequisite for its reflection in accounting", Ekonomichnyi visnyk. Seriia: finansy, oblik, opodatkuvannia, vol. 5, pp.42—51. DOI: https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.42-51

3. Kryvko, A.V. (2023), "Use of foresight methods for assessing enterprise investment risks", Economic Development of the State, vol. 2, pp. 45—52. DOI: https://doi.org/10.12345/ed.2023.02.06

4. Pererva, P. G., Kocziszky, G. and Veres Somosi, M. (2019), Compliance program: tutorial, NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662 (Accessed 1 May 2026).

5. Sheremet, O.O. (2019), "Implementation of the foresight platform in the provision and implementation of market strategies in the food industry", Efektyvna ekonomika" vol. 5. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.68

6. Yefremova, N. and Marchenko, M. (2023), "The role and importance of foresight in the strategic management of regional development in the era of globalization and digital transformation of the economy", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 3, 145—151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03

7. 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

8. Kriuchkova, I. V. (2021), "Foresight as a tool for determining priorities for the country's long-term development", Efektyvna ekonomika, vol. 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.20

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

10. Zadvornyi, Yu. (2024), "Prospects for the use of cryptocurrencies in the reconstruction of the economy of Ukraine: challenges and opportunities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-83

11. Kosenko, A.P., Kobielieva, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products", Scientific Bulletin of Polissia, vol. 2 (3), 43—50. DOI: https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50

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

13. Nechai, O. (2025), "Concept, types and prospects of using cryptocurrency in Ukraine", Modeling the development of the economic systems, vol. 1, pp.79—87. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-11

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

15. Borzenko, V.I., Pererva, P.G. and Kobielieva, T.O. (2019), Intelektualna vlasnist: mahisterskyi kurs: pidruchnyk [Intellectual property: master's course: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.

16. Kvitka, S. A. (2019), "Innovative mechanisms in public administration: foresight", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 7, № 4, pp. 5—16. DOI: https://doi.org/10.15421/151918

Отримано редакцією журналу / Received: 04. 05.26
Прорецензовано / Revised: 14. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 352:330.341.1:004:332.1

І. С. Крамаренко,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0417-0918
І. І. Надточій,
д. е. н., професор, професор економіки, Херсонський навчально-науковий інститут
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0693-8000
Н. В. Гришина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1768-750X
О. А. Іщенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5785-2971
А. В. Гарагуля,
PhD, викладач кафедри економіки, Херсонський навчально-науковий інститут
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5829-2112

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.73

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ НА МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ТА ВІДНОВЛЕННІ РЕГІОНУ: ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕРИ

I. Kramarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
I. Nadtochii,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic,
Kherson Educational-Scientific Institute, Admiral Makarov National University of Shipbuilding
N. Hryshina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
O. Ishchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
A. Harahulia,
PhD, lecturer at the Department of the Department of Economic,
Kherson Educational-Scientific Institute, Admiral Makarov National University of Shipbuilding

THE IMPACT OF GLOBAL THREATS ON MUNICIPAL GOVERNANCE IN THE FORMATION AND REGENERATION OF THE REGION: INFORMATION SECURITY AND DIGITAL TRANSFORMATION AS DRIVERS

Досліджено роль інформаційної безпеки та цифрової трансформації в умовах глобальних викликів впливу на розвиток муніципального управління в процесах формування та відновлення в умовах війни та післявоєнного становлення. Наголошено, що муніципалітети мають стати активними модераторами процесів цифровізації, здатними не лише ініціювати локальні рішення, а й гарантувати надійність та інклюзивність інформаційних зв'язків у межах громади.

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/).

Доведено системний характер впливу глобальних ризиків, які формують взаємопов'язану структуру обмежень у сфері відтворення інтелектуального потенціалу. Визначено, що сукупна дія кібернетичних, демографічних та інфраструктурних факторів призводить до порушення як ресурсної бази, так і механізмів її відтворення. Наголошується, що за таких умов управлінські виклики набувають системно-інституційного характеру, що вимагає трансформації підходів до муніципального управління у напрямі підвищення стійкості, інтеграційної спроможності та довгострокової результативності.

Визначено, що кіберризики, демографічні втрати, наслідки збройної агресії діють як єдина система впливу. Їх вплив не обмежується ускладненням діяльності муніципалітетів, а має системний характер, оскільки підриває матеріальну та кадрову основу формування інтелектуального потенціалу. Йдеться не лише про втрату ресурсів, а про зниження спроможності до їх відтворення. За таких умов реактивний характер управлінських рішень втрачає ефективність, що зумовлює необхідність їх трансформації у проактивні підходи, спрямовані на забезпечення стійкості знаннєвої системи територіальної громади.

Запропоновано модель впливу інформаційної безпеки та цифрової трансформації на розвиток муніципального управління в умовах викликів та загроз, що показує зв'язок між різними ієрархіями. Відповідний взаємозв'язок починається від підготовки кадрів (мікрорівень) до криптографічного захисту державних реєстрів (макрорівень), що підтверджує гіпотезу про необхідність багаторівневого управління в умовах цифрових змін. Перевагою запропонованої концептуальної схеми є резилієнтність муніципального управління, що дозволяє йому швидко відновлюватися після збоїв або атак.

The role of information security and digital transformation in the context of global challenges of influence on the development of municipal governance in the processes of formation and restoration in the context of war and post-war formation is investigated. It is emphasized that municipalities should become active moderators of digitalization processes, capable not only of initiating local solutions, but also of guaranteeing the reliability and inclusiveness of information connections within the community.

The systemic nature of the impact of global risks, which form an interconnected structure of restrictions in the field of reproduction of intellectual potential, is proven. It is determined that the combined effect of cybernetic, demographic, and infrastructural factors leads to a violation of both the resource base and the mechanisms of its reproduction. It is emphasized that under such conditions, managerial challenges acquire a systemic and institutional nature, which requires a transformation of approaches to municipal governance in the direction of increasing sustainability, integration capacity and long-term effectiveness.

It is determined that cyber risks, demographic losses, and the consequences of armed aggression act as a single system of influence. Their influence is not limited to complicating the activities of municipalities, but is systemic in nature, as it undermines the material and personnel basis for the formation of intellectual potential. It is not only about the loss of resources, but also about reducing the ability to reproduce them. Under such conditions, the reactive nature of management decisions loses its effectiveness, which necessitates their transformation into proactive approaches aimed at ensuring the stability of the knowledge system of the territorial community.

A model of the influence of information security and digital transformation on the development of municipal management in the face of challenges and threats is proposed, which shows the connection between different hierarchies. The corresponding relationship starts from personnel training (micro-level) to cryptographic protection of state registers (macro-level), which confirms the hypothesis of the need for multi-level management in the face of digital changes. The advantage of the proposed conceptual scheme is the resilience of municipal management, which allows it to quickly recover from failures or attacks.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал регіону, інформаційна безпека, інноваційно-цифровий розвиток, інноваційно-цифрова трансформація, інноваційно-цифрова модель, муніципальне управління, регіональний розвиток, організаційно-управлінські механізми, бізнес-процеси, бізнес-структури, організаційно-правові засади, глобальні виклики.

Key words: intellectual potential of the region, information security, innovative and digital development, innovative and digital transformation, innovative and digital model, municipal management, regional development, organizational and management mechanisms, business processes, business structures, organizational and legal frameworks, global challenges.

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

Традиційні підходи до відновлення та розвитку регіонів, що базуються переважно на природно-ресурсному потенціалі та логістичних перевагах, в умовах сучасної війни та глобальних кіберзагроз є концептуально недостатніми. Парадигма "фізичної відбудови" (цегли та бетону) не відповідає викликам системної трансформації, де визначальною стає здатність регіону забезпечувати інформаційну стійкість та цифрову суве-

ренність. У цьому контексті конкурентоспроможність муніципалітету визначається не лише інституційною якістю, а й спроможністю генерувати безпечні цифрові рішення, захищати критичні дані громад та впроваджувати технології смарт-інфраструктури у процеси відновлення.

У межах запропонованого підходу муніципальне управління виступає центральним вузлом цифрової екосистеми регіону. Територіальна громада позиціонується не як пасивна адміністративна одиниця, а як динамічний функціональний простір, у якому відбувається акумуляція інтелектуального капіталу та формування захищеного інформаційного середовища. Органи місцевого самоврядування (ОМС) еволюціонують від ролі виконавців державної політики до архітекторів локальних стратегій безпечного відновлення. Вони стають точками ініціації інноваційних процесів, що зшивають розпорошені цифрові ресурси громади та інтегрують їх у глобальні мережі обміну даними.

Водночас практика муніципального управління в прифронтових та деокупованих регіонах України виявляє критичні системні обмеження. Розрив між формальними повноваженнями та реальними можливостями посилюється через вразливість інформаційної інфраструктури, дефіцит кадрів із цифровими компетенціями та фрагментарність рішень у сфері кіберзахисту. У повоєнний період ці ризики можуть стати деструктивними, якщо не буде сформовано цілеспрямовану політику цифрової резилієнтності (стійкості).

Територіальна громада дедалі більше розглядається як середовище, де інформаційна безпека є базовою передумовою для відновлення людського капіталу та інвестиційної привабливості. Відповідно, ОМС мають стати активними модераторами процесів цифровізації, здатними не лише ініціювати локальні рішення, а й гарантувати надійність та інклюзивність інформаційних зв'язків у межах громади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічна конструкція дослідження формується на перетині кількох наукових напрямів, які відображають сучасні концептуальні підходи до муніципального управління, розвитку інформаційної безпеки та функціонування регіональних систем в умовах інноваційно-цифрових трансформацій і посилення глобальних ризиків.

Дзюба І. О. аналізує особливості адміністративно-правового регулювання діяльності територіальних громад України в умовах воєнного стану, зокрема крізь призму функціонування військових адміністрацій [1]. Особливості регіонального управління на засадах інклюзивності та доступності розкриваються у наукових роботах Іртищевої І., Завгороднього А., Крамаренко І. [2; 3].

Кисельов В. Б досліджував сутності та специфіки впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) як стратегічного інструменту вдосконалення державного та муніципального управління [4] Мураєв Є. В. досліджував стратегії розумних міст України за збалансованою системою показників в умовах цифрової економіки [5]. Грабовець І. В. досліджує роль інформаційних технологій як ключового інструменту підвищення ефективності муніципального управління [6].

У підсумку цілісного підходу поки що не сформовано. Немає такої рамки, яка б поєднувала правові основи муніципального управління з реальними процесами формування й відновлення інтелектуального потенціалу регіону та одночасно враховувала вплив глобальних ризиків, що загострилися в умовах війни й післявоєнних змін. Тобто проблема полягає не стільки у відсутності досліджень, скільки в тому, що вони існують розрізнено і не складаються в єдине цілісне бачення. Саме у цій площині, на рівні поєднання підходів, а не накопичення фактів, і окреслюється наукова проблема. Вона визначає логіку дослідження та задає його аналітичну спрямованість.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обгрунтування інформаційної безпеки та цифрової трансформації як стратегічних векторів в умовах впливу глобальних викликів та загроз розвитку муніципального управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах дослідження логічно зосередитися на трьох групах глобальних загроз, які безпосередньо втручаються у процеси муніципального управління інтелектуальним потенціалом. Вони діють не ізольовано. Швидше як взаємопов'язані контури тиску, що змінюють як середовище, так і внутрішню логіку управління.

Суворов В. П. розкрив особливості адаптації системи управління України в умовах воєнного стану, зокрема через цифровізацію адміністративних процесів, розвиток горизонтальної кооперації між громадами та інтеграцію волонтерського руху в державні структури [7].

Вплив глобальних ризиків на інтелектуальний потенціал територіальних громад не є однорідним і проявляється через кілька взаємопов'язаних вимірів, що охоплюють як інформаційно-технологічні, так і соціально-економічні та інфраструктурні сфери. Для систематизації зазначених впливів та їх управлінських наслідків доцільно звернутися до узагальненої характеристики, наведеної в табл. 1.

Результати аналізу, представлені в табл. 1, підтверджують системний характер впливу глобальних ризиків, які формують взаємопов'язану структуру обмежень у сфері відтворення інтелектуального потенціалу. Сукупна дія кібернетичних, демографічних та інфраструктурних факторів призводить до порушення як ресурсної бази, так і механізмів її відтворення. За таких умов управлінські виклики набувають системно-інституційного характеру, що вимагає трансформації підходів до муніципального управління у напрямі підвищення стійкості, інтеграційної спроможності та довгострокової результативності.

Для підвищення аналітичної наочності та забезпечення цілісного сприйняття отриманих результатів доц-

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

Таблиця 1. Ключові виміри впливу глобальних ризиків на інтелектуальний потенціал територіальних громад

Вимір / фактор	Характеристика та прояви	Управлінські наслідки
Кіберзагрози та дезінформаційні впливи	Вразливість муніципальних інформаційних систем поєднується з обмеженими можливостями їх захисту. Йдеться не лише про ризики збоїв у роботі сервісів, а й про втрату або спотворення даних, аналітичних матеріалів і управлінських напрацювань. Під загрозою опиняється накопичений досвід, який забезпечує наступність управлінських рішень	Втрата знаннєвих ресурсів та розрив управлінської спадковості; необхідність посилення кіберзахисту та систем збереження даних
Демографічні шоки	Масова міграція спричиняє відтік найбільш мобільної та освіченої частини населення, що веде до втрати кількісних і якісних характеристик людського капіталу. Знижується здатність до самовідтворення знаннєвого потенціалу. Процес має кумулятивний характер і не компенсується швидко	Ослаблення кадрової бази розвитку; потреба у створенні умов для утримання та повернення фахівців; зростання значення довгострокових управлінських рішень
Руйнування матеріальної бази освіти та науки	Пошкодження або втрата освітньої та наукової інфраструктури обмежує можливості функціонування закладів і реалізації навіть наявного кадрового потенціалу. Освітні та дослідницькі процеси втрачають стабільність і безперервність	Необхідність визначення пріоритетів відновлення інфраструктури; посилення координації на місцевому рівні; ризик тривалого ослаблення знаннєвої системи громади

ільно подати їх у табл. 2, що відображає взаємозв'язок між організаційно-правовими умовами, управлінськими розривами, впливом глобальних загроз та запропонованими управлінськими рішеннями.

Представлені узагальнення дозволяють побачити проблему в більш цілісному вигляді. Формально органи місцевого самоврядування мають достатній обсяг повноважень, однак сам по собі цей ресурс не забезпечує

Таблиця 2. Ключові аспекти муніципального управління інтелектуальним потенціалом регіону

Блок аналізу	Сутність проблеми	Ключові причини	Наслідки	Управлінські рішення
Організаційно-правові засади	Наявність формально широких повноважень у сфері освіти, науки та інновацій не забезпечує реального впливу на розвиток інтелектуального потенціалу	Відсутність цілісної правової рамки; відсутність обліку знаннєвих активів; слабка інституціоналізація партнерств	Декларативний характер повноважень; низька керованість знаннєвими ресурсами	Введення категорії «інтелектуальні активи громади»; формування стратегій знаннєвого розвитку; розвиток партнерств із ЗВО
Організаційні розриви	Розбіжність між формальним виконанням функцій і фактичним розвитком інтелектуального потенціалу	Обмежена управлінська спроможність; відсутність відповідальних структур; домінування короткострокових підходів	Стагнація знаннєвого розвитку; відсутність системного ефекту від управлінських дій	Розвиток управлінських компетенцій; створення функції управління знаннями; зміна підходів до оцінки результативності
Глобальні загрози	Зовнішні фактори ускладнюють і дестабілізують процеси формування інтелектуального потенціалу	Кіберзагрози; міграція населення; руйнування освітньої та наукової інфраструктури	Втрата знаннєвих ресурсів, кадрового потенціалу та матеріальної бази	Посилення кіберзахисту; політики утримання і повернення кадрів; пріоритетне відновлення інфраструктури
Інформаційна безпека	Інформаційна безпека муніципалітету сьогодні — це не лише технічний захист серверів, а спроможність системи управління підтримувати цілісність, доступність та конфіденційність даних, необхідних для життєдіяльності громади.	Технологічна розрізненість («лоскутна» цифровізація), дефіцит ресурсів та кадрів, методологічна непідготовленість, людський чинник	Втрата керованості, соціальна дестабілізація, Економічні збитки, загрози фізичній безпеці	Створення єдиного захищеного інформаційного середовища. Впровадження стратегії адаптивного управління. Цифровий аудит та сертифікація. Інвестування в людський капітал

Джерело: згруповано авторами.

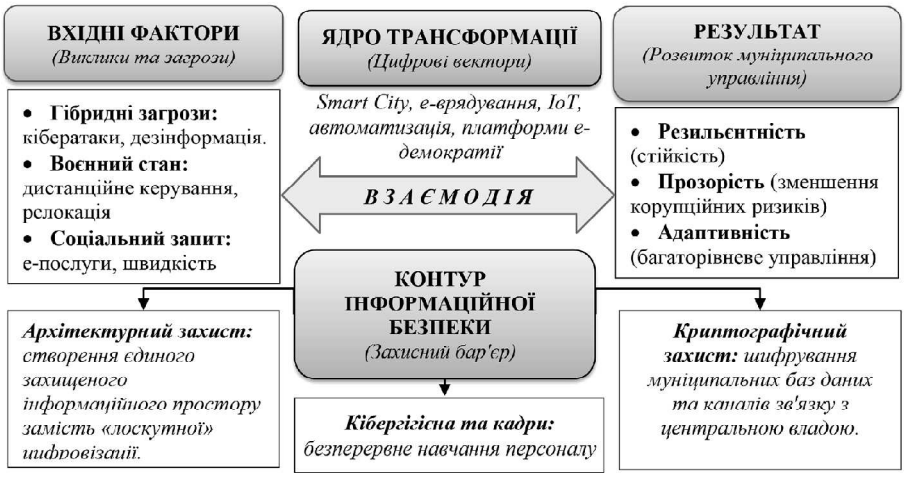


Рис. 1. Концептуальна схема впливу інформаційної безпеки та цифрової трансформації на розвиток муніципального управління в умовах викликів та загроз

Джерело: сформовано авторами.

результату. Він залишається нереалізованим там, де відсутні чіткі механізми роботи зі знанням і відповідні організаційні рішення.

Широкий обсяг повноважень органів місцевого самоврядування у сферах освіти, науки та інновацій формує достатній формальний контур. Водночас цей контур не трансформується у системну управлінську практику. Причини цього виходять за межі ресурсних обмежень і пов'язані з відсутністю цілісної правової рамки, яка б інституціоналізувала інтелектуальні активи громади як самостійний об'єкт управління. За таких умов наявні повноваження залишаються радше потенційною можливістю, ніж ефективним інструментом управлінського впливу. Виявлені організаційні розриви виводять проблему за межі звичного пояснення через дефіцит ресурсів. Обмеження мають іншу природу. Йдеться про недостатню управлінську спроможність і відсутність інституціоналізованих механізмів реалізації відповідних функцій.

Додатковий тиск створюють глобальні загрози. У воєнних умовах вони перестають бути фоновим чинником та набувають системного характеру. Вплив поширюється одночасно на людські і інфраструктурні складові інтелектуального потенціалу. Це схоже на ситуацію, коли під навантаженням перебувають усі опорні елементи конструкції. Вимоги до якості муніципального управління різко зростають. Потреба у зміні підходів стає очевидною: реактивні рішення більше не забезпечують стійкості, натомість актуалізується проактивна логіка управління.

Окрім цього Остап'як В. І. наголошує, що в умовах воєнного стану та інтенсифікації кібератак, захист муніципальної інфраструктури стає критичною умовою безперервності публічного управління [8].Також автор проаналізував міжнародний досвід цифровізації громад та запропонував комплексний підхід до інтеграції систем кіберзахисту в повсякденну діяльність місцевої влади, що передбачає не лише технологічні рішення, а й підвищення рівня цифрової грамотності працівників ОМС.

Арутюнян В. Е. обгрунтовує, що перехід від реактивної до проактивної моделі управління дозволить автоматизувати надання публічних послуг, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити прозорість прийняття рішень. Особливу увагу приділено ризикам цифровізації, таким як алгоритмічна упередженість та загрози кібербезпеці, що потребує створення надійної правової та етичної бази для використання ШІ в державному секторі [9].

На основі проведених досліджень пропонуємо концептуальну схему, яка інтегрує цифрову трансформацію та інформаційну безпеку як взаємодоповнювальні вектори розвитку муніципалітету (рис. 1). Запропонована схема демонструє, що цифрова трансформація та інформаційна безпека не є окремими процесами. На відміну від класичних моделей Smart City, ця схема включає блок "Вхідні фактори" (гібридні загрози, війна). Це робить аналіз актуальним саме для сучасного українського контексту, показуючи, що безпека є першочерговою умовою для виживання муніципальних систем у прифронтових або деокупованих регіонах.

Цифрова трансформація виступає акселератором розвитку, дозволяючи муніципалітету бути ефективним. Однак без належної інформаційної безпеки цей прискорений розвиток стає джерелом критичної вразливості. Отже, інформаційна безпека є основною захисною складовою, яка робить швидку трансформацію можливою в умовах війни та гібридних атак. Головною перевагою є те, що результатом схеми визначено не просто "ефективність", а резилієнтність муніципального управління швидко відновлюватися після збоїв або атак. Модель показує зв'язок між різними ієрархіями: від підготовки кадрів (мікрорівень) до криптографічного захисту державних реєстрів (макрорівень), що підтверджує необхідність багаторівневого управління в умовах цифрових змін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дане дослідження дозволяє довести значення інформаційної безпеки та цифрової трансформації в умовах глобальних викликів впливу на розвиток муніципального управління в процесах формування та відновлення в умовах війни та післявоєнного становлення.

Визначено, що кіберризики, демографічні втрати, наслідки збройної агресії діють як єдина система впливу. Їх вплив не обмежується ускладненням діяльності

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

муніципалітетів, а має системний характер, оскільки підриває матеріальну та кадрову основу формування інтелектуального потенціалу. Йдеться не лише про втрату ресурсів, а про зниження спроможності до їх відтворення. За таких умов реактивний характер управлінських рішень втрачає ефективність, що зумовлює необхідність їх трансформації у проактивні підходи, спрямовані на забезпечення стійкості знаннєвої системи територіальної громади.

Запропоновано модель впливу інформаційної безпеки та цифрової трансформації на розвиток муніципального управління в умовах викликів та загроз, що показує зв'язок між різними ієрархіями. Відповідний взаємозв'язок починається від підготовки кадрів (мікрорівень) до криптографічного захисту державних реєстрів (макрорівень), що підтверджує гіпотезу про необхідність багаторівневого управління в умовах цифрових змін. Перевагою запропонованої концептуальної схеми є резилієнтність муніципального управління, що дозволяє йому швидко відновлюватися після збоїв або атак.

Література:

1. Дзюба І. О. Адміністративно-правове регулювання діяльності територіальних громад в Україні у період воєнного стану. Міжнародна та національна безпека: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 15 берез. 2024 р.). Дніпро: ДДУВС, 2024. С. 308—312.

2. Іртищева 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

3. Іртищева 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

4. Кисельов В. Б. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та вдосконалення інформаційного забезпечення в системах державного управління як нові стратегії адміністративних перетворень. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. № 1. С. 348—361.

5. Мураєв Є. В. Стратегії розумних міст України за збалансованою системою показників в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Том 2. С. 106—109.

6. Грабовець І. В. Інформаційні технології в муніципальному управлінні: проблеми та шляхи реалізації. Грані. 2012. № 1 (81). С. 134-137.

7. Суворов В. П. Трансформація моделі багаторівневого управління суспільним розвитком під впливом гібридних загроз. Актуальні проблеми державного управління. 2025. № 2 (67). С. 197—210. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-09

8. Остап'як В. І. Кібербезпека та цифрове врядування в діяльності органів місцевого самоврядування. Публічне управління та національна безпека. 2026. № 3 (68). DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-3-68-20

9. Арутюнян В. Е. Впровадження проактивної системи публічного управління на основі ШІ в Україні для використання у післявоєнній відбудові: перспективи та проблеми подальшого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.22

References:

1. Dzyuba, I. O. (2024), "Administrative and legal regulation of the activities of territorial communities in Ukraine during martial law", VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii: Mizhnarodna ta natsional'na bezpeka: teoretychni ta prykladni aspekty [VIII International Scientific and Practical Conference: International and national security: theoretical and applied aspects], DDUVS, Dnipro, Ukraine, pp. 308—312.

2. Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., Zavgorodniy, K. V., and Neymet, V. V. (2023), "Post-war reconstruction of the national economy on the basis of inclusive development", Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky ta prava, vol. 2, pp. 13—17. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-2

3. Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., and Zavgorodniy, K. V. (2023), "Formation of sustainable development of the national economy on the principles of inclusiveness". Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 214—219. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-33

4. Kyselev, V. B. (2015), "Introduction of modern information and communication technologies and improvement of information support in public administration systems as new strategies of administrative transformations", Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypal'noho upravlinnia, vol. 1, pp. 348—361.

5. Murayev, E. V. (2020), "Strategies of smart cities of Ukraine according to a balanced scorecard in the digital economy", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 4, no. 2, pp. 106—109.

6. Grabovets, I. V. (2012), "Information technologies in municipal administration: problems and ways of implementation", Hpani, vol. 1 (81), pp. 134—137.

7. Suvorov, V. P. (2025), "Transformation of the model of multilevel management of social development under the influence of hybrid threats", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 2 (67), pp. 197—210. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-09

8. Ostap'yak, V. I. (2026), "Cybersecurity and digital governance in the activities of local government bodies", Publichne upravlinnia ta natsional'na bezpeka, vol. 3 (68). DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-3-68-20

9. Harutyunyan, V. E. (2025), "Implementation of a proactive public administration system based on AI in Ukraine for use in post-war reconstruction: prospects and problems of further development", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.22

Отримано редакцією журналу / Received: 04. 05.26
Прорецензовано / Revised: 14. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 330.341.1:004:336.74:303.732.4

Т. О. Окландер,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва,
Одеська державна академія будівництва та архітектури
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3955-9808
Т. О. Гусаковська,
к. е. н., доцент, доцентка кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9094-3613

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.79

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ІННОВАЦІЙНІ ПЕРЕВАГИ НА РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ: ФОРСАЙТ-ПІДХІД

T. Oklander,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture
T. Husakovska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade

ECONOMIC MECHANISM FOR TRANSFORMING THE INFORMATION POTENTIAL OF AN ENTERPRISE INTO INNOVATIVE ADVANTAGES IN THE CRYPTOCURRENCY MARKET: A FORESIGHT APPROACH

У статті запропоновано інтегрований економічний механізм, що поєднує ресурсну, аналітичну, інноваційну та форсайт-підсистеми, взаємодія яких забезпечує перехід від накопичення інформації до створення доданої вартості у вигляді нових продуктів і послуг. Особливу увагу приділено форсайт-підходу як інструменту стратегічного управління, що дозволяє враховувати невизначеність криптовалютного ринку, ідентифікувати перспективні напрями розвитку та формувати сценарії майбутніх змін. Доведено доцільність використання методів Big Data, штучного інтелекту та блокчейн-аналітики у процесах трансформації інформаційного потенціалу.

У ході дослідження уточнено сутність інформаційного потенціалу як динамічної адаптивної системи, яка формується під впливом цифрового середовища та визначає інноваційну активність підприємства. Розроблено етапи його трансформації, що включають ідентифікацію інформаційних ресурсів, їх інтеграцію, аналітичну обробку, інноваційну реалізацію та комерціалізацію результатів.

The article examines the theoretical and methodological foundations for forming an economic mechanism for transforming an enterprise's information potential into innovative competitive advantages in the cryptocurrency market using a foresight approach. It is substantiated that under conditions of economic digitalization and the rapid development of blockchain technologies, information potential acquires the status of a key strategic resource capable of ensuring the long-term competitiveness of enterprises. It is established that the efficiency of its use is determined not

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/).

only by the volume of available information but primarily by the ability to systematically integrate, analytically process, and transform it into applied innovative solutions. An integrated economic mechanism is proposed, combining resource, analytical, innovative, and foresight subsystems, the interaction of which ensures the transition from information accumulation to the creation of added value in the form of new products and services. Particular attention is paid to the foresight approach as a strategic management tool that makes it possible to account for the uncertainty of the cryptocurrency market, identify promising directions of development, and form scenarios of future changes. The expediency of using Big Data methods, artificial intelligence, and blockchain analytics in the processes of transforming information potential is substantiated. In the course of the study, the essence of information potential is clarified as a dynamic adaptive system formed under the influence of the digital environment and determining the innovative activity of an enterprise. The stages of its transformation are developed, including the identification of information resources, their integration, analytical processing, innovative implementation, and commercialization of results. The practical testing of the proposed approaches using the example of enterprises in the cities of Odesa and Poltava confirmed their effectiveness in improving the quality of managerial decision-making and forming new market niches. The scientific novelty of the study lies in the development of an integrated mechanism for transforming information potential taking into account the specifics of the cryptocurrency market, improving the interpretation of its essence, and advancing the methodological support of foresight-based management. The obtained results have practical significance and can be used by enterprises to enhance innovation efficiency and ensure sustainable competitive advantages in the digital economy.

Ключові слова: економічний механізм, маркетинг, інформаційний потенціал, ринок криптовалют, форсайт-методи, інновації, економічна оцінка, розвиток, підприємства

Key words: economic mechanism, marketing, information potential, cryptocurrency market, foresight methods, innovations, economic assessment, development, enterprises.

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

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровізацією, зростанням ролі даних та формуванням нових ринків, серед яких особливе місце посідає ринок криптовалют і цифрових фінансових інструментів. У цих умовах інформація виступає не лише ресурсом, а й ключовим фактором формування конкурентоспроможності підприємств, здатних ефективно її акумулювати, обробляти та трансформувати у прикладні інноваційні рішення [1, 5]. Разом з тим, зростаюча волатильність криптовалютних ринків, високий рівень невизначеності та швидка еволюція технологій блокчейн висувають нові вимоги до управління інформаційним потенціалом, що потребує переосмислення традиційних економічних механізмів його використання [2].

Проблематика трансформації інформаційного потенціалу підприємства у стійкі інноваційні переваги набуває особливої актуальності в контексті необхідності адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Класичні підходи до управління ресурсами не повною мірою враховують специфіку цифрових активів, швидкість інформаційних потоків та необхідність прогнозування довгострокових трендів. Саме тому форсайт-підхід, як інструмент стратегічного передбачення та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, дозволяє підвищити якість управлінських рішень і сформувати науково обгрунтовану траєкторію трансформації інформаційних ресурсів у інноваційні продукти та послуги.

Сучасними науковцями значна увага приділяється питанням інноваційного розвитку підприємств, управління знаннями та цифровими активами, проте інтеграція цих аспектів у площині криптовалютної економіки залишається недостатньо дослідженою [3, 6, 9]. Особливої уваги потребує розроблення цілісного економічного механізму, що поєднує інструменти оцінювання інформаційного потенціалу, аналітику даних, технології блокчейн і методи форсайт-досліджень.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування системного підходу до управління інформаційними ресурсами підприємства в умовах цифрової трансформації, що дає змогу не лише адаптуватися до змін ринку криптовалют, а й активно формувати нові інноваційні ніші та конкурентні переваги.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій у сфері трансформації інформаційного потенціалу підприємства в інноваційні переваги на цифрових ринках, зокрема криптовалютному [1, 5, 7], свідчить про формування

кількох взаємопов'язаних наукових підходів, між представниками яких простежується змістовна дискусія щодо ролі інформації, інновацій та інструментів стратегічного передбачення.

Так, представники класичної інноваційної теорії, зокрема Й. Шумпетер, обгрунтовували, що інновації є ключовим джерелом економічного розвитку та конкурентних переваг, наголошуючи на ролі підприємця як агента змін [8], тоді як сучасні дослідники, такі як П.Перерва, С.Мехович, Т.Кобєлєва, акцентують увагу на зростанні значення знань і інформації як стратегічного ресурсу, здатного генерувати інновації [3, 11, 13, 14]. Разом з тим, на відміну від класичних підходів, сучасні автори підкреслюють, що інформаційний потенціал сам по собі не створює цінності без належного економічного механізму його трансформації.

У межах ресурсно-орієнтованого підходу наявні дослідження доводять, що саме унікальні ресурси підприємства, включаючи інформаційні, визначають його довгострокову конкурентоспроможність [4, 10], тоді як їхні опоненти з позицій динамічних здібностей, зокрема роботи [6, 11], стверджують, що вирішальним фактором є не стільки наявність ресурсів, скільки здатність підприємства швидко їх трансформувати відповідно до змін середовища. У цьому контексті інформаційний потенціал розглядається не як статичний актив, а як динамічна система, яка потребує постійного оновлення та інтеграції в інноваційні процеси.

Дослідники цифрової економіки [1, 2, 5] акцентують увагу на тому, що цифрові технології радикально змінюють способи створення вартості, перетворюючи дані на ключовий фактор виробництва, тоді як інші автори звертають увагу на ризики надмірної залежності від цифрових платформ і нестабільність нових ринків. Зокрема, у роботах, присвячених криптовалютам [1, 2, 5], підкреслюється трансформаційний потенціал блокчейн-технологій, тоді як критики цього напряму вказують на високу волатильність, регуляторну невизначеність та спекулятивний характер криптовалютного ринку.

Окрему наукову дискусію становить питання методів стратегічного управління в умовах невизначеності. Прихильники традиційного стратегічного планування [[6, 10, 12], відстоюють необхідність формалізованих процедур довгострокового планування, тоді як представники школи форсайту [2], доводять, що в умовах турбулентного середовища більш ефективними є гнучкі підходи, засновані на моделюванні майбутніх сценаріїв і врахуванні слабких сигналів розвитку. У цьому контексті форсайт розглядається як інструмент, що дозволяє інтегрувати інформаційний потенціал підприємства у процес формування інноваційних стратегій.

Вітчизняні науковці також роблять суттєвий внесок у розвиток цієї проблематики. Так, одні автори зосереджуються на питаннях оцінки інформаційного потенціалу підприємств і його структуризації, тоді як інші дослідники обгрунтовують необхідність створення комплексних економічних механізмів його реалізації через інноваційну діяльність. Натомість частина науковців наголошує на недостатній адаптації існуючих моделей до умов цифрової економіки та криптовалютного ринку, що характеризується високою динамічністю та нелінійністю розвитку.

Таким чином, у сучасній науковій літературі простежується певна методологічна розмежованість: одні дослідники акцентують увагу на ресурсній природі інформаційного потенціалу, інші — на процесах його трансформації, ще інші — на інструментарії стратегічного передбачення. Водночас питання інтеграції цих підходів у межах єдиного економічного механізму, адаптованого до специфіки криптовалютного ринку, залишається недостатньо розробленим, що й обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування теоретико-методичних засад та розроблення економічного механізму трансформації інформаційного потенціалу підприємства в інноваційні конкурентні переваги на ринку криптовалют із використанням форсайт-підходу, а також визначення інструментів, факторів і умов, що забезпечують ефективне перетворення інформаційних ресурсів на джерело стратегічної цінності в умовах динамічної цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У результаті проведеного дослідження було сформовано цілісне уявлення про економічний механізм трансформації інформаційного потенціалу підприємства в інноваційні переваги на ринку криптовалют із застосуванням форсайт-підходу, що дозволило не лише систематизувати наукові підходи, а й запропонувати нові теоретико-методичні рішення, адаптовані до умов цифрової економіки.

Передусім встановлено, що інформаційний потенціал підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему ресурсів, що включає дані, знання, цифрову інфраструктуру, аналітичні інструменти та компетенції персоналу, які у сукупності здатні генерувати інноваційну вартість. На відміну від традиційних підходів, де інформаційний потенціал оцінюється статично, у межах даного дослідження доведено його динамічну природу та залежність від швидкості обробки інформаційних потоків і здатності підприємства адаптуватися до змін криптовалютного ринку. Запропонований економічний механізм трансформації базується на взаємодії чотирьох ключових підсистем: ресурсної, аналітичної, інноваційної та стратегічно-прогностичної. Їх взаємодія забезпечує перехід від накопичення інформації до створення інноваційних продуктів і послуг. При цьому ресурсна підсистема формує базис інформаційного забезпечення підприємства, акумулюючи структуровані та неструктуровані дані з різних джерел. Аналітична підсистема забезпечує перетворення цих даних у знання шляхом використання сучасних інструментів обробки інформації. Інноваційна підсистема реалізує отримані знання у вигляді нових продуктів, сервісів або бізнес-моделей. Стратегічно-прогностична підсистема визначає напрями довгострокового розвитку, спираючись на форсайт-аналіз і моделювання сценаріїв. Важливою перевагою

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

Таблиця 1. Структура економічного механізму трансформації інформаційного потенціалу

Підсистема	Зміст	Основні інструменти	Результат
Ресурсна	Формування інформаційного потенціалу	Big Data, CRM, ERP	База даних і знань
Аналітична	Обробка та інтерпретація даних	Data mining, AI-аналітика	Інформаційні інсайти
Інноваційна	Трансформація у продукти	Blockchain, smart contracts	Нові сервіси
Форсайт-підсистема	Прогнозування розвитку	Сценарний аналіз, Delphi	Стратегічні переваги

Джерело: авторська розробка.

механізму є його здатність до самонавчання та адаптації в умовах високої динаміки ринку криптовалют. Така інтеграція підсистем дозволяє забезпечити синергетичний ефект і підвищити загальну ефективність інноваційної діяльності підприємства (табл. 1).

У межах дослідження обгрунтовано, що ключовим елементом механізму є саме форсайт-підсистема, яка забезпечує випереджальний характер трансформацій. На відміну від традиційного планування, форсайт дозволяє враховувати слабкі сигнали, технологічні тренди та поведінкові зміни учасників крипторинку.

Суттєвим науковим результатом є розроблення моделі трансформації інформаційного потенціалу, яка включає послідовні етапи: ідентифікація інформаційних ресурсів, їх цифрова інтеграція, аналітична обробка, генерація інноваційних рішень та ринкова реалізація (табл. 2).

На відміну від існуючих моделей, запропонована система враховує специфіку криптовалютного ринку, зокрема високу волатильність, децентралізацію та значну роль інформаційних сигналів. Це дозволяє більш адекватно відображати реальні умови функціонування підприємств у середовищі цифрових активів. Запропонована модель також враховує швидкість зміни технологічних трендів, що є критично важливим для прийняття стратегічних рішень. Додатково інтегровано підходи до оцінки поведінкових факторів учасників ринку, які суттєво впливають на його динаміку. Це забезпечує більш глибоке розуміння ринкових процесів і підвищує обгрунтованість управлінських дій. У результаті підприємства отримують можливість формувати гнучкі та адаптивні інноваційні стратегії. Такий підхід сприяє мінімізації ризиків і підвищенню стійкості до зовнішніх шоків.

Практична апробація отриманих результатів здійснена на прикладі підприємств м. Одеса та м. Полтава. Це дало змогу перевірити універсальність запропонованого механізму в різних регіональних умовах. У ході апробації було враховано специфіку діяльності підприємств різних галузей цифрової економіки. Отримані результати підтвердили ефективність інтеграції інформаційних і прогнозних інструментів. Виявлено позитивний вплив запропонованого підходу на якість управління інноваційними процесами. Практичні результати засвідчили можливість масштабування механізму на інші підприємства. Це створює передумови для його широкого впровадження у підприємницьку практику (табл. 3).

Зокрема, для IT-компанії м. Одеса ("Black Sea Blockchain Lab") було встановлено, що впровадження аналітики блокчейн-транзакцій дозволило підвищити точність прогнозування змін ринку на 27%, що забезпечило формування нових фінансових продуктів на основі токенізації активів (табл.3). Використання форсайт-підходу дозволило підприємству своєчасно ідентифікувати тренд на децентралізовані фінанси (DeFi) та інтегрувати відповідні сервіси. Додатково встановлено, що використання аналітичних платформ сприяло скороченню часу прийняття управлінських рішень. Підприємство змогло оптимізувати внутрішні процеси обробки інформації та підвищити їхню продуктивність. Було також зафіксовано зростання рівня клієнтоорієнтованості за рахунок персоналізації фінансових продуктів. Інтеграція блокчейн-рішень дозволила підвищити прозорість операцій і довіру користувачів. У результаті підприємство зміцнило свої позиції на міжнародному ринку цифрових фінансів.

На прикладі фінтех-підприємства м. Полтава ("Poltava Crypto Solutions") доведено, що трансформація інформаційного потенціалу через впровадження систем штучного інтелекту сприяла зростанню ефективності інвестиційних рішень на 18% (табл. 3). Підприємство застосувало форсайт-аналіз для моделювання сценаріїв регуляторних змін, що дозволило мінімізувати ризики діяльності на криптовалютному ринку. Дослідження показало, що використання алгоритмів машинного навчання підвищило точність оцінки інвестиційних ризиків. Підприємство також змогло оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Запровадження цифрових рішень сприяло підвищенню ефективності управління портфелем активів. Встановлено, що системна інтеграція аналітичних інструментів підвищує стабільність фінансових результатів. Це підтверджує доцільність використання запропонованого механізму в практичній діяльності підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному.

По-перше, запропоновано інтегрований економічний механізм трансформації інформаційного потенціалу, який поєднує ресурсний, процесний та форсайт-підходи в єдиній системі, орієнтованій на криптовалютний ринок. На відміну від існуючих підходів, цей механізм не обмежується лише управлінням інформаційними ресурсами,

Таблиця 2.Етапи трансформації інформаційного потенціалу

Етап	Характеристика	Ефект
Ідентифікація	Виявлення джерел інформації	Формування бази даних
Інтеграція	Об'єднання систем	Підвищення ефективності
Аналіз	Обробка даних	Отримання знань
Інновація	Розробка продуктів	Створення цінності
Комерціалізація	Вихід на ринок	Конкурентна перевага

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3. Порівняльна характеристика підприємств

Показник	Одеса	Полтава
Галузь	Blockchain-розробка	FinTech
Інструменти	Blockchain-аналітика	AI, Big Data
Основний ефект	Нові продукти	Оптимізація рішень
Зростання ефективності	27%	18%

Джерело: авторська розробка.

а враховує їхню здатність генерувати інноваційну вартість у динамічному середовищі. Його особливістю є наявність зворотних зв'язків між підсистемами, що забезпечує адаптивність до змін ринку. Доведено, що інтеграція форсайт-інструментарію дозволяє підвищити точність стратегічних рішень підприємства в умовах невизначеності. Запропонована модель формалізує взаємозв'язок між інформаційними потоками та результатами інноваційної діяльності. Практична значущість механізму підтверджується можливістю його застосування для підприємств, що функціонують у сфері цифрових активів.

По-друге, удосконалено трактування інформаційного потенціалу підприємства як динамічної адаптивної системи, здатної генерувати інновації через механізми цифрової інтеграції та аналітичної обробки даних. На відміну від традиційних визначень, де інформаційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, у роботі доведено його процесний характер. Обгрунтовано, що ключовим фактором ефективності є не обсяг інформації, а швидкість її трансформації у знання. Запропоновано розглядати інформаційний потенціал як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, зокрема криптовалютним ринком. Доведено, що адаптивність цієї системи визначає рівень інноваційної активності підприємства. Це дозволяє по-новому оцінювати роль цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг.

По-третє, дістало подальшого розвитку методичне забезпечення використання форсайт-підходу в управлінні підприємствами, що працюють із цифровими активами, через розроблення сценарних моделей розвитку криптовалютного ринку. Запропоновано включення до форсайт-досліджень таких факторів, як технологічні інновації, регуляторні зміни та поведінкові аспекти інвесторів. Доведено, що застосування сценарного моделювання дозволяє знизити рівень ризику при прийнятті управлінських рішень. Уточнено методику ідентифікації слабких сигналів розвитку криптовалютного середовища. Обгрунтовано доцільність інтеграції форсайт-підходу з аналітичними інструментами Big Data та штучного інтелекту. Практична апробація підтвердила ефективність цього підходу у формуванні довгострокових інноваційних стратегій підприємств.

Доведення новизни базується на порівнянні з існуючими підходами, які або не враховують специфіки крипторинку, або розглядають інформаційний потенціал ізольовано від механізмів його реалізації. На відміну від них, запропонований підхід забезпечує системний зв'язок між інформацією, інноваціями та стратегічним управлінням. Окрім цього, у дослідженні сформовано комплекс показників оцінки ефективності трансформації інформаційного потенціалу, що включають індекси цифрової зрілості, рівень аналітичної обробки даних, інноваційну активність та результативність впровадження продуктів. Додатково обгрунтовано взаємозалежність між рівнем цифрової компетентності персоналу та швидкістю трансформації інформаційних ресурсів у інновації. Встановлено, що інтеграція кількісних та якісних показників дозволяє більш об'єктивно оцінювати ефективність управлінських рішень. Запропонований підхід також враховує ризики інформаційних втрат і кіберзагроз, що є критично важливим для криптовалютного середовища. У роботі доведено, що системне використання запропонованих індикаторів сприяє підвищенню прозорості оцінювання інноваційних процесів. Це створює основу для формування адаптивної стратегії розвитку підприємств в умовах високої невизначеності цифрових ринків.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективна трансформація інформаційного потенціалу підприємства є ключовим фактором формування інноваційних переваг на ринку криптовалют, а застосування форсайт-підходу дозволяє забезпечити стратегічну стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті здійснено теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання, що полягає у розробленні економічного механізму трансформації інформаційного потенціалу підприємства в інноваційні переваги на ринку криптовалют із використанням форсайт-підходу. Дослідження дозволило довести, що в умовах цифровізації економіки інформаційний потенціал набуває статусу стратегічного ресурсу, ефективність використання якого визначає конкурентоспроможність підприємств. Обгрунтовано, що традиційні підходи до управління інформаційними ресурсами є недостатніми для динамічного та високоризикового криптовалютного середовища, що зумовлює необхідність застосування інтегрованих економічних механізмів.

Запропонований у роботі механізм забезпечує системну взаємодію ресурсної, аналітичної, інноваційної та форсайт-підсистем, що дозволяє перетворювати інформаційні ресурси у практичні інноваційні рішення. Доведено, що ключовим чинником ефективності цього механізму є здатність підприємства до прогнозування та адаптації, що досягається через використання форсайт-інструментарію. Практичні результати апробації підтвердили, що впровадження запропонованого підходу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зростанню інноваційної активності та формуванню стійких конкурентних переваг.

Доведено наукову новизну отриманих результатів, яка полягає у розробленні інтегрованого підходу до трансформації інформаційного потенціалу, уточненні його сутності як динамічної системи, а також розвитку методичного забезпечення форсайт-управління у сфері цифрових активів. Запропоновані рішення дозволяють адаптувати підприємства до умов невизначеності криптовалютного ринку та підвищити їх стратегічну стійкість.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробленні кількісних методів оцінювання ефективності трансформації інформаційного потенціалу підприємств у цифрових екосистемах. Перспективним є поглиблення моделей інтеграції штучного інтелекту та машинного навчання у механізми обробки інформаційних потоків. Важливим напрямом є також дослідження впливу регуляторних факторів та інституційного середовища на функціонування підприємств на криптовалютному ринку.

Окремої уваги потребує розвиток галузевих підходів до формування інноваційних стратегій із врахуванням специфіки різних секторів економіки. Доцільно також

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

розширити емпіричну базу досліджень шляхом аналізу діяльності підприємств різних регіонів та країн. Перспективним є вивчення поведінкових аспектів прийняття рішень у сфері використання цифрових активів. Крім того, актуальним залишається дослідження ризиків кібербезпеки та інформаційних загроз у процесі трансформації інформаційного потенціалу підприємства.

Література

1. Гуріна Н. В. Економічна сутність криптовалюти як методологічна передумова відображення її в бухгалтерському обліку. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 5. С. 42—51. DOI: https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.42-51

2. Кривко А. В. Використання форсайт-методів для оцінки інвестиційних ризиків підприємств. Економічний розвиток держави. 2023. № 2. С. 45—52. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-10

3. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.17332.10883

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

5. Нечай О. Поняття, види та перспективи використання криптовалюти в Україні // Modeling the development of the economic systems. 2024. Вип. 1. С. 79—87. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-11

6. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43—50. DOI: https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-9576-20173(11)43-50

7. Задворний Ю. Перспективи використання криптовалют у відбудові економіки України: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-83

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

9. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI". 689 p. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662

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

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

12. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // Економіка розвитку. Харків: ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291 (дата звернення 25.04.2026).

13. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с.

14. Перерва П.Г., Мехович С.А., Погорєлов М.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.

References:

1. Hurina, N.V. (2020), "The economic essence of cryptocurrency as a methodological prerequisite for its reflection in accounting", Ekonomichnyi visnyk. Seriia: finansy, oblik, opodatkuvannia, vol. 5, pp.42—51. DOI: https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.42-51

2. Kryvko, A. V. (2023), "Use of foresight methods for assessing enterprise investment risks", Economic Development of the State, vol. 2, pp. 45—52. DOI: https://doi.org/10.12345/ed.2023.02.06

3. Pererva, P., Nagy, S. and Maslak, M. (2018), "Organization of marketing activities on the intrapreneurship". MIND Journal, vol. (5). DOI: 10.13140/RG.2.2.17332.10883

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

5. Nechai, O. (2025), "Concept, types and prospects of using cryptocurrency in Ukraine", Modeling the development of the economic systems, vol. 1, pp. 79—87. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-11

6. Kosenko, A.P., Kobielieva, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products". Scientific Bulletin of Polissia, vol. 2 (3), 43—50. DOI: https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50

7. Zadvornyi, Yu. (2024), "Prospects for the use of cryptocurrencies in the reconstruction of the economy of Ukraine: challenges and opportunities", Ekonomika ta suspilstvo, vol.69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-83

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

9. Pererva, P. G., Kocziszky, G. and Veres Somosi, M. (2019), Compliance program: tutorial, NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662 (Accessed 25 January 2026).

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

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

12. Tovazhnianskyi, V.L. and Pererva, P.G. (2010), "Anti-crisis monitoring of financial and economic performance indicators of a machine-building enterprise", Ekonomika rozvytku, vol. 2(54), pp. 46-50, available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291 (Accessed 25 April 2026).

13. Borzenko, V.I., Pererva, P.G., & Kobielieva, T.O. (2019), Intelektualna vlasnist: mahisterskyi kurs: pidruchnyk [Intellectual property: master's course: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.

14. 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.

Отримано редакцією журналу / Received: 04. 05.26
Прорецензовано / Revised: 14. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 330.322:336.14:338.23

У. З. Ватаманюк-Зелінська,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансового менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCIDID: https://orcid.org/0000-0003-4971-5763A
А. Р. Дуб,
к. е. н., доцент, старший науковий співробітник,
ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України"
ORCIDID: http://orcid.org/0000-0001-6377-1556

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.85

ПУБЛІЧНЕ ІНВЕСТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ПОТЕНЦІАЛ БЮДЖЕТНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

U. Vatamaniuk-Zelinska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of theDepartment of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv
A. Dub,
PhD in Economics, Senior Research Fellow of the Department of Regional Financial Policy, Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine

PUBLIC INVESTMENT IN THE CONTEXT OF THE WAR ECONOMY: THE POTENTIAL OF BUDGET INVESTMENTS AS A FACTOR IN ENSURING THE MACROECONOMIC STABILITY OF THE STATE

У статті досліджено концептуальні та практичні аспекти публічного інвестування в умовах воєнної економіки. Обгрунтовано, що під час збройної агресії бюджетні інвестиції трансформуються з інструменту економічного стимулювання у базовий чинник збереження макроекономічної стабільності та національної безпеки держави. Проаналізовано структуру та динаміку капітальних інвестицій за джерелами фінансування протягом 2022—2025 років, що дало змогу виявити зростаючу роль ресурсів державного бюджету у системі публічного інвестування. Проаналізовано функціональний розподіл бюджетних видатків у т.ч. капітальних, де основним пріоритетом бюджетного фінансування постає сектор оборони та безпеки, що спричиняє ефект "перетягування ресурсів" з "цивільних" галузей. Досліджено роль місцевих бюджетів у системі публічного інвестування для відновлення соціальної інфраструктури та людського капіталу. Доведено, що попри позитивну динаміку, частка публічних інвестицій у ВВП залишається нижчою за критичний поріг (лінію Фуенте), що вимагає вдосконалення механізмів управління державними фінансами для забезпечення сталого післявоєнного відновлення та структурної модернізації економіки України.

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

The scientific article is devoted to a comprehensive study of the mechanisms and role of public investment in ensuring the macroeconomic stability of Ukraine under the conditions of a full-scale military conflict and the subsequent economic transformation. The authors substantiate that public investment, primarily through the instrument of budget investments, acts as a critical driver for maintaining economic activity, restoring damaged infrastructure, and ensuring the fulfillment of strategic state functions. The study analyzes the dynamics of capital investments by sources of financing for the period 2022—2025, revealing a significant increase in the share of the state budget in the overall structure of investment resources. It is established that while private capital remains the largest source of investment, its activity is limited by high military and economic risks, which increases the responsibility of the state for maintaining the investment process. A detailed analysis of the functional classification of budget expenditures showed a significant structural shift: more than half of all budget investments are currently directed to the defense and security sector, including the construction of fortifications and the development of the defense-industrial complex. This creates a specific "resource pulling" effect, where financing for long-term development projects in the environmental, innovative, and economic spheres is limited in favor of immediate security needs. At the same time, the article emphasizes the importance of local budgets, which demonstrate a more balanced sectoral structure, focusing on the restoration of social infrastructure, education, and healthcare. The research uses the concept of the "Fuente line" (2% of GDP) to assess the adequacy of the investment level. The authors found that although the share of budget investments in Ukraine's GDP is growing, it remains below the threshold necessary for sustainable self-sustaining economic growth. The paper identifies key directions for improving the efficiency of public investment, including the optimization of the project selection process, increasing the transparency of the use of budget funds, and creating institutional conditions for attracting international financial assistance and private capital through public-private partnership mechanisms. The strategic necessity of reorienting investment resources in the post-war period to high-tech sectors, "green" energy, and human capital to ensure the competitiveness of the national economy in the European economic space is substantiated.

Ключові слова: публічне інвестування, бюджетні інвестиції, капітальні видатки, воєнна економіка, макроекономічна стабільність, відновлення інфраструктури, державна інвестиційна політика.

Key words: public investment, budget investment, capital expenditures, war economy, macroeconomic stability, infrastructure restoration, state investment policy.

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

В умовах війни публічні інвестиції стають важливим чинником підтримки економічного зростання та відновлення країни. Здійснення публічних інвестицій є однією з базових передумов забезпечення сталого економічного зростання, задоволення суспільного попиту на державні послуги та підвищення якості людського капіталу. Інвестування в публічну інфраструктуру відіграє суттєву роль у зростанні продуктивності та конкурентоспроможності економіки, сприяє зменшенню регіональних диспропорцій розвитку, а також стимулює формування нових галузей із додатковими можливостями зайнятості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні аспекти бюджетного інвестування та державної інвестиційної політики досліджували вітчизняні науковці, зокрема: Касич А.О., Глухова В.І., Кравченко Х.В., Бліхар М., Гетманець О.П., Гордей О.Д., Новицька О.В., Левонюк А.І., Рябоконь О.Ю., Ліснічук О.А., Гавриш В.С., Іванченков В.С., Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В., Білий М., Лаврів А.В., Біський Н.М., Фетіщенко Є.М. та інші. Незважаючи на значний науковий доробок, сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, зростанням бюджетного дефіциту, обмеженістю ресурсів та необхідністю відновлення економіки, потребують поглибленого дослідження механізму публічного інвестування, зокрема, оцінки ефективності такої його складової як бюджетні інвестиції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Оцінити динаміку та ефективність бюджетного інвестування як складової публічних інвестицій для забезпечення макроекономічної стабільності держави в умовах воєнної економіки; обгрунтувати стратегічні напрями фінансування капітальних видатків, як форми бюджетного інвестування у системі публічних інвестицій для забезпечення післявоєнного відновлення та сталого розвитку України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під механізмами публічного інвестування доцільно розуміти інституційно та організаційно оформлену систему фінансово-економічних інструментів, що забезпечують планування, фінансування та реалізацію інвестиційних проєктів у публічному секторі. Тоді як бюджетні інвестиції — це саме та частина публічних інвестицій, яка фінансується безпосередньо із бюджетів (державного або місцевих) і визначається як сукупність капітальних видатків державного та місцевих бюджетів, спрямованих на створення, модернізацію та відтворення матеріальних і нематеріальних активів з метою реалізації стратегічних програм розвитку, підвищення ефективності державного управління та досягнення суспільно значущих цілей, таких як розвиток соціальної інфраструктури, підтримка регіонального розвитку, забезпечення національної безпеки та сталого економічного зростання [1].

Основна мета бюджетних інвестицій полягає в інвестиційному забезпеченні розвитку реального економічного сектора і соціальної сфери. Ефективне бюджетне інвестування впливає на формування такої системи надання суспільних послуг, котра забезпечує високий рівень соціально-економічного розвитку, підвищує рівень матеріального благополуччя населення, забезпечує матеріально-технічну базу соціальної сфери, а також активізує інвестиційні процеси ті економічне зростання в державі [2].

Схематично механізм бюджетного інвестування представлено на рис. 1.

Ефективність функціонування цього механізму значною мірою залежить від якості управління публічними фінансами, прозорості бюджетного процесу, обгрунтованості інвестиційних рішень та належного контролю за їх реалізацією. В умовах обмеженості ресурсів особливої актуальності набуває питання пріоритезації інвестиційних проєктів та оцінки їх соціально-економічної ефективності. Таким чином, бюджетні інвестиції реалізуються через систему взаємопов'язаних інструментів, методів та механізмів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку держави та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Бюджетне інвестування безпосередньо пов'язане з капітальними інвестиціями, оскільки саме через бюджетні кошти здійснюється фінансування капітальних вкладень у матеріальні та нематеріальні активи, що сприяє створенню або оновленню основних засобів, розвитку інфраструктури, а також підвищенню продуктивності економіки у довгостроковій перспективі.

Таким чином, капітальні інвестиції мають ширший економічний зміст, охоплюючи як приватні, так і державні інвестиції, а бюджетне інвестування є їх підвидом, що характеризується джерелом фінансування та орієнтацією на публічні потреби. Аналіз бюджетного інвестування доцільно здійснювати у взаємозв'язку із динамікою капітальних інвестицій. Джерела фінансування капітальних інвестицій в Україні представлено у Табл. 1.

Загальний обсяг капітальних інвестицій у 2022 році становив 279597,8 млн грн, тоді як у 2024 році він зріс до 534417,1 млн грн. Таким чином, приріст за аналізований період склав 254819,3 млн грн, або ?91,1%, що свідчить про суттєве відновлення інвестиційної актив-

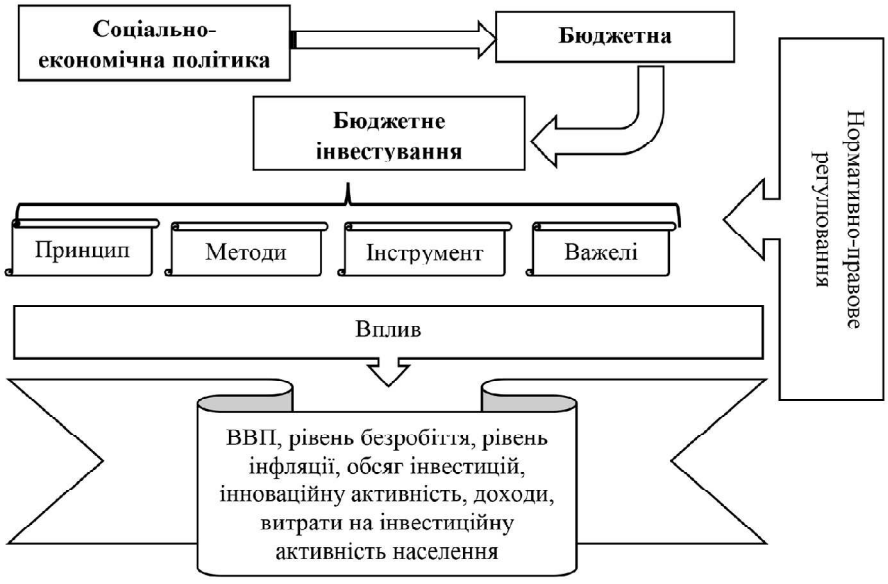


Рис. 1. Механізм бюджетного інвестування

Джерело: Узагальнено та згруповано на основі [3].

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

Таблиця 1. Джерела фінансування капітальних інвестицій в Україні, млн грн

Джерела фінансування	2022		2023		2024		2025	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Державний бюджет	26 374,0	9,4	38 994,6	9,9	58 178,3	10,9	73 514,5	11,5
Місцеві бюджети	12 766,5	4,6	28 554,2	7,2	30 666,2	5,7	38 340,0	6,0
Власні кошти підприємств	203427,6	72,8	285674,9	72,2	379613,4	71,0	450 495,0	70,5
Кредити банків та ін. позики	11 822,1	4,2	11 649,1	2,9	20 473,9	3,8	28 755,0	4,5
Інвестори-нерезиденти	92,2	0,0	290,3	0,1	240,8	0,1	319,5	0,1
Кошти населення	17 914,0	6,4	21 788,8	5,5	32 666,6	6,1	34 506,0	5,4
Інші джерела	7 201,4	2,6	8 498,1	2,1	12 578,0	2,4	12 780,0	2,0
УСЬОГО	**279597,8**	**100**	**395450,0**	**100**	**534417,1**	**100**	**638 710,0**	**100**

Джерело: складено на основі [4; 5; 6].

ності в Україні попри складні економічні умови. Аналіз структури джерел фінансування показує, що домінуючу роль традиційно відіграють власні кошти підприємств, частка яких залишається стабільно високою (понад 70%). Водночас їх частка має тенденцію до незначного зниження (з 72,8% до 71%), що свідчить про поступове зростання ролі інших джерел фінансування у загальних видатках. Особливої уваги заслуговує динаміка бюджетних інвестицій, зокрема:

— кошти державного бюджету зросли з 26374 млн грн у 2022 році до 58178,3 млн грн у 2024 році, тобто на ≈120,6%. Їх частка зросла з 9,4% до 10,9%, що свідчить про посилення ролі держави в інвестиційному процесі;

— кошти місцевих бюджетів також зросли з 12766,5 млн грн до 30666,2 млн грн, тобто на ≈140,2%, хоча їх частка має нестабільну динаміку (4,6% → 7,2% → 5,7%).

Зростання бюджетних інвестицій значною мірою пов'язане з активізацією державних програм відновлення інфраструктури, фінансуванням об'єктів критичної інфраструктури та оборони, підтримкою регіонів, що постраждали внаслідок воєнних дій та залученням міжнародної фінансової допомоги. Інші джерела фінансування демонструють менш суттєвий вплив, а саме, частка банківських кредитів залишається низькою (2,9—4,2%), що свідчить про обмежений доступ до позикового капіталу в умовах економічної нестабільності. Частка іноземних інвесторів є критично низькою (0—0,1%), що пов'язане з високими інвестиційними ризиками в країні.

Для більш детального аналізу ролі бюджетних ресурсів доцільно розглянути їх питому вагу у загальному обсязі капітальних інвестицій, що показано на рис. 2. Як бачимо, частка коштів державного бюджету, як інвестресурсу має тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення його ролі як стабілізуючого джерела фінансування. Водночас місцеві бюджети демонструють більш волатильну динаміку, що зумовлено нерівномірністю фінансових можливостей територіальних громад.

Таким чином, загальне зростання капітальних інвестицій є результатом адаптації економіки до воєнних умов та активізації державної підтримки. Отож, капітальні видатки державного бюджету посилили його роль як основного інструмента стимулювання бюджетних інвестицій. Натомість, місцеві бюджети відіграють важливу, але нестабільну роль у фінансуванні інвестиційної діяльності. Отож, основним джерелом інвестицій залишається приватний сектор, фінансові ресурси якого не є бюджетними.

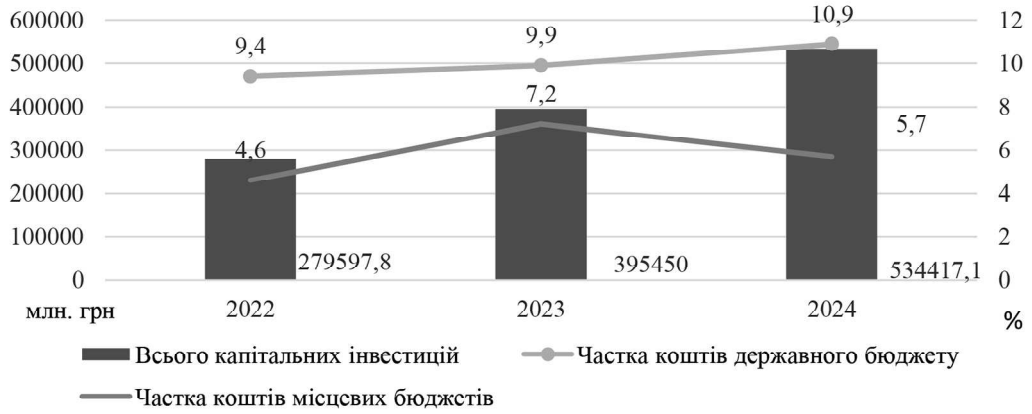


Рис. 2. Динаміка питомої ваги бюджетних інвестицій у загальних обсягах капітальних інвестиційних вкладень

Джерело: складено на основі [4].

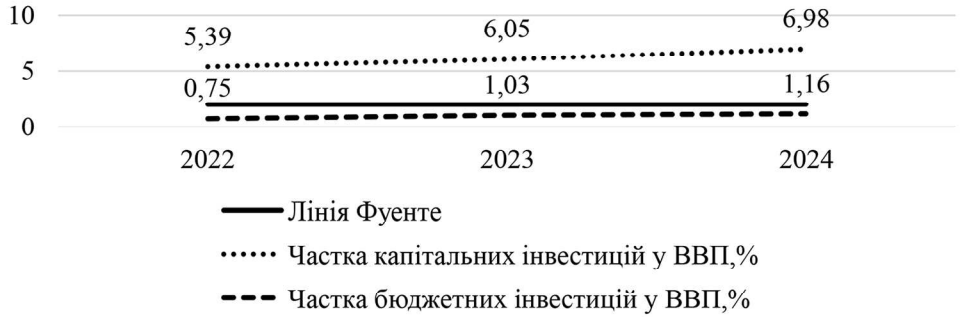


Рис. 3. Динаміка частки капітальних та бюджетних інвестицій у ВВП України

Джерело: складено на основі [4; 7].

На рис. 3 представлена динаміка частки капітальних та бюджетних інвестицій у ВВП України.

Аналіз частки капітальних інвестицій у ВВП показує її зростання з 5,39% у 2022 році до 6,98% у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності та підвищення ролі інвестицій для економічного зростання держави. Паралельно частка бюджетних інвестицій у ВВП також зросла — з 0,75% до 1,16%, що вказує на посилення участі держави у фінансуванні розвитку галузей економічного сектора. Водночас ці показники залишаються нижчими за так звану лінію Фуенте (2%), яка визначає мінімально необхідний рівень інвестицій для забезпечення сталого економічного зростання країни. Це свідчить про наявність інвестиційного дефіциту в економіці України (нестача капіталу для розвитку економіки, що загострилася через воєнні дії, високі ризики, секторальну нерівномірність інвестиційних потоків, енергетичну кризу та значний (>20% ВВП) дефіцит держбюджету).

Позитивна динаміка частки капітальних і бюджетних інвестицій у ВВП відображає поступове відновлення інвестиційної активності, однак її рівень залишається недостатнім для повноцінного структурного оновлення економіки країни. Недосягнення порогового значення лінії Фуенте свідчить про необхідність активізації державної інвестиційної політики; розширення обсягів бюджетного інвестування; стимулювання приватних та іноземних інвестицій; підвищення ефективності використання наявних ресурсів [8].

Оскільки бюджетне інвестування реалізується через капітальні видатки, доцільно досліджувати їх розподіл за функціональною класифікацією (Табл. 2). Загальний обсяг капітальних видатків Зведеного бюджету України у 2022—2025 рр. зріс з 3043,5 млрд грн до 5999,5 млрд грн, тобто майже на 97%. Це свідчить про активізацію бюджетного інвестування, однак така динаміка має переважно вимушений характер, обумовлений воєнними умовами. І більш глибокий аналіз структури дозволяє виявити суттєві диспропорції у розподілі ресурсів. Насамперед слід відзначити різке зростання частки видатків, зокрема і капітальних: на оборону — з 37,55% (48,1%) у 2022 році до 51,17% (125,5%) у 2025 році.

У 2022 році найбільші обсяги капітальних вкладень були спрямовані на економічну діяльність. Починаючи з 2024 року, за обсягом капітальних видатків лідирує сфера оборони та безпеки, що пов'язано з будівництвом фортифікаційних споруд та розвитком

Таблиця 2. Динаміка видатків Зведеного бюджету України за функціональною класифікацією (у т.ч. капітальних) за період 2022—2025 рр.*

Функціональна класифікація	2022 млрд грн	%	2023 млрд грн	%	2024 млрд грн	%	2025 (прогноз), млрд грн	%
Загальнодержавні функції	248,5/ 1,4	8,16/ 0,74	349,1/ 1,8	7,86/ 0,68	435,9/ 2,2	8,82/0,61	512,2/ 2,5	8,54/ 0,63
Оборона і безпека	1142,9/ 48,1	37,55/ 5,26	2097,6/ 68,5	47,23/ 5,91	2304,5/ 112,0	41,61/ 1,01	3069,/ 125,5	51,1/ 31,71
Гром. порядок, безпека	454,4/ 11,8	14,93/ 6,20	591,4/ 14,2	13,32/ 5,37	712,7/ 18,5	14,42/ 5,12	836,9/ 22,4	13,9/ 5,66
Економічна діяльність	156,4/ 72,4	5,14/ 38,03	247,3/ 102,4	5,57/ 38,73	259,9/ 145,2	5,26/ 40,20	258,1/138,0	4,30/ 34,87
Охорона навк. середовища	5,2/ 0,4	0,17/ 0,21	6,4/ 0,6	0,14/ 0,23	10,4/ 1,1	0,21/ 0,30	11,8/ 1,3	0,20/ 0,33
Житлово-комунальне госп.	41,2/ 28,5	1,35/ 14,97	70,4/ 44,1	1,59/ 16,68	66,2/ 42,4	1,34/ 11,74	91,1/ 58,6	1,52/ 14,81
Охорона здоров'я	215,3/ 10,2	7,07/ 5,36	217,4/ 12,1	4,90/ 4,58	238,7/ 14,5	4,83/ 4,01	262,0/ 17,8	4,37/ 4,50
Духовний та фіз. розвиток	33,6/ 2,1	1,11/ 1,10	38,5/ 2,5	0,87/ 0,95	45,5/ 3,2	0,92/ 0,89	48,5/ 3,5	0,81/ 0,88
Освіта	290,8/ 14,2	9,55/ 7,46	308,6/ 16,8	6,95/ 6,35	348,4/ 20,5	7,05/ 5,68	394,0/ 24,6	6,57/ 6,22
Соц. захист та забезпечення	455,2/ 0,8	14,96/ 0,42	514,1/ 0,9	11,58/ 0,34	521,9/ 1,1	10,56/ 0,30	515,0/ 1,1	8,58/ 0,28
РАЗОМ	3043,/ 190,4	100/ 100	4440,9/ 264,4	100/ 100	4944,0/ 361,2	100/ 100	5999,5/ 395,8	100/ 100

*— дробом (/) вказано показники по капітальних видатках.

Джерело: складено на основі [9].

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

Таблиця 3. Динаміка капітальних видатків за рахунок місцевих бюджетів 2022—2025 рр., млрд грн

Напрямки здійснення капітальних видатків	2022		2023		2024		2025	
	Млрд грн	%	Млрд грн	%	Млрд грн	%	Млрд грн	%
Загальнодержавні функції	46,5	9,6	53	8,19	61,6	9,16	73,5	9,49
Оборона	11,1	2,29	16,8	2,6	25,1	2,99	-	-
Громадський порядок, безпека	61,1	12,61	112,9	17,47	96,7	14,4	17,6	2,27
Економічна діяльність	0,5	0,11	1,2	0,18	0,9	0,13	89,4	11,54
Охорона навколишнього природного середовища	40,6	8,39	62	9,59	58,6	8,73	1,2	0,16
Житлово-комунальне господарство	31	6,4	38,2	5,9	37,2	5,54	76,1	9,83
Охорона здоров'я	22,6	4,66	26,6	4,12	29,3	4,37	43,2	5,58
Духовний та фізичний розвиток	232,3	47,96	248,2	38,37	283,7	42,23	32,7	4,22
Освіта	29,2	6,03	44,9	6,94	57,2	8,51	326,8	42,22
Соціальний захист та соціальне забезпечення	9,5	1,95	42,9	6,63	26,5	3,95	61,6	7,96
Міжбюджетні трансферти	484,3	100	646,8	100	671,8	100	52,1	6,73
Разом	46,5	9,6	53	8,19	61,6	9,16	774,1	100

Джерело: складено на основі [9].

оборонних виробництв. Це означає, що більше половини усіх бюджетних інвестицій вимушено спрямовується на безпеку. Водночас частка загального обсягу видатків держбюджету на інші сектори залишається відносно низькою, це: економічна діяльність — 4—5%; житлово-комунальне господарство — близько 1—1,5%; охорона навколишнього природного середовища — менше 0,3%; охорона здоров'я — 4—7%; освіта — 6—9%; духовний та фізичний розвиток — до 1%. Аналіз цих показників свідчить про таке явище як "перетягування ресурсів", коли фінансові ресурси спрямовуються на короткострокові пріоритетні видатки, передусім сферу оборони, і це обмежує можливості фінансування довгострокових інвестиційних проєктів. Економічний зміст цієї тенденції полягає у тому, що бюджетне інвестування частково втрачає свою стимулюючу функцію, оскільки ресурси, які могли б бути спрямовані на розвиток економіки та інфраструктури, використовуються для забезпечення базових потреб безпеки держави. У результаті знижується потенціал економічного зростання у середньо- та довгостроковій перспективі.

Незважаючи на низьку питому вагу, видатки на капітальний ремонт та будівництво по галузях "Освіта" та "Охорона здоров'я" демонструють стабільний ріст (майже вдвічі), що відображає необхідність відбудови пошкодженої інфраструктури і пояснюється тим, що в основному вони фінансуються з місцевих бюджетів. Отож, важливу роль у бюджетному інвестуванні відіграють місцеві бюджети, структура видатків яких має інші пріоритети (Табл. 3).

Аналіз обсягів фінансування капітальних видатків місцевих бюджетів показує загальну тенденцію їх зростання та більш збалансовану галузеву структуру. У 2022—2024 рр. найбільшу частку займав напрям духовного та фізичного розвитку (від 38% до 47,96%), що пов'язано з фінансуванням об'єктів соціальної інфраструктури на місцевому рівні. Водночас спостерігається поступове зростання частки фінансування освіти (з 6,03% до 8,51%), що свідчить про посилення інвестицій у розвиток людського капіталу.

У 2025 році структура суттєво змінюється: частка освіти різко зростає до 42,22%, що пов'язано із відновленням освітньої інфраструктури. Зростає також частка капітальних видатків на фінансуваннч економічної діяльності (до 11,54%) та житлово-комунального господарства (до 9,83%) — це свідчить про переорієнтацію ресурсів на відбудову територій та забезпечення базових потреб населення.

Таким чином, місцеві бюджети відіграють більш активну роль у фінансуванні основних напрямів відновлення, забезпечуючи розвиток інфраструктури та соціальної сфери. Порівняльний аналіз показує, що бюджетне інвестування в Україні має диференційований характер: на рівні державного бюджету домінує фінансування оборони; на місцевому рівні пріоритет надається соціальній сфері та інфраструктурі. Така модель є об'єктивною в умовах воєнного стану, однак вона призводить до дисбалансу у фінансуванні довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Бюджетне інвестування в Україні характеризується значним зростанням обсягів, що зумовлено воєнними

умовами та необхідністю підтримки функціонування держави. Галузева структура має виражений дисбаланс, що проявляється у домінуванні оборонного сектору та недостатньому фінансуванні основних напрямів розвитку. Спостерігається явище перетягування ресурсів, яке обмежує інвестиційний потенціал економіки та стримує її відновлення.

Подальший розвиток бюджетного інвестування потребує переорієнтації ресурсів на економічну діяльність, інфраструктуру та людський капітал, що забезпечить стале економічне зростання у післявоєнний період. Важливим є також врахування того, що бюджетне інвестування має стимулювати приватні інвестиції. Поліпшення інвестиційного клімату через державні вкладення у пріоритетні галузі сприяє залученню додаткового капіталу та формуванню ефекту мультиплікатора.

Перспективи розвитку бюджетного інвестування в Україні пов'язані з: післявоєнною відбудовою економіки; інтеграцією до європейського економічного простору; залученням міжнародної фінансової допомоги; розвитком інноваційної економіки. У довгостроковій перспективі особливу роль відігратимуть інвестиції у "зелену" енергетику, цифрову інфраструктуру та високотехнологічні галузі, що відповідає сучасним глобальним тенденціям сталого розвитку. Підвищення ефективності бюджетного інвестування в Україні потребує комплексного підходу, що включає оптимізацію структури видатків, посилення контролю за використанням коштів, розвиток партнерства з приватним сектором та концентрацію ресурсів на стратегічно важливих напрямах. Реалізація цих заходів дасть змогу забезпечити не лише відновлення економіки у післявоєнний період, але й створити передумови для її сталого та інноваційного розвитку.

Література:

1. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В., Білий М. М. Формування інвестиційного ресурсу структурної модернізації національної економіки як фактору відновленняв післявоєнний період. Актуальні проблеми розвиткуекономіки регіону. 2023. Вип. 19. Т. 1. С. 270—277. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277.

2. Vatamanyuk-Zelinska U., Sytnyk N. Effectiveness of financial and economic regulation of land relations in ukraine in the context of the decentralization reform. Problems and erspectives in Management. 2019. Volume 17. P. 550—562. URL: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.43

3. Гетманець О.П. Правове забезпечення бюджетного інвестування: напрями удосконалення. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. № 70. 2022. С. 303—308. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.47

4. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування. Державна служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kindj/arh_kindj_2021_u.html

5. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19.11.2024 № 4024-IX. Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4024-20

6. Про схвалення Бюджетної декларації на 2025-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 № 751. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-biudzhetnoi-deklaratsii-na-20252027-roky-t280624

7. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/

8. Щур Р.І., Мацьків В.В., Лаврів А.В. Трансформація механізму бюджетного інвестування в умовах забезпечення повоєнного відновлення економіки України. Науковий вісник Полісся. № 2 (29). 2024. С. 416—429. URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-416-429

9. Виконання бюджету. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/

References:

1. Sakun, O.S., Shchur, R.I., Matskiv, V.V., Bilyi, M.M. (2023), "Formation of the investment resource for structural modernization of the national economy as a factor of post-war recovery", Actual Problems of Regional Economy Development, vol. 19, no. 1, pp. 270—277. https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277.

2. Vatamanyuk-Zelinska, U. and Sytnyk, N. (2019), "Effectiveness of financial and economic regulation of land relations in ukraine in the context of the decentralization reform", Problems and erspectives in Management, Vol. 17, pp. 550—562. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.43

3. Hetmanets, O.P. (2022), "Legal support of budget investing: directions for improvement", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, vol. 70. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.47

4. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Capital investments by sources of financing", available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kindj/arh_kindj_2021_u.html (Accessed 25 April 2026).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2025", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4024-20 (Accessed 25 April 2026).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the approval of the Budget Declaration for 2025-2027", available at: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-biudzhetnoi-deklaratsii-na-20252027-roky-t280624 (Accessed 25 April 2026).

7. Minfin Media (2025), "Gross domestic product (GDP) in Ukraine", available at: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/ (Accessed 25 April 2026).

8. Shchur, R., Matskiv, V. and Lavriv, A. (2025), "Transformation of the budget investment mechanism under post-war economic recovery", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 2 (29), pp. 416—429. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-416-429

9. State web portal of the budget for citizens (2026), available at: https://openbudget.gov.ua/ (Accessed 25 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 338.43:664(477)

І. І. Віниченко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9527-1625
О. С. Павленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3557-3338

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.92

ІНТЕГРАЦІЙНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ФОРМУВАННЯ ЗАМКНЕНОГО ВИРОБНИЧО-ПЕРЕРОБНОГО ЦИКЛУ

I. Vinichenko,
Doctor of Economic Sciences, Head at the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University
O. Pavlenko,
PhD, Associate professor of Economics Department
Dnipro State Agrarian and Economic University

FORMS OF AGRIBUSINESS INTEGRATION IN UKRAINE: DEVELOPMENT OF CLOSED-LOOP PRODUCTION AND PROCESSING

У статті досліджено сучасний стан і тенденції розвитку інтеграційних форм агробізнесу в Україні в контексті формування замкненого виробничо-переробного циклу. Систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності агропромислової інтеграції, виокремлено її основні форми: агрохолдинги, кластери, кооперативи та вертикально інтегровані структури. Обгрунтовано взаємозв'язок між інтеграційними процесами та концепцією замкненого циклу виробництва й переробки. Проаналізовано статистичні дані Держстату України щодо структури переробки сільськогосподарської продукції. Досліджено практику провідних агрохолдингів (МНР, Kernel, Astarta-Kyiv) щодо впровадження принципів циркулярної економіки. Визначено основні фактори, що стримують розвиток замкненого виробничо-переробного циклу. Запропоновано практичні напрями вдосконалення механізмів державної підтримки інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі України в умовах воєнного часу та євроінтеграційних перетворень.

The article examines the current state and development trends of agribusiness integration forms in Ukraine in the context of forming a closed production and processing cycle. Theoretical approaches to defining the essence of agro-industrial integration are systematised, and its main organisational forms — agroholdings, clusters, cooperatives, and vertically integrated structures — are identified and comparatively characterised. The interrelationship between integration processes and the concept of a closed production and processing cycle is substantiated within the framework of circular economy principles actively promoted by the European Union. Statistical data from the State Statistics Service of Ukraine on the structure of agricultural product processing are analysed, revealing

significant structural disproportions in the domestic agro-industrial complex. The practices of leading Ukrainian agroholdings (MHP, Kernel, Astarta-Kyiv) in implementing circular economy principles and closed-loop production models are examined, demonstrating the economic feasibility of vertical integration strategies. Key factors constraining the development of a closed production and processing cycle are identified, including structural imbalances, wartime destruction of production infrastructure, limited access to investment resources, and institutional shortcomings of the regulatory framework. Directions for improving state support of integration processes in the agro-industrial complex under wartime conditions and Ukraine's European integration are proposed, with particular emphasis on stimulating value-added processing and the harmonisation of Ukrainian agricultural policy with EU Green Deal requirements. The findings confirm that vertically integrated agribusiness structures create the most favourable organisational conditions for implementing a closed production cycle, and their wider adoption among small and medium-sized agricultural enterprises requires targeted state policy and comprehensive institutional support.

Ключові слова: агробізнес, інтеграційні форми, замкнений виробничо-переробний цикл, агрохолдинг, агропромислова інтеграція, циркулярна економіка, агропромисловий комплекс, переробка сільськогосподарської продукції.

Key words: agribusiness, integration forms, closed-loop production and processing cycle, agroholding, agro-industrial integration, circular economy, agro-industrial complex, agricultural product processing.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Агропромисловий комплекс України є стратегічною галуззю національної економіки, що забезпечує значну частку валютних надходжень та продовольчу безпеку країни. За аналітичними даними, агропродовольчий сектор у 2022 році забезпечив 57% валютних надходжень від експорту, тоді як у 2021 році його частка становила близько 44% [16]. Це свідчить про зростання ролі аграрного сектору навіть в умовах повномасштабного воєнного вторгнення.

Разом із тим традиційна модель агробізнесу, орієнтована переважно на експорт сировини, виявляє суттєві структурні вади: диспаритет цін між виробниками сільськогосподарської продукції та переробною промисловістю, недостатній рівень доданої вартості вітчизняного агроекспорту, залежність від кон'юнктури світових товарних ринків. У цьому контексті формування замкненого виробничо-переробного циклу в рамках інтегрованих агробізнес-структур набуває особливої актуальності.

Інтеграційні форми організації агробізнесу — агрохолдинги, кластери, кооперативи, вертикально інтегровані структури — здатні забезпечити технологічну єдність виробничого ланцюга "поле — переробка — споживач", мінімізувати трансакційні витрати та підвищити конкурентоспроможність вітчизняних виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках. Ці процеси тісно пов'язані з концепцією циркулярної економіки, яка активно імплементується в аграрному секторі ЄС та поступово поширюється в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання агропромислової інтеграції знайшли відображення в чисельних наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади інтеграційних процесів в аграрній сфері досліджували О. Шаманська, О. Ковбаса, В. Мазний, О. Кизенко, А. Серобян та інші науковці [2; 6; 8]. Проблематику замкненого виробничо-переробного циклу та циркулярної економіки в агробізнесі розглядали у своїх роботах Н. Довгаль, О. Потривайєва, В. Шебанін та ін. [11; 12].

Серед зарубіжних досліджень варто виокремити роботи І. Остапчука та Т. Гагалюка (Leibniz Institute of Agricultural Development in Transition Economies, Німеччина), які на основі даних 648 ферм, поглинених агрохолдингами України у 2005—2016 роках, довели, що горизонтально інтегровані структури забезпечують консолідацію земельних ресурсів, перерозподіл активів на більш прибуткові напрями виробництва та інтенсифікацію господарювання [14]. Практичні аспекти впровадження циркулярної моделі в агробізнесі досліджено у роботах М. Баррос, Р. Сальвадора та інших зарубіжних авторів.

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/).

Глобальні ланцюги доданої вартості та їх вплив на агропромисловий комплекс України досліджено у роботі, опублікованій у журналі ЕАРК у 2024 році [13]. Автори виявляють тенденцію до зростання частки внутрішньої доданої вартості в структурі агроекспорту, що свідчить на користь поглиблення переробки сировини всередині країни.

Водночас питання взаємозв'язку між інтеграційними формами агробізнесу та формуванням замкненого виробничо-переробного циклу в умовах воєнного стану та євроінтеграційних перетворень залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність цієї статті та визначає її мету.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку інтеграційних форм агробізнесу в Україні та обґрунтування їх ролі у формуванні замкненого виробничо-переробного циклу сільськогосподарської продукції.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання: систематизувати теоретичні підходи до інтеграційних форм агробізнесу; проаналізувати сучасний стан переробки сільськогосподарської продукції в Україні; дослідити практику впровадження замкненого циклу виробництва провідними агрохолдингами; визначити перешкоди та напрями подальшого розвитку інтегрованих виробничо-переробних структур.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Агропромислова інтеграція являє собою органічне поєднання та взаємодію сільського господарства з промисловістю, що переробляє сільськогосподарську сировину, та іншими суміжними галузями матеріального виробництва. Метою агропромислової інтеграції є зростання обсягів і підвищення ефективності виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, розв'язання соціальних та економічних проблем міста й села [5].

У науковій літературі розрізняють такі основні напрями інтеграції в агробізнесі [2; 6]: вертикальну — об'єднання підприємств різних стадій виробничого ланцюга (виробництво — зберігання — переробка — реалізація); горизонтальну — об'єднання підприємств одного технологічного рівня (наприклад, агрохолдинги, що консолідують орендовані землі); міжгалузеву — поєднання підприємств різних галузей АПК для отримання синергетичного ефекту.

Дослідники зазначають, що агропромислова інтеграція розглядається як створення нової надсистеми — цілеспрямований процес зближення інтересів учасників відтворення сільськогосподарської продукції, об'єднання в єдиний технологічний процес стадій і етапів виробництва за допомогою організаційних, економічних та правових механізмів [6]. Провідними організаційними формами інтегрованих структур в українському агробізнесі є агрохолдинги, агропромислові об'єднання, агрокластери та кооперативні формування [8].

Порівняльна характеристика цих форм у контексті можливостей формування замкненого виробничо-переробного циклу наведена у таблиці 1.

Як свідчать дані таблиці 1, найбільш сприятливі умови для реалізації замкненого виробничо-переробного циклу мають агрохолдинги завдяки можливостям повної вертикальної інтеграції. Водночас кластерні та кооперативні форми можуть забезпечити доступ малого агробізнесу до замкнених виробничих ланцюгів.

Концепція замкненого виробничо-переробного циклу грунтується на принципах циркулярної економіки, яка передбачає максимальне збереження та використання ресурсів шляхом мінімізації відходів і замикання матеріальних потоків.

Дослідники обгрунтовують необхідність впровадження концепції циркулярної економіки в аграрний сектор України з урахуванням глобалізаційних процесів та воєнних умов [11]. Важливим чинником є й те, що Євросоюз, у рамках Зеленої угоди та стратегії САР 2023—2027, ставить перехід до циркулярної агроекономіки умовою інтеграції нових членів, що безпосередньо стосується євроінтеграційних прагнень України.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика інтеграційних форм агробізнесу в контексті замкненого виробничо-переробного циклу

Форма інтеграції	Характеристика	Переваги для замкненого циклу	Обмеження
Агрохолдинг	Велике інтегроване об'єднання з контролем повного ланцюга «виробництво – збут»	Повна вертикальна інтеграція; власна переробка; контроль якості на всіх етапах	Монополізація ринків; витіснення малого та середнього агробізнесу
Агрокластер	Географічно сконцентрована мережа підприємств та установ різного профілю	Синергія між учасниками; спільна переробна інфраструктура	Координаційні труднощі; конкуренція між учасниками
Кооператив	Добровільне об'єднання виробників на паритетних засадах	Доступ малих підприємств до переробних потужностей; демократичне управління	Обмежений капітал; складність організації управління
Агрофірма	Підприємство, що поєднує с/г виробництво та первинну переробку	Часткова інтеграція циклу; висока гнучкість	Незамкнений цикл; залежність від зовнішнього ринку переробки

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 8].

У контексті агробізнесу замкнений виробничо-переробний цикл передбачає такі елементи: інтеграцію виробництва сільськогосподарської сировини та її переробки в єдину організаційну структуру; використання відходів переробки як вторинних ресурсів (корм для тварин, органічне добриво, біогаз); замкнення енергетичного циклу через виробництво біоенергії з агровідходів; мінімізацію втрат продукції на всіх етапах виробничого ланцюга.

Практичне дослідження впровадження засад циркулярної економіки на аграрних підприємствах України засвідчує, що ефективним прикладом є переробка відходів у біогаз, яка не лише скорочує викиди CO_2 в атмосферу, але й суттєво підвищує ефективність використання ресурсів підприємства [12].

Агропромислова інтеграція в Україні набула значного поширення починаючи з 2000-х років і сьогодні представлена переважно великими агрохолдингами. Ключовими факторами, що сприяють агропромисловій інтеграції в сучасний період, є: необхідність відновлення зруйнованих виробничо-господарських зв'язків між сільським господарством та переробною промисловістю; диспаритет цін на продукцію сільського господарства та матеріально-технічні ресурси; можливість взаємовигідного обміну при просуванні товару від виробника до споживача [1].

Дослідження, проведене на основі даних 648 ферм, поглинених агрохолдингами України, підтверджує, що горизонтально інтегровані структури забезпечують консолідацію земельних ресурсів, перерозподіл активів та інтенсифікацію виробництва [14]. Найбільша вертикальна інтеграція спостерігається у великих агрохолдингах завдяки високим вхідним бар'єрам [3]. У 2025—2026 роках акцент у діяльності великих аграрних груп змістився з нарощування земельного банку на якість активів, логістику та ефективність операцій, що включає вертикальну інтеграцію через доступ до переробних потужностей [4].

Найбільш показовим прикладом реалізації принципів замкненого циклу в українському агробізнесі є досвід провідних агрохолдингів, що детально представлено у таблиці 2.

Аналіз даних таблиці 2 засвідчує, що провідні українські агрохолдинги реалізують різні моделі замкненого виробничо-переробного циклу залежно від спеціалізації. МНР демонструє найбільш завершену модель замкнутого енергоциклу через виробництво біогазу з відходів переробки [15]. Astarta-Kyiv реалізує максимальну глибину вертикальної інтеграції — від вирощування кількох культур до виробництва різноманітних кінцевих продуктів. Kernel зосередився на технологічній інтеграції через цифрову екосистему управління.

Інноваційні рішення для впровадження циркулярної моделі у виробничі та ресурсні процеси регіонального АПК України дозволяють підвищити конкурентоспроможність агропромислового комплексу через цифровізацію та "озеленення" процесів, що сприяє сталому економічному зростанню і збереженню природних ресурсів [10].

На основі аналізу наукових джерел, статистичних даних та практики агробізнесу нами розроблено класифікаційну матрицю проблем і викликів (таблиця 3), яка охоплює п'ять груп за природою походження перешкод і включає авторську оцінку пріоритетності кожної з них для практики державного регулювання та корпоративного управління. Розглянемо кожну групу детально.

Група I. Структурні диспропорції АПК. I.1. Домінування сировинного експорту. Ця проблема є хронічною для вітчизняного агропромислового комплексу і корініться ще в радянській моделі аграрного виробництва, зорієнтованій на максимізацію обсягів, а не доданої вартості. Понад 70% українського агроекспорту традиційно становить необроблена або мало оброблена сировина — зерно, олійні, цукровий буряк. Наслідком є системна втрата доданої вартості всередині країни: за різними оцінками, глибока переробка тієї самої тонни пшениці генерує у 3—5 разів більше доходу, ніж її прямий експорт. Така структура робить агробізнес надзвичайно вразливим до коливань світових сировинних цін і унеможливлює формування повного замкненого виробничо-переробного циклу на макрорівні.

I.2. Горизонтальний характер інтеграції. Переважна більшість великих агрохолдингів України сформувалися шляхом горизонтальної консолідації -нарощування земельного банку через оренду та придбання ферм. Така модель є раціональною з точки зору швидкого зростання, однак не стимулює розбудову вер-

Таблиця 2. Елементи замкненого виробничо-переробного циклу провідних агрохолдингів України, 2025

Агрохолдинг	Вид переробки / продукції	Елементи замкненого циклу	Ефект
МНР	М'ясо птиці, комбікорми, соняшникова олія	Виробництво біогазу з відходів переробки; власний замкнений енергоцикл	Енергетична незалежність; скорочення викидів CO_2
Kernel	Соняшникова олія, шрот, зернові культури	Цифрова екосистема «DigitalAgriBusiness»; управління логістикою та зберіганням	Мінімізація втрат; підвищення прозорості ланцюга
Astarta-Kyiv	Цукор, соя, зернові, молочна продукція	Система IT-рішень AgriChain; вертикальна інтеграція від поля до збуту	Контроль усього ланцюга доданої вартості

Джерело: складено автором на основі відкритих даних компаній [4; 12; 15].

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

Таблиця 3. Систематизація проблем і викликів формування замкненого виробничо-переробного циклу в інтегрованих структурах агробізнесу України, 2025

Група	Проблема / виклик	Ключові наслідки для інтеграції	Пріоритет
I. Структурні диспропорції АПК			
I.1	Домінування сировинного експорту	Втрата доданої вартості; цінова залежність від світових ринків	Високий
I.2	Горизонтальний характер інтеграції	Відсутність стимулів для інвестицій у переробку	Високий
I.3	Диспаритет цін с/г і переробки	Низька рентабельність вертикальної інтеграції для МСБ	Високий
I.4	Нерівномірність переробних потужностей	Надмірні транспортні витрати; втрати якості сировини	Середній
II. Воєнні та безпекові виклики			
II.1	Знищення виробничої інфраструктури	Скорочення переробних потужностей; розрив ланцюгів постачання	Критичний
II.2	Блокування логістичних коридорів	Зростання логістичних витрат у 5–7 разів; порушення ритмічності	Критичний
II.3	Скорочення посівних площ	Недовантаженість переробних підприємств; зростання питомих витрат	Критичний
II.4	Безпекові ризики для інвестицій	Відмова інвесторів від нових проєктів; відтік кадрів	Критичний
III. Фінансово-економічні обмеження			
III.1	Брак довгострокового фінансування	Неможливість великих інвестпроєктів у переробку	Високий
III.2	Висока вартість кредитних ресурсів	Перевага великих холдингів із власним капіталом над МСБ	Високий
III.3	Нерозвиненість держпідтримки	Збереження сировинної моделі; нерівні умови конкуренції	Середній
III.4	Волатильність цін на енергоносії	Зниження рентабельності переробки; відтік інвестицій	Високий
IV. Інституційні та регуляторні перешкоди			
IV.1	Недосконалість нормативно-правової бази	Правова невизначеність для учасників інтеграції	Середній
IV.2	Нерозвиненість кооперативного руху	Відсутність доступу МСБ до переробних потужностей	Середній
IV.3	Бюрократичні бар'єри та корупція	Підвищення трансакційних витрат; відлякування інвесторів	Середній
IV.4	Невідповідність стандартам ЄС	Обмежений доступ на ринок ЄС; додаткові витрати на сертифікацію	Високий
V. Технологічні та кадрові виклики			
V.1	Технологічна відсталість переробки	Висока ресурсоємність; великі обсяги невикористаних відходів	Середній
V.2	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Неможливість впровадження складних систем замкненого циклу	Середній
V.3	Низький рівень цифровізації	Відсутність контролю на всіх етапах ланцюга; підвищені втрати	Середній
V.4	Слабка науково-технологічна база	Повільне впровадження інновацій; залежність від імпортних рішень	Низький

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 4; 10; 11; 12; 14; 16].

тикально інтегрованих переробних ланцюгів. За даними дослідження [14], навіть після поглинання ферм агрохолдинги, як правило, лише інтенсифікують наявне виробництво, а не вбудовують переробні потужності у структуру придбаних активів. Це формує системний розрив між виробництвом сировини та її переробкою.

I.3. Диспаритет цін між сільськогосподарським виробництвом і переробкою. Цінові ножиці між вартістю сільськогосподарської сировини та цінами на матеріально-технічні ресурси, енергоносії і послуги переробки підривають економічну доцільність вертикальної інтеграції для малого та середнього агробізнесу. Великі агрохолдинги долають цю проблему за рахунок масштабу, проте для невеликих підприємств інвестиції у власні переробні потужності часто є збитковими навіть за умови стабільного ринку.

I.4. Нерівномірний розподіл переробних потужностей. Переробні підприємства зосереджені переважно у центральних і західних регіонах, тоді як основні сільськогосподарські зони знаходяться на сході та півдні. Це породжує значні транспортні витрати, втрати якості сировини при тривалому перевезенні, а також ускладнює формування регіональних замкнених виробничо-переробних кластерів, які є поширеною практикою в країнах ЄС.

Група II. Воєнні та безпекові виклики. II.1. Фізичне знищення виробничої та переробної інфраструктури. Повномасштабне вторгнення росії завдало колосальних прямих збитків агропромисловому комплексу України. Зруйновано елеватори, переробні заводи, зрошувальні системи та логістичну інфраструктуру, особливо в Херсонській, Запорізькій, Харківській і Миколаївській областях. За різними оцінками, прямі збитки АПК від воєнних дій станом на кінець 2024 року перевищили 10 млрд дол. США. Відновлення зруйнованої переробної інфраструктури є абсолютною передумовою будь-якого подальшого розвитку замкнених виробничо-переробних систем у постраждалих регіонах.

II.2. Блокування логістичних коридорів і зростання витрат. Закриття чорноморських портів у 2022 році, мінування сільськогосподарських угідь і руйнування транспортної інфраструктури суттєво ускладнили пере-

міщення сировини до переробних підприємств і готової продукції — до споживачів. За аналітичними даними, вартість доставки зерна до портів ЄС у 2022 році зросла у п'ять разів порівняно з довоєнним рівнем [16]. Це не лише збільшує собівартість переробної продукції, але й знижує її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

II.3. Скорочення посівних площ і виробництва сировини. Окупація та мінування сільськогосподарських угідь на сході і півдні країни, а також вимушена зміна культур через порушення логістики призвели до суттєвого скорочення обсягів виробництва сировини. Це безпосередньо впливає на завантаженість переробних підприємств: за умови недовантаженості потужностей зростають питомі витрати, знижується рентабельність і послаблюється економічна доцільність подальших інвестицій у переробку.

II.4. Безпекові ризики для персоналу та інвестиційних проєктів. Загроза ракетних обстрілів і ведення бойових дій у низці регіонів унеможливлює реалізацію нових капітальних проєктів. Відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію та еміграцію, з одного боку, і відмова як вітчизняних, так і іноземних інвесторів від розміщення нових потужностей у зонах ризику -з іншого, формують замкнене коло, в якому знищена інфраструктура не відновлюється, а нова не будується.

Група III. Фінансово-економічні обмеження. III.1. Брак довгострокового інвестиційного фінансування. Будівництво або придбання переробних потужностей, впровадження систем управління замкненим циклом, розбудова логістичної інфраструктури -усе це потребує довгострокових капітальних вкладень з горизонтом окупності 7—15 років. В умовах воєнного стану вітчизняна банківська система фактично відмовилася від таких інструментів, а альтернативні механізми (проєктне фінансування, венчурний капітал, аграрні облігації) залишаються нерозвиненими.

III.2. Висока вартість кредитних ресурсів. Навіть за наявності кредитних продуктів для агробізнесу їхня вартість залишається неприйнятною для більшості малих і середніх підприємств. Ефективна ставка за комерційними кредитами для аграрного сектору у 2023—2024 роках коливалася в діапазоні 18—25% річних, що робить фінансово нежиттєздатними будь-які довгострокові переробні проєкти, окрім тих, що реалізуються великими холдингами з доступом до власного капіталу або міжнародного фінансування.

III.3. Нерозвиненість механізмів державного стимулювання переробки. Існуючі програми державної підтримки агробізнесу -здешевлення кредитів, дотації на придбання техніки, страхування врожаю -орієнтовані переважно на первинне виробництво. Цілеспрямованих механізмів стимулювання будівництва переробних потужностей, формування замкнених виробничих циклів або розбудови агрокластерів фактично не існує. Це консервує сировинну модель і унеможливлює системний розвиток вертикальної інтеграції.

III.4. Волатильність цін на енергоносії. Різкий стрибок цін на газ, електроенергію та пальне суттєво підвищив собівартість переробки, знизивши її економічну привабливість порівняно з експортом необробленої сировини. Переробні підприємства є енергоінтенсивними: частка енергетичних витрат у собівартості продукції харчової промисловості сягає 15—30%, що робить їх особливо вразливими до цінових шоків на ринку енергоносіїв.

Група IV. Інституційні та регуляторні перешкоди. IV.1. Недосконалість нормативно-правової бази агропромислової інтеграції. Чинне законодавство не містить чіткого правового статусу для агрокластерів, не визначає механізмів їх державної підтримки та не встановлює стимулів для вертикальної інтеграції. Законодавство про кооперацію є застарілим і не відповідає кращим практикам ЄС. Відсутність правової визначеності підвищує ризики для потенційних учасників інтеграційних об'єднань і стримує приплив інвестицій у переробний сектор.

IV.2. Нерозвиненість кооперативного руху. На відміну від країн ЄС, де сільськогосподарські кооперативи є ключовим механізмом залучення малих фермерів до замкнених виробничо-переробних ланцюгів, в Україні кооперативна модель залишається маргінальною. Частка кооперативів у загальному обсязі переробки сільськогосподарської продукції є мізерною. Основними причинами є низький рівень довіри між учасниками, відсутність успішних прикладів, брак менеджерських компетенцій та слабка інституційна підтримка з боку держави.

IV.3. Бюрократичні бар'єри та корупційні ризики. Складні дозвільні процедури для будівництва та введення в експлуатацію переробних підприємств, отримання санітарних і фітосанітарних дозволів, екологічних висновків суттєво збільшують строки та вартість реалізації інвестиційних проєктів. Корупційні ризики при взаємодії з регуляторними органами додатково підвищують транзакційні витрати та відлякують іноземних інвесторів, готових вкладати кошти у переробку.

IV.4. Невідповідність виробничих та санітарних стандартів вимогам ЄС. Значна частина підприємств переробної галузі не відповідає вимогам технічних регламентів і стандартів безпечності харчових продуктів ЄС (HACCP, ISO 22000, GMP+). Це обмежує можливості для розбудови інтегрованих виробничо-переробних ланцюгів, орієнтованих на ринок ЄС, і фактично блокує один із ключових стимулів для інвестицій у переробку -доступ до ринків з вищою купівельною спроможністю та кращими ціновими умовами.

Група V. Технологічні та кадрові виклики. V.1. Технологічна відсталість переробних підприємств. Значна частина переробних потужностей в Україні є морально та фізично застарілою. Обладнання, побудоване ще за радянських часів або у 1990-х роках, не відповідає сучасним вимогам ресурсоефективності, автоматизації та екологічності. Питома витрата енергії та ресурсів на одиницю переробленої продукції на таких підприємствах у 2—4 рази перевищує показники сучасних європейських аналогів, що унеможливлює реалізацію принципів циркулярної економіки в повному обсязі.

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

V.2. Дефіцит кваліфікованих кадрів для управління замкненими виробничо-переробними системами. Повномасштабна війна суттєво загострила кадрову кризу в агропромисловому комплексі. Мобілізація, еміграція та загибель фахівців призвели до гострого дефіциту технологів, агрономів, інженерів і менеджерів з досвідом організації складних виробничо-переробних систем. Водночас університети і технікуми аграрного профілю не встигають адаптувати навчальні програми до потреб замкнених виробничих циклів і циркулярної економіки.

V.3. Недостатній рівень цифровізації виробничо-переробних процесів. Попри успіхи окремих агрохолдингів (Kernel, Astarta-Kyiv), переважна більшість середніх і малих аграрних підприємств не мають цифрових систем управління виробничим ланцюгом. Відсутність систем моніторингу в реальному часі, цифрових двійників виробничих процесів та інтегрованих платформ управління ресурсами унеможливлює ефективну координацію замкненого виробничо-переробного циклу і призводить до значних втрат на кожному його етапі.

V.4. Слабка науково-технологічна база циркулярної агроекономіки. Відірваність науково-дослідних установ аграрного профілю від практичних потреб бізнесу, недостатнє фінансування прикладних досліджень у галузі циркулярної агроекономіки та замкнених виробничо-переробних систем ускладнюють впровадження інновацій. Україна суттєво відстає від провідних аграрних країн ЄС (Нідерланди, Данія, Германія) за рівнем інвестицій у НДДКР у харчопереробній галузі, що обумовлює залежність від імпортних технологічних рішень і гальмує розвиток власних конкурентних переваг у сфері переробки.

На основі проведеного аналізу можна виокремити три стратегічні напрями подолання перешкод для розвитку замкненого виробничо-переробного циклу в інтегрованих структурах агробізнесу України.

Перший напрям — відновлення та модернізація переробної інфраструктури. В рамках програм повоєнного відновлення доцільно передбачити цільову підтримку відновлення зруйнованих переробних підприємств із одночасною їх модернізацією відповідно до вимог ЄС і принципів циркулярної економіки. Міжнародні партнери (ЄС, ЄБРР, Світовий банк) вже виявляють готовність фінансувати такі проєкти за умови їх відповідності стандартам сталого розвитку.

Другий напрям — стимулювання переробки та вертикальної інтеграції. Необхідно переорієнтувати систему державної підтримки агробізнесу з первинного виробництва на стимулювання глибокої переробки сільськогосподарської сировини. Конкретними інструментами можуть бути: диференційоване оподаткування на користь підприємств із власними переробними потужностями; пільгове кредитування проєктів вертикальної інтеграції; часткова компенсація витрат на сертифікацію за стандартами ЄС.

Третій напрям — розвиток кооперативної форми інтеграції. Для залучення малого та середнього агробізнесу до замкнених виробничо-переробних ланцюгів необхідно розвивати кооперативну модель організації. Досвід Польщі, Нідерландів і Данії свідчить, що саме сільськогосподарські кооперативи є ключовим механізмом, завдяки якому малі фермерські господарства отримують доступ до переробних потужностей і можуть брати участь у формуванні замкненого виробничого циклу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки.

1. Інтеграційні форми організації агробізнесу є організаційним підгрунтям для формування замкненого виробничо-переробного циклу. Найбільш сприятливі умови мають агрохолдинги, тоді як кластерні та кооперативні форми здатні залучити малий і середній агробізнес до інтегрованих виробничих ланцюгів.

2. Провідні українські агрохолдинги (МНР, Kernel, Astarta-Kyiv) вже реалізують окремі елементи замкненого виробничого циклу: виробництво біогазу, цифрове управління ланцюгом та вертикальну інтеграцію від вирощування до збуту. Це підтверджує практичну доцільність і економічну вигідність таких моделей.

3. Авторська класифікаційна матриця (таблиця 3) систематизувала 20 проблем і викликів у п'яти групах. Критичного пріоритету набувають воєнні виклики (II група), що безпосередньо руйнують виробничо-переробну інфраструктуру. Структурні диспропорції (I група) та фінансові обмеження (III група) формують системну інституційну пастку, що консервує сировинну модель агробізнесу.

4. Стратегічними напрямами подолання виявлених проблем є: відновлення і модернізація переробної інфраструктури; переорієнтація держпідтримки на стимулювання глибокої переробки; розвиток кооперативної форми інтеграції; гармонізація аграрної політики з вимогами Зеленої угоди ЄС.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісній оцінці ефективності різних моделей замкненого виробничо-переробного циклу, розробці методологічних підходів до вибору оптимальних форм інтеграції для малого та середнього агробізнесу, а також у порівняльному аналізі інструментів державної підтримки вертикальної інтеграції в країнах ЄС і можливостей їх адаптації до умов України.

Література:

1. Агропромислова інтеграція в сучасних умовах // Економічний простір. 2024. № 189. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1410/1357/

2. Вертикальна агропромислова інтеграція як механізм розвитку аграрних підприємств // Аграрна економіка. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/746/740

3. Вертикальна інтеграція в агрохолдингах // Економіка та підприємництво. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-107.

4. Інвестиції в агробізнес України: виклики, можливості та тенденції 2025—2026 року. InVenture. 2026.

URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/investiciyi-v-agrobiznes-ukrayini

5. Івченко А.С. Агропромислова інтеграція // Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/

6. Кизенко О.О., Серобян А.М. Стратегії управління вертикально інтегрованими компаніями // Аграрна економіка. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/746/740

7. Перспективи розвитку інтеграційних процесів у сфері переробки сільськогосподарської продукції. ResearchGate. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/357584706

8. Шаманська О.І. Теоретичні основи формування та розвитку агропромислової інтеграції // Ефективна економіка. 2012. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1632

9. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. URL: http://lsej.org.ua/11_2022/86.pdf

10. Circular economy and digital technologies as drivers of sustainable development of the agricultural sector of the region in Ukraine // BRAJETS. 2024. URL: https://brajets.com/brajets/article/view/1858

11. Circular economy of the agricultural sector: Strategies and challenges in the context of globalisation // Science Horizons. 2024. Vol. 27 (9). P. 148—161. DOI: 10.48077/scihor9.2024.148.

12. Dovgal O., Potryvaieva N. Practical study of the implementation of circular economy at agricultural enterprises of Ukraine // Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science. 2024. Vol. 28 (1). P. 9—18. DOI: 10.56407/bs.agrarian/1.2024.09.

13. Global value chains and their impact on Ukraine's agro-industrial complex // EAPK. 2024. Vol. 31 (4). URL: https://eapk.com.ua/en/journals/tom-31-4-2024/

14. Ostapchuk I., Gagalyuk T. What drives post-acquisition farm growth? Empirical evidence from Ukraine // Agricultural Economics — Czech. 2026. Vol. 72 (3). P. 171—189. DOI: 10.17221/385/2024-AGRICECON.

15. Transformation of the Ukrainian Agri-Food Industry in the Context of Global Digitalization // MDPI. 2023. URL: https://www.mdpi.com/2673-4591/40/1/26

16. Ukrainian Agribusiness: Between the Challenges of War and Market Opportunities. VoxUkraine. 2025. URL: https://voxukraine.org/en/ukrainian-agribusiness-between-the-challenges-of-war-and-market-opportunities

References:

1. Kuksa, V.M. Vlasenko, O.I. Bojko, A.O. (2024), "Agro-industrial integration in modern conditions", Ekonomichnyi prostir, vol. 189, available at: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1410/1357/ (Accessed 01 May 2026).

2. Hrymak, O. Ya. (2025), "Vertical agro-industrial integration as a mechanism for agricultural enterprise development", Ahrarna ekonomika, available at: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/746/740 (Accessed 01 May 2026).

3. Kovbasa, O. (2024), "Vertical integration in agroholdings", Ekonomika ta pidpryiemnytstvo. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-107.

4. InVenture, (2026), "Investments in Ukrainian agribusiness: challenges, opportunities and trends 2025-2026", available at: https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/investiciyi-v-agrobiznes-ukrayini (Accessed 01 May 2026).

5. Ivchenko, A.S. (2023), "Agro-industrial integration", Velyka ukrainska entsyklopediia, available at: https://vue.gov.ua/ (Accessed 01 May 2026).

6. Kyzenko, O.O. and Serobian, A.M. (2025), "Management strategies of vertically integrated companies", Ahrarna ekonomika, available at: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/746/740 (Accessed 01 May 2026).

7. ResearchGate, (2021), "Prospects for the development of integration processes in the field of agricultural product processing", available at: https://www.researchgate.net/publication/357584706 (Accessed 01 May 2026).

8. Shamanska, O.I. (2012), "Theoretical foundations of agro-industrial integration formation and development", Efektyvna ekonomika, vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1632 (Accessed 01 May 2026).

9. Bubniuk, V.O (2022), "Agribusiness in Ukraine: legal regulations, forms of manifestation and directions of development", Legal Scientific Electronic Journal,, available at: http://lsej.org.ua/11_2022/86.pdf (Accessed 01 May 2026).

10. BRAJETS (2024), "Circular economy and digital technologies as drivers of sustainable development of the agricultural sector of the region in Ukraine", available at: https://brajets.com/brajets/article/view/1858 (Accessed 01 May 2026).

11. (2024), "Circular economy of the agricultural sector: Strategies and challenges in the context of globalisation", Science Horizons, vol. 27 (9), pp. 148—161. DOI: 10.48077/scihor9.2024.148.

12. Dovgal, O. and Potryvaieva, N. (2024), "Practical study of the implementation of circular economy at agricultural enterprises of Ukraine", Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science, vol. 28 (1), pp. 9—18. DOI: 10.56407/bs.agrarian/1.2024.09.

13. Mytsenko, V. (2024), "Global value chains and their impact on Ukraine's agro-industrial complex", EAPK, vol. 31 (4), available at: https://eapk.com.ua/en/journals/tom-31-4-2024/ (Accessed 01 May 2026).

14. Ostapchuk, I. and Gagalyuk, T. (2026), "What drives post-acquisition farm growth? Empirical evidence from Ukraine", Agricultural Economics — Czech, vol. 72 (3), pp. 171-189. DOI: 10.17221/385/2024-AGRICECON.

15. MDPI (2023), "Transformation of the Ukrainian Agri-Food Industry in the Context of Global Digitalization", available at: https://www.mdpi.com/2673-4591/40/1/26 (Accessed 01 May 2026).

16. VoxUkraine (2025), "Ukrainian Agribusiness: Between the Challenges of War and Market Opportunities", available at: https://voxukraine.org/en/ukrainian-agribusiness-between-the-challenges-of-war-and-market-opportunities (Accessed 01 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 339.564:338.43+330.131.7

Н. Є. Голомша,
к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3719-9968
М. І. Пугачов,
д. е. н., професор, відділ продовольства,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7507-5870
Т. Т. Небоженко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри історії України та економічної теорії,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3744-6666

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.100

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ ЗБУТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

N. Golomsha,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
M. Pugachov,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Food Department,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
T. Nebozhenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of History of Ukraine and Economic Theory,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotehnologies Lviv

DIVERSIFICATION OF EXTERNAL SALES MARKETS AS A TOOL FOR ENHANCING THE RESILIENCE OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR

Стаття обгрунтовує прикладні підходи і моделі до диверсифікації зовнішніх ринків збуту аграрної продукції України як чинника підвищення стійкості сектору в умовах воєнних викликів. Запропоновано багаторівневу модель диверсифікації, яка поєднує географічне розширення, зміну товарної структури на користь продукції переробки, оптимізацію логістичних маршрутів та впровадження інструментів ризик-менеджменту. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади для коригування експортної стратегії, аграрними підприємствами для оптимізації ринків збуту та логістичних рішень. Запропонована кластерна модель експорту створює передумови для кращої координації між виробниками, переробниками та логістичними операторами. Запропоновано комплексну оцінку впливу воєнних чинників на структуру аграрного експорту України з одночасним урахуванням географічних, логістичних, цінових та ризикових параметрів.

The article substantiates applied approaches and models for diversifying external markets for Ukrainian agricultural exports as a factor in enhancing sector resilience under wartime challenges. The study is based on an analysis of statistical data on export volumes, value indicators, and geographic distribution for the period 2021—2024. Methods of comparative market analysis, an index-based approach to assess concentration and diversification, as well as risk management tools to determine the resilience of export flows were employed. Elements of logistics modeling were used to evaluate the impact of transportation costs on final profitability. The analysis indicates that, due to wartime constraints, Ukrainian agricultural exports have been significantly reoriented toward the European Union market. This shift has been accompanied by increased concentration of supply and a decline in the diversification index. At the same time, average export profitability has slightly improved, although this growth has occurred alongside a substantial increase in logistical burden and risk premiums. It has been identified that the most accessible markets do not always ensure the highest returns, while supply stability is often achieved at the expense of lower margins. A multi-level diversification model is proposed, combining geographic expansion, a shift in the product structure toward processed goods, optimization of logistics routes, and the implementation of risk management instruments. The results obtained can be utilized by public authorities to adjust export strategies, by agricultural enterprises to optimize market selection and logistics decisions, and by international partners to assess cooperation prospects with the Ukrainian agricultural sector. The proposed cluster-based export model creates preconditions for improved coordination among producers, processors, and logistics operators. A comprehensive assessment of the impact of wartime factors on the structure of Ukrainian agricultural exports is also developed, taking into account geographic, logistical, price, and risk parameters.

Ключові слова: диверсифікація експорту, аграрний сектор України, зовнішні ринки збуту, логістичні трансформації, економічна стійкість, валютні надходження.

Key words: export diversification, agricultural sector of Ukraine, external markets, logistics transformations, economic resilience, foreign exchange earnings.

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

Трансформація аграрного сектору України під впливом зовнішніх шоків дедалі помітніше виходить за межі звичних економічних трактувань і набуває рис системної перебудови. Спостерігається не лише зміну географічної структури експорту, а й глибинна переорієнтація логіки ухвалення рішень виробниками й трейдерами. Тепер фактор доступу до ринків нерідко домінує над фактором економічної ефективності. Вказані процеси змінюють саму природу зовнішньоторговельних зв'язків у аграрній сфері. Актуальність дослідження зумовлена тим, що зростання експортних обсягів усе менше відображає реальний стан економічної стійкості. Адже таке зростання супроводжується підвищенням логістичних витрат, появою цінових дисконтів і подальшою концентрацією ринків. У підсумку формуються приховані дисбаланси, які накопичуються у структурі доходів саме від аграрного експорту.

Головна наукова проблема полягає у відсутності узгодженої моделі диверсифікації, яка одночасно враховувала б географічні, логістичні та продуктові параметри експорту. Наявні підходи, як правило, розглядають ці складові ізольовано, що ускладнює формування цілісної стратегії. Унаслідок цього український аграрний експорт функціонує як система, здатна до адаптації, проте внутрішньо нестійка.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

С. О. Геращенко, В. В. Чорнобаєв та С. Р. Абрамовська [2] дослідили структурні зрушення у світовій торгівлі агропродукцією та місце України в глобальній продовольчій системі. Вони показують, що нарощування експортного потенціалу супроводжується нерівномірністю доступу до ринків і посиленням зовнішньої залежності. Водночас дискусійним залишається питання, як узгодити національні інтереси з глобальними торговельними трендами. О. Павленко [9] зосереджується на стратегічних напрямах диверсифікації збуту й обґрунтовує необхідність розширювати географію експорту, переорієнтовуючись на нові регіони. Він доводить, що диверсифікація здатна зменшити ризики концентрації. Однак практичні механізми реалізації цих підходів поки що залишаються невизначеними. У роботі Н. Л. Коржевської, І. О. Осадчука та Я. І. Сидорака [5] проаналізовано стійкість аграрного сектору до економічних потрясінь. Автори показують, що експортна орієнтація забезпечує адаптивність системи. Проте вплив логістичних обмежень висвітлено не повністю.

В. Ковалов і І. Коновальчук [16] розглянули особливості функціонування аграрного експорту в умовах війни. Вони засвідчують, що торговельні бар'єри й регіональні обмеження трансформують структуру поставок. Разом із тим потребує додаткового вивчення, на-

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/).

скільки стійкими виявляться такі зміни в довгостроковій перспективі. Н. Сіренко та К. Мікулюк [20] дослідили взаємодію України з ринками ЄС. Вони доходять висновку, що інтеграція відкриває нові експортні можливості. Однак проблеми цінових дисбалансів і посилення конкуренції залишаються невирішеними. О. Шнирков, О. Чугаєв і Р. Заблоцька [19] провели аналіз логістичних змін під час війни. Вони показують, як зміна маршрутів впливає на витрати та швидкість доставки. Водночас питання впливу цих чинників на кінцеву ефективність експорту розкрито недостатньо.

Т. Зінчук зі співавторами [22] визначили конкурентні позиції України на міжнародних ринках. На їхню думку, аграрний сектор має потенціал для розширення своєї присутності. Однак залишається відкритим питання, як саме диверсифікувати продуктовий асортимент. О. Бондаренко [13] дослідив цінові коливання на аграрних ринках. Його результати свідчать, що глобальні шоки суттєво змінюють структуру доходів. Але механізми адаптації до таких змін ще потребують уточнення. В. Ю. Медвідь, В. С. Лесюк та А. М. Нестеренко [8] обґрунтували стратегічні напрями розвитку агропродовольчого ринку. Вони показують, що поєднання інновацій із державною підтримкою сприяє підвищенню ефективності. Втім, досі не вирішено, як узгодити інструменти політики з реальними умовами експортної діяльності. Отже, на основі аналізу наведених праць можна зробити висновок, що актуальним стає питання розробки прикладної моделі диверсифікації зовнішніх ринків збуту агропродукції з України.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті — розробити модель забезпечення швидкої диверсифікації зовнішніх ринків для України по постачанню і збуту аграрної продукції

Завдання дослідження:

— оцінити поточні зміни у географічній та товарній структурі аграрного експорту України;

— дослідити взаємозв'язок між рівнем диверсифікації ринків та концентрацією експортних потоків;

— обґрунтувати модель диверсифікації аграрного експорту з України у середньостроковій перспективі її реалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати того, як війна трансформувала зовнішні ринки продажів української аграрної продукції, найкраще простежується через зміну абсолютних обсягів експорту і транспортних витрат між регіонами світу. У 2021 році аграрний сектор Україні функціонував у відносно стабільній конфігурації, де морська логістика забезпечувала доступ до віддалених ринків Азії та Африки. Його структура експорту формувалася переважно під впливом попиту та цінової кон'юнктури. Вже у 2022 році ситуація змінилася різко, і це пов'язано з тим, що блокування портів, руйнування інфраструктури та зростання страхових ризиків фактично обмежили традиційні канали збуту. Для фіксації цих процесів розглянемо зміни динамки грошових обсягів експорту з урахуванням війни, яка проявляється через втрату частини ринків і одночасне зростання ролі ЄС (табл. 1).

Показники таблиці 1 демонструють, що навіть за умов війни загальний обсяг валютної виручки зростає, але структура цього зростання є асиметричною. ЄС компенсує втрати інших ринків, проте така компенсація не є повною з точки зору ефективності. Частина недоотриманої виручки пов'язана з дисконтом до світових цін, який виникає через логістичні обмеження та необхідність швидкої реалізації продукції [7, с. 25]. Навіть при формальному зростанні експорту, український аграрний сектор недоотримує потенційний дохід.

Паралельно відбувається зміна товарної структури експорту з України, яка також піддається впливу воєнних факторів. Зернові культури, які традиційно транспортувалися морем, зазнали найбільшого тиску. Натомість олійні культури та продукція переробки демонструють відносно кращу динаміку (рис. 1) [1, с. 16].

Статистичні дані вказують на нерівномірність впливу війни на різні сегменти національного аграрного виробництва. Найбільших втрат зазнала продукція тваринництва, що пов'язано з високою залежністю від енергоресурсів і складністю логістики. Зерновий сегмент формально зберіг обсяги, але за рахунок цінового фактору, а не фізичного зростання. В наслідок цих обставин формується дисбаланс в якому структура аграрного експорту з України стає ще більш сировинною [18].

Окремо варто зупинитися на логістичному чиннику, який фактично визначає всю архітектуру зовнішніх

Таблиця 1. Грошові обсяги експорту аграрної продукції України за регіонами з урахуванням воєнного впливу у період 2021—2024 рр.

№ з/п	Регіон збуту	Роки				Втрати/приріст (2024 до 2021), млрд дол. США	Середня ціна експорту, дол./т
		2021	2022	2023	2024		
1	ЄС	7,7	13,1	12,6	13,0	+5,3	285
2	Азія	11,5	7,3	6,6	7,5	-4,0	248
3	Африка	2,9	1,6	1,6	2,6	-0,3	232
4	Близький Схід	3,0	2,0	2,0	1,7	-1,3	240
5	Інші регіони	2,85	0,8	0,9	0,74	-2,11	310
6	Загальний експорт	27,95	23,6	22,1	24,84	-3,11	262
7	Оцінка втрат від війни (недоотримана виручка відносно 2021)	0,0	4,35	5,85	3,11	-3,11	–

Джерело: побудовано авторами на основі [3, 10].

ринків збуту України в умовах війни. Руйнування портової інфраструктури, блокування морських шляхів і зростання ризиків перевезення призвели до різкого збільшення витрат на транспортування [21]. Це, у свою чергу, вплинуло на вибір ринків і навіть на товарну структуру експорту, що відображено в таблиці 2.

Статистичні дані таблиці 3 фіксують стан, коли війна не лише змінила маршрути, а й істотно підвищила вартість логістики. Зростання середньої вартості транспортування майже у півтора рази означає, що частина експортного доходу перерозподіляється у витрати. Ця проблема знижує ефективність аграрного виробництва навіть за умов зростання валютної виручки за весь період аналізу [18].

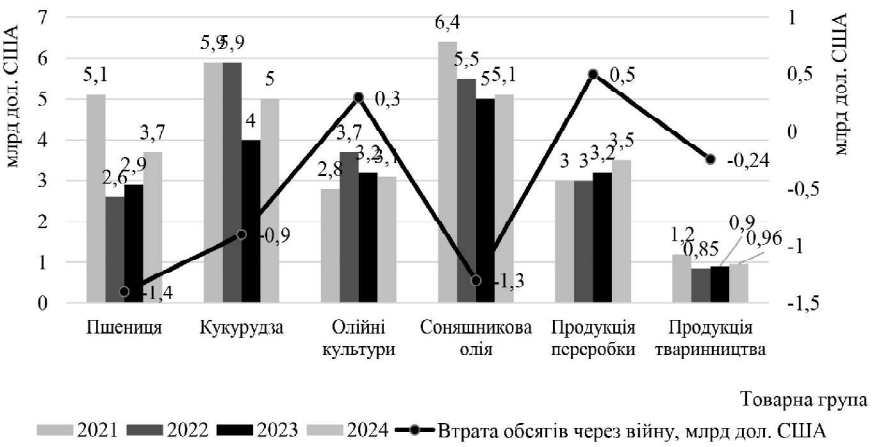


Рис. 1. Грошові обсяги експорту основних товарних груп аграрної продукції з України за період 2021—2024 рр. (млрд дол. США)

Джерело: побудовано авторами на основі [3].

Те, як сьогодні виглядає система зовнішніх ринків збуту аграрної продукції України, радше нагадує не збалансовану мережу, а асиметричну конструкцію з вираженим переходом у бік кількох напрямів. Це випливає з конкретних показників обсягів, цін, витрат і ризиків, які, накладаючись один на одного, формують досить суперечливу картину. Проблема в тому, що така фрагментарність має свою внутрішню логіку. Вона пов'язана з війною, із перебудовою логістики, із нерівномірністю доступу до ринків. Ця обставина змушує виробників приймати рішення не за критерієм ефективності, а за критерієм доступності. Ситуацію розглянемо через призму інтегрованої системи показників [6, с. 309—310]. Вона одночасно оцінює обсяг експорту, дохідність, витрати та ризиковість кожного ринку, де присутня українська аграрна продукція (табл. 3).

Таблиця 2. Витрати та обсяги логістичних каналів експорту аграрної продукції України у 2021—2024 рр.

№ з/п	Тип маршруту / Показник оцінки	Обсяг трансортування, млн т				Вартість дол. США /т				Загальні логістичні витрати 2024, млрд дол. США
		2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	
1	Морські перевезення	57,1	24,2	30,8	34,2	32	45	41	38	1,30
2	Залізничні маршрути	8,9	16,8	17,5	17,1	54	69	74	72	1,23
3	Автомобільні перевезення	4,1	12,9	10,8	9,6	68	88	97	95	0,91
4	Річкові маршрути	2,6	9,3	8,2	7,6	41	56	61	58	0,44
5	Мультимодальні схеми	0,0	5,5	2,4	2,4	0	78	85	83	0,20
6	Загальний обсяг	72,7	68,7	69,7	70,9	39	61	66	64	4,08
7	Середня логістична вартість	39	61	66	64	39	61	66	64	4,08

Джерело: побудовано авторами на основі [15, 18].

Таблиця 3. Інтегрована оцінка поточного стану основних ринків збуту аграрної продукції України за підсумками 2024 р.

№ з/п	Регіон	Обсяг експорту, млн т	Виручка, млрд дол. США	Середня ціна, дол. США/т	Логістичні витрати, дол./т	Чистий дохід, дол. США /т	Індекс ризику	Індекс доступності	Коефіцієнт концентрації
1	ЄС	35,8	13,1	553	64	489	0,32	0,91	0,54
2	Азія	16,9	7,5	515	78	437	0,48	0,62	0,24
3	Африка	9,7	2,6	464	82	382	0,52	0,57	0,13
4	Близький Схід	4,6	2,1	457	75	382	0,46	0,60	0,06
5	Латинська Америка	2,8	1,6	571	84	487	0,49	0,41	0,04
6	Південно-Східна Азія	1,1	0,8	727	92	635	0,55	0,38	0,02
7	Центральна Азія	0,9	0,6	667	88	579	0,44	0,46	0,01
8	Інші ринки	2,1	1,5	714	70	644	0,37	0,52	0,03

Джерело: побудовано авторами на основі [11, 12].

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

Таблиця 4. Порівняльний аналіз логістичної ефективності ринків збуту (2024 р.)

№ з/п	Регіон	Медіанна відстань від України, тис. км	Час доставки, днів	Вартість транспортування, дол. США /т	Втрати при транспортуванні, %	Оборотність капіталу, днів	Дохідність операції, %	Коефіцієнт логістичного навантаження
1	ЄС	1,2	5	64	1,1	12	18,4	0,12
2	Азія	8,6	18	78	2,4	36	21,6	0,18
3	Африка	10,2	22	82	3,1	44	17,2	0,21
4	Близький Схід	6,4	16	75	2,2	31	19,8	0,17
5	Латинська Америка	11,8	28	84	3,6	52	23,1	0,24
6	Південно-Східна Азія	13,5	32	92	4,1	60	25,4	0,27
7	Центральна Азія	5,7	14	88	2,8	29	22,7	0,19
8	Інші ринки	7,1	20	70	2,0	34	24,3	0,16

Джерело: побудовано авторами на основі [3, 4, 14].

Таблиця 4 дає доволі парадоксальну ситуацію. Найбільш доступний ринок не є найбільш дохідним. Європейський напрям забезпечує найбільші обсяги та виручку, але чистий дохід на одиницю продукції поступається окремим альтернативним ринкам. Як наслідок, формується внутрішній конфлікт між стабільністю і ефективністю. До речі, якщо подивитися на коефіцієнт концентрації, стає очевидно, що понад половина виручки формується на одному ринку. Це означає, що навіть незначні зміни умов торгівлі в межах ЄС можуть мати непропорційно великий вплив на весь сектор. І це, мабуть, головний структурний ризик. На тлі цього утворилася неоднозначна ситуація, коли більш дохідні ринки залишаються менш задіяними з боку України [19]. Відповідь лежить у площині логістики і ризиків. Щоб глибше зрозуміти це розузгодження, проведемо оцінювання співвідношення витрат, часу доставки і фінансового результату для при експорті української аграрної продукції на світові ринки (табл. 4).

Таблиця 5 показує, що зростання дохідності прямо пов'язане зі збільшенням логістичного навантаження. Тоді результаті експортери стикаються з вибором, або швидкий оборот і нижча маржа, або вищий дохід із довшим циклом. Ці обставини пояснюють поточну структуру експорту України. Але є ще один аспект, менш очевидний, пов'язаний із чутливістю до цінових шоків [13]. Різні ринки по-різному реагують на глобальні зміни цін, і це формує додаткові ризики, які згруповані в таблиці 5.

І в результаті стає зрозуміло, що найбільш стабільний ринок не є найбільш гнучким. Європейський напрям краще амортизує цінові коливання, але гірше адаптується через зміну обсягів. І навпаки, віддалені ринки швидше реагують на ціну, але є менш стабільними. Останній блок оцінки пов'язаний із впливом диверсифікації на загальну стійкість аграрного сектору (рис. 2).

Показники рисунку 1 демонструють не стільки поступову адаптацію аграрного експорту з України,

Таблиця 5. Чутливість ринків збуту аграрної продукції України до глобальних цінових коливань у 2024 р.

№ з/п	Регіон	Зміна світової ціни, дол. США /т	Зміна експортної ціни, дол. США/т	Відхилення, дол./т	Втрата виручки, млн дол. США	Компенсація обсягами, млн т	Коефіцієнт адаптації	Індекс цінової стабільності
1	ЄС	-45	-21	24	860	3,2	0,47	0,74
2	Азія	-45	-38	7	420	1,1	0,84	0,62
3	Африка	-45	-29	16	310	0,8	0,64	0,58
4	Близький Схід	-45	-33	12	210	0,6	0,73	0,61
5	Латинська Америка	-45	-41	4	140	0,4	0,91	0,69
6	Південно-Східна Азія	-45	-44	1	90	0,2	0,97	0,72
7	Центральна Азія	-45	-36	9	80	0,2	0,80	0,66
8	Інші ринки	-45	-40	5	60	0,3	0,89	0,71

Джерело: побудовано авторами на основі [3, 12].

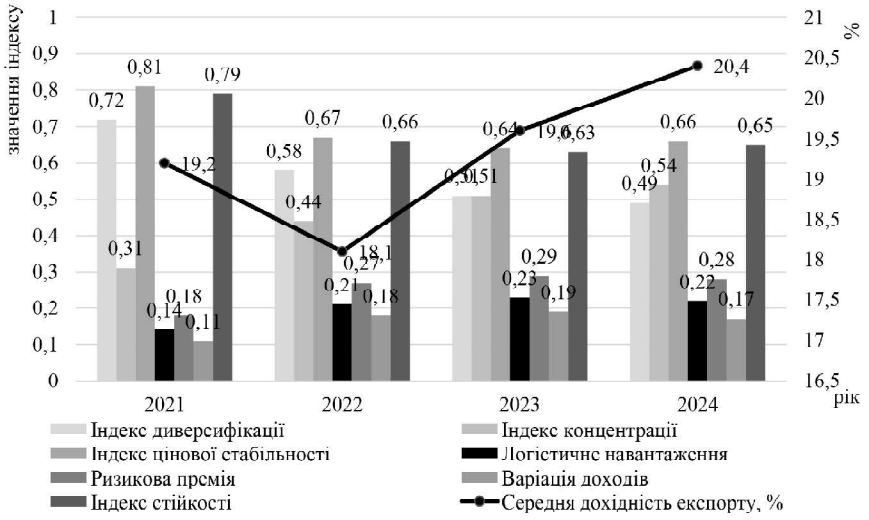


Рис. 2. Інтегральні показники економічної стійкості аграрного експорту України у період 2021—2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [4, 12, 18].

скільки накопичення структурних дисбалансів, які маскуються зростанням доходності. Зниження індексу диверсифікації з 0,72 до 0,49 супроводжується майже дзеркальним зростанням концентрації, що, як видається, означає втрату гнучкості у виборі ринків. І в результаті система стає менш здатною реагувати на зовнішні шоки. Формально дохідність зростає, але це зростання відбувається на фоні підвищення логістичного навантаження з 0,14 до 0,22 та збільшення ризикової премії до 0,28, що фактично "з'їдає" частину фінансового ефекту. Варіація доходів також зростає, отже стабільність не покращується, а навпаки, погіршується. В цих координатах виникає внутрішня суперечність, бо аграрний сектор генерує більше доходу, але робить це в умовах більшої нестійкості. Це означає, що поточна модель аграрного експорту є адаптаційною, але не збалансованою у часі [20, с. 485].

Диверсифікація ринків збуту і постійної присутності не може бути одномірною. Вона або відбувається одночасно на кількох рівнях, або не забезпечує очікуваного ефекту. Географічне розширення без зміни товарної структури зберігає залежність від цінових коливань. Виділені проблемні складові формують умови для розробки моделі забезпечення ефективної диверсифікації ринків продажу української аграрної продукції в умовах пролдовження воєного стану [17, с. 75]. Перший блок такої моделі пов'язаний із поетапним розширенням ринків та одночасною зміною структури експорту, що можна показати в показниках таблиці 6.

Наведені показники говорять про те, що найбільший ефект формується не за рахунок розширення географії, а через зміну товарної структури експорту. Переробка дає приріст виручки майже 6,8 млрд дол. США, що перевищує ефект від окремих регіональних напрямів. Через це географічна диверсифікація без продуктової трансформації виглядає недостатньою. Наступний блок пов'язаний із формуванням інструментів підвищення резильєнтності. Мова йде вже не

Таблиця 6. Прогнозна модель багаторівневої диверсифікації аграрного експорту України до 2030 року

№ з/п	Напрям диверсифікації	Поточний стан на 2024 р.	Цільовий показник на 2030 р.	Необхідні інвестиції, млрд дол. США	Очікуване зростання виручки, млрд дол. США	Період реалізації, років
1	Ринки Південно-Східної Азії	0,8 млрд дол. США	3,5 млрд дол. США	1,2	2,7	5
2	Ринки Африки	4,5 млрд дол. США	7,8 млрд дол. США	0,9	3,3	6
3	Близький Схід	2,1 млрд дол. США	4,6 млрд дол. США	0,7	2,5	5
4	Перероблена продукція	5,6 млрд дол. США	12,4 млрд дол. США	2,3	6,8	7
5	Мультимодальна логістика	2,4 млн т	12,0 млн т	1,8	1,9	6
6	Альтернативні коридори	17,1 млн т	28,5 млн т	1,5	2,1	5
7	Цифрові платформи збуту	часткове впровадження	повна інтеграція	0,4	0,9	4
8	Кластерні агроекспортні хаби	3 пілотні зони	12 функціональних хабів	1,6	3,7	6

Джерело: розроблено авторами.

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

Таблиця 7. Інструменти підвищення стійкості аграрного експорту України та їхня ефективність до 2030 року

№ з/п	Інструмент	Поточний рівень впровадження	Очікуваний ефект	Зниження ризиків, %	Вплив на дохідність, %	Термін реалізації
1	Страхування експортних контрактів	обмежений	стабілізація виручки	18	6	3 роки
2	Хеджування цінових ризиків	низький	згладжування коливань	22	5	4 роки
3	Диверсифікація валют розрахунків	частковий	зниження валютних втрат	14	4	3 роки
4	Контракти з фіксованими обсягами	середній	стабільність поставок	19	7	5 років
5	Цифровий моніторинг ринків	початковий	оперативність рішень	16	5	4 роки
6	Ризик-менеджмент логістики	низький	зменшення втрат	21	6	5 років
7	Державні гарантії експорту	фрагментарний	підвищення довіри	17	4	3 роки
8	Кредитування експортерів	обмежений	збільшення обсягів	13	3	4 роки

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 8. Пропозиції щодо формування кластерної моделі аграрного експорту України до 2030 року

№ з/п	Тип кластера	Кількість учасників	Обсяг експорту, млн т	Середній дохід, млрд дол. США	Рівень інтеграції	Очікуваний ефект
1	Зерновий кластер	45	22,0	6,1	середній	оптимізація логістики
2	Олійний кластер	38	14,5	5,8	високий	зростання маржі
3	Переробний кластер	52	9,2	7,4	високий	додана вартість
4	Логістичний кластер	27	18,6	2,3	середній	зниження витрат
5	Експортно-фінансовий	19	6,4	3,1	високий	стабільність доходів
6	Регіональні хаби	12	11,3	4,6	середній	диверсифікація ринків
7	Інноваційний кластер	15	3,8	2,2	низький	технологічний розвиток
8	Міжнародні партнерства	10	5,7	3,9	високий	доступ до ринків
9	Змішана модель	8	4,6	2,8	середній	гнучкість системи

Джерело: розроблено авторами.

про розширення, а про стабілізацію постачань продукції (табл. 7).

З таблиці 7 видно, що найбільший ефект будуть забезпечувати інструменти, пов'язані з управлінням ризиками, а не з розширенням обсягів. Отже стійкість аграрного експорту формується не через зростання, а через контроль невизначеності [5, с. 117].

Ще один рівень моделі стосується організаційної перебудови експорту, де ключовим елементом виступає кластеризація (табл. 8).

З даних моделювання таблиці 8 слідує, що кластерна модель здатна забезпечити ефект не лише через масштаби, а через координацію. В результаті формуватиметься інший тип ефективності, коли окремі учасники отримують переваги за рахунок інтеграції [9]. На цій базі утворюється багаторівнева модель диверсифікації майбутнього аграрного експорту України, де географія, продукт, логістика і інституційні механізми працюють як єдина система.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зміни у структурі зовнішніх ринків збуту української аграрної продукції свідчать не стільки про розширення географії експорту, скільки про вимушену перебудову, зумовлену воєнними діями. Спостерігається зростання концентрації експортних потоків у межах обмеженої кількості напрямків, що, ймовірно, послаблює здатність системи адаптуватися до зовнішніх змін. При цьому навіть збільшення валютних надходжень супроводжується підвищенням їхньої варіативності. Аграрний сектор України поступово переходить до моделі функціонування, в

якій стабільність поступається місцем керованій нестійкості.

Запропонована модель диверсифікації аграрного експорту України поєднує три ключові складники. Це географічне розширення ринків збуту, поглиблення переробки продукції та оптимізацію логістичних маршрутів. Таке поєднання здатне сформувати більш збалансовану структуру зовнішніх поставок. Водночас важливо зазначити: якщо застосовувати ці інструменти ізольовано, системного ефекту не виникає. Економічна ефективність досягається лише тоді, коли вони інтегровані в єдину управлінську систему. Реалізація такого підходу дає змогу зменшити концентрацію ринків, підвищити дохідність експортних операцій і стабілізувати валютні надходження. У підсумку це створює передумови для формування стійкої та адаптивної моделі розвитку аграрного експорту.

Література:

1. Бортнікова М. Г., Богомаз П. В., Мац Ю. О., Паращин О. Р. Експорт агропродукції України: тенденції, виклики та перспективи. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 2. С. 14—18. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.3

2. Геращенко С. О., Чорнобаєв В. В., Абрамовська С. Р. Сучасні тенденції у світовій торгівлі сільськогосподарською продукцією: місце та роль України в контексті її продовольчої безпеки. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 3 (87). С. 70—80. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/87.070

3. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 07.04.2026).

4. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2025 року. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2026. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-02/az_zovn_-torg_pidsum2025_ukr_160226.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

5. Корженівська Н. Л., Осадчук І. О., Сидорак Я. І. Експортний потенціал агросектору України: стійкість до економічних потрясінь. Economic space. 2025. № 203. С. 115—120. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.-203.115-120

6. Кривохижа Є. М., Пугачов В. М., Кебко В. В. Роль аграрного експорту України у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. Аграрні інновації. 2025. № 32. С. 306—312. DOI: https://doi.org/10.32848/agrar.-innov.2025.32.43

7. Македон В. В., М'ячин В. Г. Макроекономічна стабільність та інклюзивний розвиток країн Центральної та Східної Європи. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2025. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 23—29. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-4

8. Медвідь В. Ю., Лесюк В. С., Нестеренко А. М. Стратегія розвитку агропродовольчого ринку України в умовах глобальних соціально-економічних змін та сучасних загроз національній безпеці. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 6 (288). С. 330—337. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-288-330-337

9. Павленко О. Стратегічні напрями диверсифікації ринків збуту української аграрної продукції. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-127

10. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2025 році. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2026. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi (дата звернення: 67.04.2026).

11. Agroprocessing sector of Ukraine. Investment guide. UkraineInvest. 2025. URL: https://www.ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/agroprocessing-sector-of-ukraine-ukraineinvest.pdf (дата звернення: (дата звернення: 06.04.2026).

12. Analytical report on the agricultural sector of Ukraine. Agro Policy Report. German-Ukrainian Agricultural Policy Dialogue (APD). 2025. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Bericht_ENG.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

13. Bondarenko O. Shockwaves from Ukraine: trends and gaps in agricultural commodity prices. NBU Working Papers. 2025. № 2. Kyiv: National Bank of Ukraine. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/2025-02_WP_Bondarenko.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

14. EU-Ukraine trade relations. Briefing. European Parliamentary Research Service. 2024. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_XL.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

15. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO statistics. URL: https://www.fao.org/statistics/en (дата звернення: 07.04.2026).

16. Kovalov V., Konovalchuk I. Agricultural exports of Ukraine in the conditions of war and one-sided sanctions imposed by neighbouring EU countries. Public Administration and Law Review. 2025. № 2 (22). p. 13—25. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-2-13-25

17. Makedon V., Myachin V., Sokol P., Hordiichuk S. Synchronization of marketing strategies with company restructuring. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2025. 2 (13 (134)). P. 71—81. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326377

18. Outlook for Ukrainian agricultural market 2025. Analytical report. Ukrainian Agribusiness Club; Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. 2025. URL: https://www.agroberichtenbuitenland.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2025/01/31/ukrainian-agricultural-market-outook/2025+Outlook.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

19. Shnyrkov O., Chugaiev O., Zablotska R. Trade and logistics between the EU and Ukraine in the wartime period. Academy Review. 2025. № 2 (63). p. 301—314. DOI: https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-20

20. Sirenko N., Mikulyak K. The impact of the war on foreign trade in Ukrainian agricultural products with the EU. Research for Rural Development. 2025. Vol. 40. C. 481—488. DOI: https://doi.org/10.22616/RRD.31.2025.064

21. Ukraine's agriculture: not a threat to the EU. Analytical report. Ukrainian Prism Foreign Policy Council. 2024. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2025/03/agriculture_.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

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

22. Zinchuk T., Kutsmus N., Prokopchuk O., Kovalchuk O., Usiuk T. Ukraine's competitive position in international agricultural markets: overcoming challenges and prospects. Scientific Horizons. 2025. Vol. 28. № 7. С. 188—200. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor-7.2025.188

References:

1. Bortnikova, M. H., Bohomaz, P. V., Mats, Yu. O. and Parashchyn, O. R. (2025), "Exports of Ukrainian agricultural products: trends, challenges and prospects", Economics. Finances. Law, vol. 2, pp. 14—18. DOI: 10.37634/efp.2025.2.3.

2. Herashchenko, S. O., Chornobaiev, V. V. and Abramovska, S. R. (2024), "Current trends in world trade in agricultural products: the place and role of Ukraine in the context of its food security", Economic Bulletin of Dnipro University of Technology, vol. 3 (87), pp. 70—80. DOI: 10.-33271/ebdut/87.070.

3. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Official website of the State Statistics Service of Ukraine", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (Accessed 07 April 2026).

4. National Institute for Strategic Studies (2026), "Ukraine's foreign trade in goods: results of 2025", Analytical note, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-02/az_zovn_torg_pidsum2025_-ukr_160226.pdf (Accessed 07 April 2026).

5. Korzhenivska, N. L., Osadchuk, I. O. and Sydorak, Ya. I. (2025), "Export potential of Ukraine's agricultural sector: resilience to economic shocks", Economic Space, vol. 203, pp. 115—120. DOI: 10.30838/EP.-203.115-120.

6. Kryvokhyzha, Ye. M., Puhachov, V. M. and Kebko, V. V. (2025), "The role of Ukraine's agricultural exports in ensuring global food security", Agrarian Innovations, vol. 32, pp. 306—312. DOI: 10.32848/agrar.innov.-2025.32.43.

7. Makedon, V. V. and Myachyn, V. H. (2025), "Macroeconomic stability and inclusive development of the countries of Central and Eastern Europe", Odesa National University Herald. Series "Economy", Vol. 30, Issue 1 (103), pp. 23—29. DOI: 10.32782/2304-0920/1-103-4.

8. Medvid, V. Yu., Lesiuk, V. S. and Nesterenko, A. M. (2025), "Strategy for the development of Ukraine's agri-food market under global socio-economic changes and current threats to national security", Actual Problems of Economics, vol. 6 (288), pp. 330—337. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-288-330-337.

9. Pavlenko, O. (2025), "Strategic directions for diversification of sales markets for Ukrainian agricultural products", Economy and Society, vol. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-127.

10. National Institute for Strategic Studies (2026), "Results of the functioning of Ukraine's agricultural sector in 2025", Analytical note, available at: https://niss.-gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsio-nuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi (Accessed 07 April 2026).

11. UkraineInvest (2025), "Agroprocessing sector of Ukraine", Investment guide, available at: https://www.ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/agroprocessing-sector-of-ukraine-ukraineinvest.pdf (Accessed 06 April 2026).

12. German-Ukrainian Agricultural Policy Dialogue (APD) (2025), "Analytical report on the agricultural sector of Ukraine", Agro Policy Report, available at: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_-upload/APD_Bericht_ENG.pdf (Accessed 06 April 2026).

13. Bondarenko, O. (2025), "Shockwaves from Ukraine: trends and gaps in agricultural commodity prices", NBU Working Papers, vol. 2, available at: https://bank.-gov.ua/admin_uploads/article/2025-02_WP_-Bondarenko.pdf (Accessed 07 April 2026).

14. European Parliamentary Research Service (2024), "EU-Ukraine trade relations", Briefing, available at: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_XL.pdf (Accessed 07 April 2026).

15. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2026), "FAO statistics", available at: https://www.fao.org/statistics/en (Accessed 07 April 2026).

16. Kovalov, V. and Konovalchuk, I. (2025), "Agricultural exports of Ukraine in the conditions of war and one-sided sanctions imposed by neighbouring EU countries", Public Administration and Law Review, vol. 2 (22), pp. 13—25. DOI: 10.36690/2674-5216-2025-2-13-25.

17. Makedon, V., Myachin, V., Sokol, P. and Hordiichuk S. (2025), "Synchronization of marketing strategies with company restructuring", Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, Vol. 2, No. 13 (134), pp. 71—81. DOI: 10.15587/1729-4061.2025.326377.

18. Ukrainian Agribusiness Club, Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "Outlook for Ukrainian agricultural market 2025", Analytical report, available at: https://www.agroberichtenbuitenland.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2025/01/31/ukrainian-agricultural-market-outook/2025+Outlook.pdf (Accessed 07 April 2026).

19. Shnyrkov, O., Chugaiev, O. and Zablotska, R. (2025), "Trade and logistics between the EU and Ukraine in the wartime period", Academy Review, vol. 2 (63), pp. 301—314. DOI: 10.32342/3041-2137-2025-2-63-20.

20. Sirenko, N. and Mikulyak, K. (2025), "The impact of the war on foreign trade in Ukrainian agricultural products with the EU", Research for Rural Development, Vol. 40, pp. 481—488. DOI: 10.22616/RRD.31.-2025.064.

21. Ukrainian Prism Foreign Policy Council (2024), "Ukraine's agriculture: not a threat to the EU", Analytical report, available at: https://prismua.org/wp-content/uploads/2025/03/agriculture_.pdf (Accessed 07 April 2026).

22. Zinchuk, T., Kutsmus, N., Prokopchuk, O. and Kovalchuk, O., Usiuk, T. (2025), "Ukraine's competitive position in international agricultural markets: overcoming challenges and prospects", Scientific Horizons, Vol. 28, No. 7, pp. 188—200. DOI: 10.48077/scihor7.2025.188.

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657:005.936.3:614:004:658.562

Ю. О. Головчук,
д. е. н., в. о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова, м. Вінниця
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4516-109X
І. М. Лепетан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова, м. Вінниця
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1135-4755
Н. В. Заічко,
д. мед. н., професор, завідувачка кафедри біохімії ім. професора О.О. Пентюка,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, м. Вінниця,
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1889-6151
С. В. Романенко,
к. е. н., викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім.М. І. Пирогова, м. Вінниця
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-9479-043X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.109

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ, СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Y. Holovchuk,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
I. Lepetan,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
N. Zaichko,
Doctor of Medical Sciences, Professor, Head of the Department of Biochemistry n. a. Professor O.O. Pentiuk,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
S. Romanenko,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management, Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University

ACCOUNTING SUPPORT FOR COST MANAGEMENT IN HEALTHCARE FACILITIES IN THE CONTEXT OF AUTOMATION, STANDARDIZATION, AND INTERNAL AUDITING

У статті досліджено стратегічні напрями вдосконалення облікового забезпечення управління витратами в закладах охорони здоров'я в умовах системної цифровізації та переходу до контрактної моделі фінансування за принципом "гроші йдуть за пацієнтом". Обгрунтовано авторську інтегровану модель обліку, що базується на синергії медичних інформаційних систем (МІС), автоматизації електронного документообігу та глибокій стандартизації облікових процедур. Особливу увагу приділено трансформації внутрішнього аудиту з контрольної функції на дієвий аналітичний інструмент оптимізації обмежених ресурсів та нівелювання фінансових ризиків. Через призму впровадження інноваційних ІТ-рішень доведено можливість суттєвого зниження операційних помилок та підвищення точності калькулювання собівартості медичних послуг. Запропоновані підходи забезпечують високу прозорість фінансових потоків, оперативність звітності та обгрунтованість управлінських рішень. Результати дослідження підкреслюють, що поєднання технологічних та методологічних інструментів формує якісну інформаційну базу для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку закладів у сучасній системі охорони здоров'я.

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

The scientific article provides a comprehensive analysis of the modernization of accounting support for cost management within healthcare facilities, specifically focusing on the challenges posed by the transition to a contract-based financing model and the "money follows the patient" principle. The research identifies that in the current economic landscape, effective cost management is unattainable without a robust, multi-layered accounting system that integrates clinical, financial, and administrative data streams into a unified information environment.

The author proposes and substantiates an innovative integrated model of accounting support, which is structured across three fundamental levels: technological, methodological, and controlling. At the technological level, the study emphasizes the strategic implementation of Medical Information Systems (MIS) and the transition to comprehensive electronic document management. These tools are shown to significantly reduce human error, eliminate data duplication, and improve overall financial management efficiency by an estimated 25—30%.

The methodological level of the proposed model addresses the critical need for the standardization of accounting policies and cost classification. By unifying these procedures, healthcare providers can ensure the transparency and comparability of financial data across different institutions, which is vital for accurate tariff setting and national health insurance interactions.

A central focus of the research is placed on the evolving institutional role of internal audit. Rather than being treated as a purely formal or reactive control element, internal audit is redefined as a proactive analytical tool designed for process optimization and financial risk mitigation. Empirical evidence and case studies integrated into the research demonstrate that facilities with a functional, risk-oriented internal audit service exhibit up to a 40% reduction in incorrect, delayed, or inefficient expenditures.

The study concludes that the synergy of deep automation, rigorous standardization, and independent internal auditing creates a transparent and resilient information environment. This framework is presented as a necessary precondition for the sustainable development, financial autonomy, and global competitiveness of the modern healthcare sector in a digital economy. The findings offer practical recommendations for healthcare administrators and policymakers aiming to enhance the economic viability of medical institutions.

Ключові слова: витрати, облікове забезпечення, управління, автоматизація, стандартизація, внутрішній аудит, заклади охорони здоров'я.

Key words: costs, accounting systems, management, automation, standardization, internal audit, healthcare facilities.

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

Проблема облікового забезпечення управління витратами в закладах охорони здоров'я набуває особливої актуальності в умовах переходу до контрактної моделі фінансування та підвищених вимог до прозорості використання бюджетних коштів. Недостатня автоматизація, фрагментарність облікових даних і відсутність єдиних стандартів ускладнюють ефективне управління ресурсами. Це зумовлює необхідність наукового обгрунтування підходів до цифровізації обліку, стандартизації облікової політики та посилення внутрішнього контролю, що має як прикладне, так і теоретичне значення для модернізації системи управління у сфері охорони здоров'я.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У проаналізованих публікаціях увага зосереджена на загальних підходах до організації внутрішнього фінансового контролю які досліджував Яремчук І. В., специфіці аудиту в умовах комп'ютеризованого середовища вивчені в роботах Щирба М. Т., проблеми регулювання аудиторської діяльності висвітлено в працях Шестерняка М. та Зюбрій Д. Оцінці фінансового стану закладів охорони здоров'я в умовах реформування системи охорони здоров'я присвячені роботи Черненок К. П., Семененко Г. М., Луконін О. В. Водночас питання методологічного забезпечення внутрішнього аудиту саме в контексті управління витратами в закладах охорони здоров'я, його аналітичної функції, інтеграції з МІС та електронним документообігом залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого наукового опрацювання.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті проаналізувати основні напрями вдосконалення облікового забезпечення витрат у закладах охорони здоров'я через автоматизацію, стандартизацію облікових підходів та розбудову внутрішнього аудиту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап реформування системи охорони здоров'я України характеризується підвищенням рівня фінансової автономії закладів, впровадженням нових механізмів фінансування та посиленням вимог до ефективності використання ресурсів. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема управління витратами, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість та конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я.

Недостатня точність або несвоєчасність облікових даних створює ризики викривлення інформації, яка є основою для розрахунку тарифів, планування бюджету та визначення собівартості медичних послуг. Особливої ваги набуває облік витрат у контексті розподілу обмежених фінансових ресурсів, що зумовлює необхідність їх раціонального використання. Відсутність належної інтеграції фінансових, облікових та медичних даних ускладнює внутрішній контроль, унеможливлює своєчасне виявлення неефективних статей витрат і перешкоджає побудові аналітичної системи управління.

З огляду на це, удосконалення облікових підходів через автоматизацію, стандартизацію та посилення внутрішнього аудиту є критичним фактором підвищення якості управління в закладах охорони здоров'я. Актуальність проблематики підтверджується і в аналітичних звітах міжнародних організацій, зокрема ВООЗ, яка наголошує, що саме якісний облік витрат є передумовою ефективного розподілу ресурсів і підвищення стійкості систем охорони здоров'я в країнах із перехідною економікою [7].

Витрати закладів охорони здоров'я мають специфічний характер, що зумовлений особливостями медичних послуг, високим рівнем регулювання та соціальною значущістю діяльності. Вони включають прямі (медикаменти, оплата праці медичного персоналу) та непрямі витрати (адміністративні, господарські), що потребує детальної класифікації та обліку.

Облікове забезпечення управління витратами являє собою систему збору, обробки та надання інформації, необхідної для планування, контролю та аналізу витрат. Його основними функціями є інформаційна, контрольна та аналітична.

У межах дослідження облікового забезпечення управління витратами закладів охорони здоров'я важливим є аналіз планових витрат у розрізі окремих комунальних некомерційних підприємств (КНП) м. Вінниці на 2025 рік. Це дозволяє оцінити структуру витрат, виявити диспропорції у фінансуванні та визначити потенційні напрями підвищення ефективності використання ресурсів (табл. 1).

Планові витрати досліджуваних закладів охорони здоров'я свідчать про суттєві відмінності у масштабах діяльності та структурі витрат. Найбільший обсяг собівартості реалізованих послуг спостерігається у КНП "Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги" (359188,2 тис. грн) та КНП "Вінницька міська клінічна лікарня № 1" (300822,6 тис. грн), що обумовлено специфікою надання екстреної та багатопрофільної медичної допомоги.

Аналіз структури витрат показує домінування витрат на оплату праці у всіх закладах, що є характерною ознакою трудомісткого характеру медичних послуг. Так, у КНП "Вінницька міська клінічна лікарня № 1" витрати на оплату праці становлять понад 70% собівартості, що свідчить про високу залежність витрат від кадрового ресурсу.

Матеріальні витрати займають другу за значущістю позицію, особливо у лікарні швидкої медичної допомоги (119068,8 тис. грн), що пояснюється значним використанням медикаментів, витратних матеріалів та медичного обладнання.

Відрахування на соціальні заходи є пропорційними до витрат на оплату праці, що підтверджує коректність формування фонду оплати праці. Водночас амортизаційні витрати та інші операційні витрати мають суттєві відмінності між закладами, що може свідчити про різний рівень оновлення основних засобів та структуру матеріально-технічної бази.

Адміністративні витрати залишаються відносно стабільними у структурі витрат усіх досліджуваних закладів, однак їх частка є вищою у багатопрофільних установах, що пов'язано зі складнішою системою управління.

Отримані результати свідчать про необхідність посилення внутрішнього аудиту та управлінського обліку витрат, особливо в частині контролю матеріальних витрат і оптимізації витрат на оплату праці, що є ключовими драйверами собівартості медичних послуг.

Проведемо структурний аналіз планових витрат (%), розрахований як частка кожної статті у складі собівартості реалізованих послуг для кожного закладу (табл. 2).

Таблиця 1. Планові витрати закладів охорони здоров'я на 2025 рік, тис. грн

Показник	КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 1»	КНП «Вінницька міська клінічна лікарня № 3»	КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»	КНП «Вінницька міська клінічна лікарня «Центр матері та дитини»
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), усього, у т.ч.:	300822,6	64455,4	359188,2	179569,6
Матеріальні витрати	44008,9	8131,5	119068,8	31634,0
Витрати на оплату праці	210503,0	45088,5	164668,0	95371,8
Відрахування на соціальні заходи	46310,7	10914,3	35916,4	21933,1
Амортизація	-	-	34380,0	9096,0
Інші витрати	-	321,1	5155,0	21534,7
Адміністративні витрати	64458,1	12575,5	20047,4	14018,9
Інші операційні витрати	46280,3	1022,8	11899,0	554,2

Джерело: узагальнено авторами за [14].

Таблиця 2. Структурний аналіз витрат закладів охорони здоров'я на 2025 рік, %

Показник	КНП «ВМКЛ №1»	КНП «ВМКЛ №3»	КНП «ВМКЛШМД»	КНП «Центр матері та дитини»
Матеріальні витрати	14,63	12,61	33,16	17,62
Витрати на оплату праці	69,97	69,96	45,85	53,11
Відрахування на соціальні заходи	15,40	16,93	10,00	12,21
Амортизація	–	–	9,57	5,07
Інші витрати	–	0,50	1,44	11,99
Разом (собівартість)	100	100	100	100

Джерело: сформовано авторами за [14].

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

Проведений структурний аналіз свідчить, що у всіх досліджуваних закладах домінуючою статтею витрат залишаються витрати на оплату праці, частка яких коливається від 45,85% до 69,97%. Це підтверджує трудомісткий характер діяльності закладів охорони здоров'я та високу залежність собівартості медичних послуг від кадрового забезпечення.

Найвищу питому вагу матеріальних витрат має лікарня швидкої медичної допомоги (33,16%), що зумовлено інтенсивним використанням медикаментів, витратних матеріалів та медичних технологій.

У структурі витрат КНП "Центр матері та дитини" відзначається відносно вища частка інших операційних витрат (11,99%), що може свідчити про ширший спектр супутніх витрат, пов'язаних із специфікою надання медичних послуг.

Амортизаційні витрати є найбільш значущими у лікарні швидкої медичної допомоги (9,57%), що відображає високий рівень використання та оновлення основних засобів.

Отримані результати підтверджують необхідність посилення внутрішнього аудиту витрат, насамперед у частині контролю матеріальних витрат та оптимізації фонду оплати праці як ключових драйверів собівартості.

У багатьох закладах облік орієнтований переважно на зовнішню звітність, що знижує його цінність для управлінських рішень. Крім того, відсутність інтегрованих інформаційних систем ускладнює оперативний доступ до даних.

Водночас процеси цифровізації створюють нові можливості для підвищення ефективності облікового забезпечення, зокрема через впровадження сучасних інформаційних технологій.

Автоматизація є ключовим чинником підвищення ефективності облікових процесів. Використання інформаційних систем дозволяє забезпечити оперативність, точність та повноту облікової інформації.

Впровадження медичних інформаційних систем та ERP-рішень сприяє інтеграції фінансових, клінічних і адміністративних даних, що значно розширює можливості аналізу витрат. Це дозволяє формувати аналітичні звіти в режимі реального часу та підвищує обгрунтованість управлінських рішень.

Разом з тим, процес автоматизації супроводжується низкою проблем, зокрема високою вартістю впровадження, недостатньою підготовкою персоналу та потребою в адаптації програмного забезпечення до специфіки закладів.

Впровадження МІС дозволяє автоматизувати рутинні облікові операції — формування первинної документації, нарахування витрат, облік залишків, міжпідроздільну звірку і, водночас, унеможливлює дублювання даних завдяки централізованому зберіганню й уніфікованій структурі записів. Таким чином, знижується навантаження на персонал, скорочуються часові витрати та зменшується ймовірність помилок, спричинених людським фактором.

Крім того, сучасні МІС передбачають модулі інтеграції з державними платформами (наприклад, eHealth), що дозволяє автоматизовано формувати звітність для НСЗУ, а також відстежувати динаміку витрат у розрізі пакетів медичних послуг. Це створює передумови для побудови прозорої фінансової моделі на рівні установи.

У дослідженні Центру охорони здоров'я USAID зазначено, що заклади, які впровадили МІС, показують на 25—30% вищу оперативність фінансового управління та значно нижчу частку внутрішніх невідповідностей [5].

Автоматизація облікових процесів у закладах охорони здоров'я не може бути ефективною без повноцінної інтеграції з електронним документообігом. Саме така інтеграція забезпечує наскрізну фіксацію інформації від моменту виникнення господарської операції до її відображення в обліковій системі та звітності. Відмова від паперових форм документування на користь цифрових дозволяє суттєво скоротити часові та матеріальні витрати, знизити ризики втрати або фальсифікації первинних документів, а також забезпечити миттєвий доступ до інформації всіма зацікавленими структурними підрозділами.

Зокрема, узгодження медичної, фінансової та адміністративної документації в єдиній електронній системі дозволяє уникнути дублювання та суперечностей у даних, що особливо критично для точного розподілу витрат за видами послуг, підрозділами та джерелами фінансування. Електронний документообіг також формує цифровий слід кожної операції, що підвищує рівень внутрішнього контролю та спрощує проведення аудиторських процедур.

На практиці найбільш ефективною виявляється інтеграція МІС з платформами електронного документообігу, такими як M.E.Doc, Вчасно або спеціалізовані медичні модулі, розроблені під потреби закладів охорони здоров'я. У звіті Національної служби здоров'я України відзначено, що заклади, які впровадили електронні сервіси документообігу, демонструють вищу точність у формуванні фінансової звітності та краще дотримання вимог контрактування.

Наступним логічним етапом цифрової трансформації облікової системи закладів охорони здоров'я є повноцінна інтеграція бухгалтерського обліку з електронним документообігом. Упровадження цифрових механізмів фіксації, погодження та зберігання первинних документів не лише знижує ризики помилок та втрат інформації, а й радикально змінює модель взаємодії між підрозділами, скорочуючи час обробки та підвищуючи прозорість кожної господарської операції.

Традиційно документи, що стосуються витрат (рахунки, акти, накладні, заявки на закупівлі), проходили декілька фізичних етапів погодження, кожен з яких супроводжувався потенційними часовими затримками або несанкціонованими правками. У цифровій моделі всі ці документи оцифровуються на етапі генерації або скануються та верифікуються електронним підписом, після чого відображаються в обліковій системі в режимі реального часу.

Особливе значення така інтеграція має для бюджетних установ, де затвердження витрат часто залежить від дотримання жорстких термінів та процедур. Встановлення зв'язку між МІС і платформами електронного документообігу дозволяє закладам охорони здоров'я уніфікувати процес погодження витрат, запобігти дублюванню документів, а також забезпечити прозору історію ухвалення рішень. У результаті досягається підвищення достовірності даних, а витрати набувають повного аналітичного супроводу — від моменту ініціювання до відображення у звітності.

Аналітичне дослідження компанії IT-Enterprise підтверджує, що впровадження електронного документообігу дозволяє зменшити час проходження фінансових документів у закладах охорони здоров'я у середньому на 40-60% і суттєво скорочує кількість технічних помилок [2].

Крім того, у щорічному звіті Міністерства цифрової трансформації України вказано, що електронний документообіг у сфері охорони здоров'я є пріоритетним напрямом e-governance, оскільки прямо впливає на ефективність використання державних коштів, спрощення закупівель та контроль бюджетної дисципліни [8].

Впровадження автоматизованих рішень в обліковій сфері потребує не лише технічного забезпечення, а й методологічної узгодженості, зокрема у підходах до класифікації витрат. Відсутність єдиних стандартів щодо складу, структури та механізмів розподілу витрат у межах закладів охорони здоров'я призводить до їхньої непорівнюваності, що унеможливлює повноцінний міжустановчий аналіз, формування галузевих індикаторів ефективності та прозору звітність для органів контролю і фінансування.

На практиці окремі заклади застосовують власні підходи до обліку витрат за видами медичних послуг, джерелами фінансування або структурними підрозділами, що формує методологічну розбіжність у трактуванні базових понять, зокрема собівартості, непрямих витрат чи витрат за програмами НСЗУ.

Стандартизація облікових процесів є необхідною умовою забезпечення прозорості та порівнюваності інформації. Вона передбачає уніфікацію підходів до класифікації витрат, методів їх обліку та формування звітності.

Стандартизація обліку витрат у закладах охорони здоров'я є ключовою передумовою підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, забезпечення прозорості діяльності та обгрунтованості управлінських рішень. В умовах реформування системи охорони здоров'я та переходу до нових моделей фінансування (зокрема принципу "гроші йдуть за пацієнтом") зростає потреба у формуванні уніфікованих підходів до обліку витрат.

Під стандартизацією обліку витрат доцільно розуміти процес встановлення єдиних правил, принципів і процедур ведення обліку, які забезпечують узгодженість, порівнюваність і достовірність облікової інформації. У контексті закладів охорони здоров'я це означає формування такої системи обліку, яка дозволяє:

— чітко ідентифікувати витрати за видами медичних послуг;

— здійснювати їх порівняння між структурними підрозділами;

— забезпечувати контроль за ефективністю використання ресурсів;

— формувати обгрунтовану собівартість медичних послуг.

Значення стандартизації полягає також у створенні інформаційної бази для внутрішнього аудиту та стратегічного управління.

Стандартизація обліку витрат у закладах охорони здоров'я реалізується через сукупність взаємопов'язаних напрямів, які формують єдину систему організації облікового процесу та забезпечують його відповідність потребам управління. Її впровадження дозволяє досягти узгодженості інформаційних потоків, підвищити якість облікових даних та створити основу для ефективного контролю і аналізу витрат (табл. 3).

Одним із ключових напрямів є стандартизація класифікації витрат. Уніфікація підходів до групування витрат забезпечує можливість їх системного аналізу та порівняння як у межах окремого закладу, так і між різними закладами охорони здоров'я. В умовах багатопрофільної діяльності закладів охорони здоров'я особливого значення набуває багатовимірна класифікація витрат, що враховує економічну сутність витрат, їх функціональне призначення, а також об'єкти калькулювання.

Важливе місце займає стандартизація облікових процедур, яка передбачає встановлення єдиних правил документування, відображення та розподілу витрат. Уніфікація процедур забезпечує однаковість підходів до формування облікової інформації, знижує ризик помилок та суб'єктивності при віднесенні витрат до відповідних об'єктів обліку. Особливої актуальності набуває питання розподілу непрямих витрат, оскільки саме від обраної методики залежить точність визначення собівартості послуг та обгрунтованість управлінських рішень.

Не менш важливим напрямом є стандартизація внутрішньої звітності, яка забезпечує інформаційні потреби управління витратами. Формування уніфікованих форм управлінської звітності дозволяє підвищити оперативність отримання інформації, забезпечити її порівнюваність у часі та між структурними підрозділами, а також створити основу для проведення аналітичних досліджень.

Суттєву роль у системі стандартизації відіграє формування облікової політики закладу охорони здоров'я. Саме облікова політика визначає методологічні засади ведення обліку, включаючи методи оцінки активів, порядок визнання витрат та підходи до калькулювання собівартості. Чітке регламентування цих аспектів забезпечує стабільність облікових процесів, підвищує їх прозорість та сприяє зменшенню впливу суб'єктивних факторів.

Узгоджена реалізація зазначених напрямів формує цілісну систему стандартизації обліку витрат, яка виступає основою для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Водночас стандартизація не є ізольованим процесом, а тісно взаємодіє з автоматизацією облікових процесів та системою внутрішнього аудиту. Уніфікація облікових підходів створює необхідні

Таблиця 3. Узагальнення підходів до стандартизації

Напрям стандартизації	Зміст	Очікуваний результат
Класифікація витрат	Уніфікація групування витрат за економічними елементами, функціями та об'єктами	Порівнюваність і аналітичність даних
Облікові процедури	Єдині правила документування, розподілу та відображення витрат	Зниження помилок і підвищення точності
Внутрішня звітність	Стандартизовані форми управлінських звітів	Оперативність прийняття рішень
Облікова політика	Єдині підходи до оцінки, визнання та калькулювання	Стабільність і прозорість обліку

Джерело: сформовано авторами.

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

передумови для впровадження інформаційних систем, тоді як внутрішній аудит забезпечує контроль за дотриманням встановлених стандартів і оцінку їх ефективності.

З метою систематизації основних напрямів стандартизації обліку витрат у закладах охорони здоров'я доцільно узагальнити їх у вигляді концептуальної моделі. Такий підхід дозволяє не лише структурувати елементи стандартизації, але й відобразити їх взаємозв'язок та логіку функціонування в межах єдиної системи облікового забезпечення управління витратами (рис. 1). Концептуальна модель стандартизації обліку витрат базується на поєднанні методологічних, організаційних, інформаційних та контрольних складових, що забезпечують комплексний підхід до формування облікової інформації та її використання в управлінні.

Запропонована концептуальна модель відображає багаторівневу структуру стандартизації обліку витрат, у межах якої методологічний рівень визначає загальні принципи та підходи, організаційний — забезпечує їх практичну реалізацію, інформаційний — формує систему облікових даних, а контрольний — гарантує дотримання встановлених стандартів і оцінку їх ефективності. Така структуризація дозволяє забезпечити узгодженість усіх елементів облікової системи та підвищити ефективність управління витратами.

Удосконалення облікової функції у закладах охорони здоров'я неможливе без належно організованої системи внутрішнього аудиту, яка відіграє ключову роль у забезпеченні достовірності, обгрунтованості та об'єктивності фінансової інформації. Внутрішній аудит не є лише формальним елементом контролю, він виступає інструментом верифікації облікових даних, виявлення системних помилок, аналізу витратної ефективності та запобігання фінансовим зловживанням.

Організаційна побудова внутрішнього аудиту в закладах охорони здоров'я повинна базуватись на принципах незалежності, регулярності перевірок і методологічної уніфікованості. Це передбачає створення окремого аудиторського підрозділу або призначення відповідальних осіб із чітко визначеними повноваженнями, які здійснюють внутрішній контроль не лише за достовірністю даних, а й за дотриманням фінансово-бюджетної дисципліни, відповідності витрат фінансовому плану, а також за прозорістю процедур закупівель і договірної роботи [12, 13].

Досвід впровадження внутрішнього аудиту у комунальних закладах охорони здоров'я засвідчив, що навіть обмежене інституційне підсилення контрольної функції дозволяє своєчасно виявляти помилки у первинних документах, порушення у веденні облікових регістрів, а також випадки дублювання витрат за декількома напрямами фінансування. За даними Рахункової палати України, у закладах, де функціонує повноцінна служба внутрішнього аудиту, показник несвоєчасних або некоректних витрат є на 30—40% нижчим [9].

Міжнародна практика підтверджує важливість внутрішнього аудиту в охороні здоров'я як інструменту управління ризиками та підзвітності. За настановами SIGMA (ЄС та OECD), він має бути не лише контрольним, а й орієнтованим на вдосконалення процесів через рекомендації щодо оптимізації витрат, автоматизації та зниження операційних ризиків [3].

Внутрішній аудит забезпечує достовірність і прозорість облікової інформації, що лежить в основі управлінських і фінансових рішень закладів охорони здоров'я. Регулярні аудиторські процедури підвищують довіру з боку державних і громадських стейкхолдерів, що особливо важливо в умовах публічного фінансування, де неефективне використання бюджетних коштів може мати як економічні, так і соціально-політичні наслідки.

У звіті Глобальної ініціативи з прозорості у сфері охорони здоров'я підкреслюється, що регулярний внутрішній аудит суттєво знижує рівень фінансових ризиків та сприяє посиленню підзвітності закладів охорони здоров'я, особливо в країнах із перехідною економікою [5].

Внутрішній аудит у закладах охорони здоров'я виконує не лише контрольну, а й превентивну функцію. Системна перевірка облікових процедур дає змогу не тільки виявляти порушення, а й завчасно ідентифікувати ризики, запобігаючи критичним помилкам. У результаті аудит стає активним інструментом управління якістю облікових процесів.

Превентивна роль внутрішнього аудиту реалізується через регулярну оцінку системи внутрішнього контролю, розподілу повноважень, обробки первинної документації та виявлення причин повторюваних помилок. На цій основі формуються рекомендації щодо оптимізації процесів, автоматизації операцій, усунення дублювання функцій і запобігання конфліктам інтересів у фінансових рішеннях [10, 11].

З метою систематизації напрямів удосконалення облікового забезпечення управління витратами в закладах охорони здоров'я доцільно запропонувати інтегровану модель облікового забезпечення, яка поєднує



Рис. 1. Концептуальна модель стандартизації обліку витрат у закладах охорони здоров'я

Джерело: побудовано авторами.

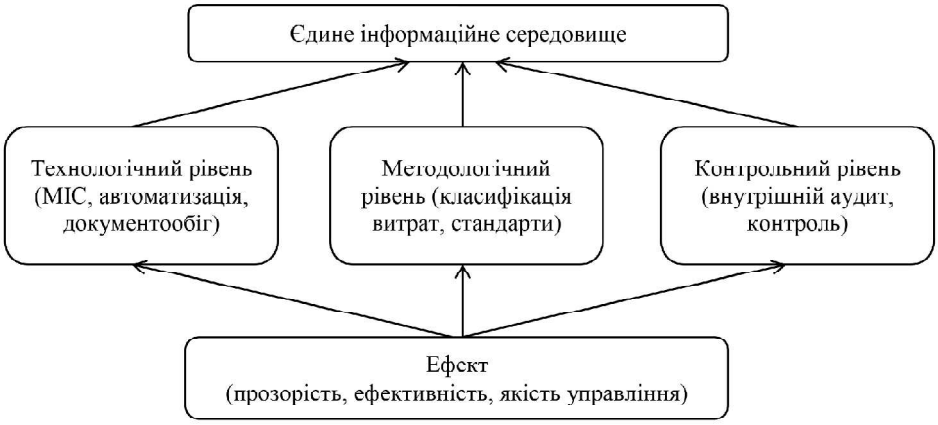


Рис. 2. Інтегрована модель облікового забезпечення управління витратами в закладах охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 4. Ключові напрями удосконалення облікового забезпечення витрат у закладах охорони здоров'я

Напрям удосконалення	Зміст/очікуваний ефект	Типові проблеми на етапі впровадження
Впровадження МІС	Автоматизація обліку, інтеграція медичних, фінансових та управлінських даних	Недостатнє фінансування, низька цифрова грамотність персоналу, інституційний опір
Інтеграція з електронним документообігом	Узгодженість облікових і первинних даних, зменшення дублювання, підвищення прозорості	Технічна несумісність платформ, затримки із впровадженням ЕЦП, нестача нормативної бази
Уніфікація класифікації витрат	Порівнюваність даних між закладами охорони здоров'я, точніший розрахунок собівартості послуг	Розбіжності методологій, труднощі з уніфікацією історичних даних
Використання галузевих стандартів і типових форм	Стандартизація облікових процедур, спрощення звітності	Відсутність актуальних типових форм, слабка адаптація до локальних потреб
Формалізація внутрішнього аудиту	Підвищення контролю, попередження помилок, прозорість витрат	Брак кваліфікованих аудиторів, конфлікт інтересів, недооцінка рекомендацій
Аналітична орієнтація аудиту	Аудит як інструмент оптимізації процесів, зменшення втрат	Нестача аналітичного ПЗ, перевантаження звітністю, слабка підтримка з боку керівництва

Джерело: створено і систематизовано авторами.

технологічні, методологічні та контрольні компоненти (рис. 2).

Центральним елементом виступає єдине інформаційне середовище, яке забезпечує взаємодію між усіма рівнями та формує основу для управлінських рішень.

Взаємодія зазначених рівнів формує синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні ефективності управління витратами, прозорості фінансових потоків та якості управлінських рішень у закладах охорони здоров'я.

Системне удосконалення облікового забезпечення в закладах охорони здоров'я передбачає поєднання технологічних, організаційних та методологічних змін, які формують потенціал для підвищення прозорості, точності та керованості витрат. Для кожного напряму існує очікуваний ефект, типові ризики, які можуть виникнути на етапі впровадження — як технічного, так і управлінського характеру. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити практичну реалізованість запропонованих змін. У таблиці 4 узагальнено основні напрямки розвитку.

Узагальнені в таблиці 4 напрями свідчать про значний потенціал оптимізації облікових процесів у закладах охорони здоров'я через цифровізацію, уніфікацію методик і посилення контролю. Водночас їх реалізація потребує управлінських зусиль: подолання інституційного опору, розвитку кадрового потенціалу та адаптації нормативної бази. Пріоритетом має бути поетапне впровадження з акцентом на інтегрованість, оперативність і аналітичну цінність облікових даних.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження з'ясовано, що ефективне облікове забезпечення управління витратами в закладах охорони здоров'я потребує комплексного вдосконалення, передусім через автоматизацію процесів, стандартизацію підходів до класифікації витрат, а також інституційну інтеграцію внутрішнього аудиту. Визначено, що ключовими бар'єрами на шляху реалізації цих змін залишаються технічна фрагментація, кадровий дефіцит та відсутність єдиної нормативної бази.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на емпіричній оцінці ефективності впроваджених МІС у закладах охорони здоров'я різного рівня, аналізі витратно-результативних моделей обліку за центрами відповідальності, а також розробці інтегрованих механізмів контролю і прогнозування витрат у межах контрактної моделі фінансування.

Література

1. Deloitte. Public Sector Internal Audit Maturity Survey. 2020. URL: https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/internal-audit-in-public-sector.html(дата звернення: 15.04.2026)

2. IT-Enterprise. Цифрові рішення для медичних установ. URL: https://www.it.ua/cases/medicina (дата звернення: 10.04.2025)

3. SIGMA/OECD, 2020, Internal Audit Manual for Public Sector Institutions.2020. URL: https://

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/).

www.oecd.org/governance/sigma/internal-audit-manual-2020.htm(дата звернення: 10.04.2026).

4. UHC2030, 2021, Health Systems Governance and Accountability. 2021. URL: https://www.uhc2030.org/fileadmin/uploads/uhc2030/Documents/About_UHC2030/UHC2030_Working_Groups/2021_UHC2030_Health_System_Governance_Report.pdf(дата звернення: 10.04.2026).

5. USAID Health Reform Support, 2021, Digital Health Overview. URL: https://www.prostir.ua/?news=tsyfrovizatsiya-v-ohoroni-zdorovya-ukrajiny-oglyad-vid-usaid (дата звернення: 10.04.2026).

6. World Bank. Improving Public Financial Management in Health. 2020. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/731381582833836308/improving-public-financial-management-in-health(дата звернення: 20.05.2025).

7. World Health Organization, 2022, Public Financial Management for Health inEurope. URL:https://www.who.int/teams/health-systems-governance-and-financing/health-financing/policy/public-financial-management (дата звернення: 10.04.2026).

8. Мінцифра. Цифрова трансформація у сфері охорони здоров'я. URL: https://thedigital.gov.ua/news/tsifrova-transformatsiya-u-sferi-okhoroni-zdorovya-itogi-2023 (дата звернення: 10.04.2026).

9. Рахункова палата України. Аналіз ефективності використання коштів у сфері охорони здоров'я. 2021. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/16-1_2021/Zvit_16-1_2021.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

10. Черненок К. П., Семененко Г. М., Луконін О. В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8449 (дата звернення: 15.04.2026).

11. Шестерняк М. Зюбрій Д. Проблемні аспекти регулювання аудиторської діяльності в Україні та перспективні напрями розвитку. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: зб. матеріалів X ювілейної Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 119—121.

12. Щирба М. Т. Особливості здійснення аудиторських перевірок в комп'ютерному середовищі. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: зб. матеріалів VI міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Тернопіль: ТНЕУ. 2019. С. 256—261.

13. Яремчук І. В. Державний внутрішній фінансовий контроль в умовах реформування галузі охорони здоров'я України. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С.408—421. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/268453136.pdf

14. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: https://www.vmr.gov.ua/departament-okhorony-zdorovia (дата звернення 15.04.2026).

References

1. Deloitte (2020), "Public Sector Internal Audit Maturity Survey", available at: https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/internal-audit-in-public-sector.html(Accessed 15.04.2026).

2. IT-Enterprise (2026), "Digital solutions for medical institutions", available at: https://www.it.ua/cases/medicina (Accessed 10.04.2025)

3. SIGMA/OECD (2020), "Internal Audit Manual for Public Sector Institutions", available at: https://www.oecd.org/governance/sigma/internal-audit-manual-2020.htm(Accessed 10.04.2026)

4. UHC2030 (2021), "Health Systems Governance and Accountability", available at: https://www.uhc2030.org/fileadmin/uploads/uhc2030/Documents/About_UHC2030/UHC2030_Working_Groups/2021_UHC2030_Health_System_Governance_Report.pdf(Accessed 10.04.2026).

5. USAID Health Reform Support (2021), "Digital Health Overview", available at: https://www.prostir.ua/?news=tsyfrovizatsiya-v-ohoroni-zdorovya-ukrajiny-oglyad-vid-usaid (Accessed 10.04.2026)

6. World Bank (2020), "Improving Public Financial Management in Health", available at: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/731381582833836308/improving-public-financial-management-in-health(Accessed 20.05.2025).

7. World Health Organization (2022), "Public Financial Management for Health in Europe", available at: https://www.who.int/teams/health-systems-governance-and-financing/health-financing/policy/public-financial-management (Accessed 10.04.2026).

8. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023), "Digital transformation ,in the healthcare sector", available at: https://thedigital.gov.ua/news/tsifrova-transformatsiya-u-sferi-okhoroni-zdorovya-itogi-2023 (Accessed 10.04.2026)

9. Accounting Chamber of Ukraine (2021), "Analysis of the effectiveness of the use of funds in the healthcare sector", available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/16-1_2021/Zvit_16-1_2021.pdf (Accessed 10.04.2026)

10. Chernenok, K. Semenenko, H. and Lukonin, A. (2020), "Assessment of the financial condition of a medical institution in the context of health care financing reform", Efektyvna ekonomika, vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8449 (Accessed 15.04.2026).

11. Shesterniak, M. and Ziubrij, D. (2021), "Problematic aspects of the regulation of auditing activities in Ukraine and promising areas of development", Oblik, opodatkuvannia i kontrol': teoriia ta metodolohiia: zb. materialiv X iuvilejnoi Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. [Accounting, taxation and control: theory and methodology: collection of materials of the X anniversary International Scientific and Practical Internet Conference], ZUHU, Ternopil', Ukraine, pp. 119—121.

12. Schyrba, M.T. (2019), "Features of conducting audits in a computer environment", Oblik, opodatkuvannia i kontrol': teoriia ta metodolohiia: zb. materialiv VI mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. [Accounting, taxation and control: theory and methodology: collection of materials of the VI International Scientific and Practical Internet Conference], TNEU, Ternopil', Ukraine, pp. 256—261.

13. Yaremchuk, I.V. (2018), "State internal financial control in the context of reforming the healthcare sector of Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats' Universytetu derzhavnoi fiskal'noi sluzhby Ukrainy, vol. 2, pp. 408—421, available at: https://core.ac.uk/download/pdf/268453136.pdf (Accessed 15.04.2026).

14. Official website of Vinnytsia City Council (2026), available at: https://www.vmr.gov.ua/departament-okhorony-zdorovia (Accessed 15.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 658.012.2

Т. В. Гринько,
д. е. н., професор, декан факультету економіки, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-7882-4523
Т. З. Гвініашвілі,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7961-2549

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.117

ПОТЕНЦІАЛ-ОРІЄНТОВНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

T. Grynko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University
T. Hviniashvili,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University

POTENTIAL-ORIENTED APPROACH TO FORMING AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу. Обгрунтовано актуальність використання даного підходу в умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та необхідності забезпечення довгострокової стійкості підприємств. Визначено сутність потенціалу підприємства як сукупності взаємопов'язаних складових, зокрема кадрової, фінансової, виробничої, інноваційної, маркетингової та управлінської. Запропоновано механізм формування стратегії розвитку підприємства, що включає аналітичний етап, етап цілепокладання, розробку стратегічних альтернатив і реалізацію стратегії. Особливу увагу приділено інтеграції результатів аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, що забезпечує обгрунтованість стратегічних рішень. Розглянуто систему інструментів стратегічного управління, яка сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування. Аргументовано, що застосування потенціал-орієнтованого підходу дозволяє підвищити адаптивність підприємства, забезпечити ефективне використання ресурсів і сформувати стійкі конкурентні переваги.

The article considers the issues of forming an enterprise development strategy in conditions of increased uncertainty and dynamic changes in the external environment. It is substantiated that traditional approaches to strategic management, which do not fully take into account the internal capabilities of the enterprise, are not effective enough in modern conditions. In this regard, it is proposed to use a potential-oriented approach, which involves integrating the assessment of the internal potential of the enterprise into the process of forming strategic decisions.

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

It is determined that the potential of the enterprise is a multi-component category that includes personnel, financial, production, innovation, marketing and management components. It is the level of development of these components that determines the ability of the enterprise to adapt to changes, effectively use resources and form competitive advantages. The article systematizes approaches to assessing the specified components of potential, which allows you to form a comprehensive picture of the level of enterprise development.

The proposed mechanism for forming an enterprise development strategy is based on a step-by-step logic that includes a strategic analysis of the external environment and internal potential, the formation of a system of goals, the development of strategic alternatives and their implementation. Particular attention is paid to the integration of the analysis results, which allows to ensure consistency between the strategic goals and resource capabilities of the enterprise.

The paper substantiates the feasibility of using a set of strategic management tools, in particular SWOT analysis, balanced scorecard, scenario planning, benchmarking, gap analysis and a system of key performance indicators. It is determined that their comprehensive application contributes to improving the quality of strategic decisions and ensures the adaptability of the enterprise to changes in the external environment.

It is proven that the process of forming and implementing a strategy is cyclical and involves constant monitoring, evaluating results and adjusting strategic guidelines. This allows the enterprise to respond to changes in the external environment in a timely manner and ensure the effective use of potential.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed mechanism in the activities of enterprises to increase the efficiency of strategic planning, optimize the use of resources and strengthen competitive positions. The results obtained can be used both in scientific research and in the practice of managing enterprises in various sectors of the economy.

Ключові слова: потенціал підприємства; стратегія розвитку; стратегічне управління; потенціал-орієнтований підхід; конкурентоспроможність; стратегічне планування; стратегічний аналіз.

Key words: enterprise potential; development strategy; strategic management; potential-oriented approach; competitiveness; strategic planning; strategic analysis.

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

У сучасних умовах функціонування українських підприємств актуальність стратегічного підходу до їх розвитку суттєво зростає, що зумовлено високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, динамічністю ринкових змін та необхідністю адаптації до глобальних економічних трансформацій. Традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на короткострокові результати, виявляються недостатніми для забезпечення стійкого розвитку підприємств, що обумовлює потребу у впровадженні системного стратегічного планування, здатного інтегрувати довгострокові цілі з наявними ресурсними можливостями та потенціалом підприємства.

Водночас, як свідчать сучасні наукові дослідження, існує значна кількість підходів до формування стратегій розвитку підприємств, проте більшість із них зосереджується лише на окремих аспектах оцінювання та вибору стратегічних альтернатив. Така фрагментарність обмежує можливості комплексного врахування внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх викликів, що особливо критично в умовах нестабільності української економіки. У цьому контексті особливого значення набуває потенціал-орієнтований підхід, який передбачає визначення, оцінювання та ефективне використання сукупного потенціалу підприємства як базису для формування обгрунтованої стратегії розвитку.

Актуальність питань стратегічного планування також посилюється впливом таких чинників, як цифровізація бізнес-процесів, інтеграція у міжнародні ринки, трансформація інституційного середовища та необхідність підвищення інноваційної спроможності підприємств. У цих умовах стратегічне планування повинно набувати адаптивного характеру, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень та здатність до швидкого реагування на зміни. Саме потенціал-орієнтований підхід дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з його реальними та перспективними можливостями, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій та досягненню довгострокової стійкості розвитку.

Таким чином, застосування потенціал-орієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємства є об'єктивно необхідним у сучасних умовах, оскільки забезпечує комплексність стратегічного аналізу, підвищує обгрунтованість управлінських рішень та створює передумови для ефективного функціонування українських підприємств у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування стратегії розвитку підприємства є однією з центральних у сучасній економічній науці та теорії стратегічного управління. Значний внесок у її дослідження зробили представники класичних і сучасних шкіл стратегічного менеджменту, які сформували методологічну основу аналізу зовнішнього середовища, конкурентних позицій та внутрішніх ресурсів підприємства. Зокрема, у наукових працях О. Ареф'євої, С. Пілецької, М. Лістрової [1], Г. Соболєвої [26], І. Кузнецової, В. Горбатюк [14], В. Ліщинської [17], Н. Благої, І. Приймак [3], К. Маліношевської [21], Н. Шматько, В. Костіна [35] та ін. широко розкрито концепції конкурентних стратегій, галузевого аналізу та позиціонування підприємства на ринку, що дозволяють обгрунтувати вибір стратегічних напрямів розвитку з урахуванням умов конкуренції.

Водночас суттєвого розвитку набув ресурсний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства як джерелі формування стійких конкурентних переваг. У межах цього підходу в роботах І. Дашко [9], К. Салиги [24], В. Шарапи [34], Н. Середи [25], Н. Костецької [13], А. Лойшина [18], О. Ульянченко, Л. Васюренко, А. Литвинова, К. Утенкової, Ю. Філімонова, І. Кукси [30], М. Вовк [6] та ін. досліджуються питання ідентифікації ключових ресурсів, компетенцій та динамічних здібностей підприємства, що забезпечують його довгострокову ефективність. Подальшим розвитком зазначених положень стали концепції управління знаннями, інтелектуального капіталу та інноваційної спроможності, які розширюють розуміння потенціалу підприємства як комплексної та багатовимірної категорії.

У сучасних наукових дослідженнях Ю. Гудзь, Ю. Майстренко [8], Н. Горобець [7], О. Хохуляк, Т. Дем'яненко [10], Н. Струк, В. Гомольська [27], О. Фрум, С. Дідуха, Л. Лобоцької [31] та ін. приділяється значна увага інструментам стратегічного планування та оцінювання ефективності стратегій. Зокрема, активно застосовуються такі підходи, як збалансована система показників, стратегічні карти, сценарне планування, бенчмаркінг, аналіз розривів, портфельні моделі та багатокритеріальні методи прийняття рішень. Ці інструменти дозволяють формалізувати процес стратегічного управління, підвищити його прозорість і забезпечити зв'язок між стратегічними цілями та результатами діяльності підприємства.

Також українські науковці значну увагу приділяють дослідженню особливостей стратегічного розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки, зокрема з урахуванням впливу кризових явищ, воєнних ризиків, обмеженості ресурсів і необхідності інтеграції у глобальні ринки. У працях Т. Омельченко, Р. Майстро, О. Більовської [19], Ю. Науменка [22], Н. Ульянченко [29], В. Коненко [12], Н. Левковець [16], В. Хачатрян [32], Н. Лагодієнко, Л. Скляр, Л. Бахчиванжи, М. Матвійчука [15] та ін. розглядаються питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку інноваційної діяльності, цифровізації бізнес-процесів та удосконалення системи стратегічного управління тощо.

Незважаючи на значну теоретичну та прикладну базу досліджень у сфері стратегічного управління, існує низка суттєвих невирішених проблем, що обмежують ефективність формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах. Насамперед, більшість існуючих підходів не забезпечує належної інтеграції результатів аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, що призводить до розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями їх досягнення.

Суттєвим недоліком є також відсутність цілісного механізму формування стратегії, який би поєднував усі етапи стратегічного процесу — від діагностики потенціалу до реалізації та контролю стратегії — в єдину логічно узгоджену систему. У наявних дослідженнях недостатньо уваги приділяється питанням взаємозв'язку між окремими складовими потенціалу підприємства, що ускладнює досягнення синергетичного ефекту від їх використання.

Крім того, залишається недостатньо розробленим питання комплексного оцінювання потенціалу підприємства, зокрема інтеграції кількісних і якісних методів аналізу кадрової, фінансової, інноваційної, виробничої та маркетингової складових. Відсутність уніфікованих підходів до такої оцінки ускладнює формування обгрунтованих стратегічних альтернатив і вибір оптимального напряму розвитку.

Окремої уваги потребує проблема забезпечення адаптивності стратегій в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Більшість традиційних моделей стратегічного планування орієнтовані на відносно стабільні умови функціонування і не враховують необхідності постійного коригування стратегічних орієнтирів у відповідь на швидкі зміни ринку, технологій і інституційного середовища.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у розробленні інтегрованого механізму формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу, який забезпечить узгодженість між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами його функціонування, підвищить обгрунтованість стратегічних рішень і сприятиме формуванню адаптивних, гнучких стратегій розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування теоретико-методичних засад та розроблення механізму формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: узагальнити підходи до формування стратегії розвитку підприємства; обгрунтувати інтеграцію аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства; розробити струк-

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/).

турно-логічну модель механізму формування стратегії розвитку, що включає аналітичний етап, етап цілепокладання, розробку стратегічних альтернатив і їх реалізацію; систематизувати методичний інструментарій стратегічного управління відповідно до етапів механізму; визначити послідовність формування стратегічних альтернатив і підходи до їх реалізації в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на зростання значущості стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища та необхідність комплексного врахування внутрішніх можливостей підприємства, особливої актуальності набуває розроблення практичного інструментарію реалізації потенціал-орієнтованого підходу. Саме поєднання теоретичних положень щодо стратегічного планування з прикладними механізмами їх упровадження дозволяє забезпечити ефективність процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Потенціал-орієнтований підхід передбачає не лише ідентифікацію наявних ресурсів і компетенцій підприємства, а й оцінювання їх здатності забезпечувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі [4]. Відповідно, виникає потреба у структурованій послідовності дій, яка б забезпечувала логічний взаємозв'язок між аналізом стратегічного потенціалу, визначенням пріоритетних напрямів розвитку, вибором стратегічних альтернатив та механізмами їх реалізації.

У цьому контексті доцільним є розроблення механізму формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу (рис. 1), який дозволить систематизувати процес стратегічного планування, підвищити обгрунтованість управлінських рішень і забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Механізм формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу передбачає комплексне поєднання аналізу зовнішнього сере-



Рис. 1. Механізм формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу

Джерело: розроблено автором.

довища та внутрішніх можливостей підприємства з метою обгрунтування стратегічного напряму його розвитку. Метою механізму є формування й обгрунтуванням стратегії розвитку підприємства. До принципів формування й обгрунтуванням стратегій розвитку підприємства доцільно віднести принципи науковості (використання науково-обгрунтованих підходів при розробці стратегій), безперервності (постійне коригування стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища), узгодженості (усі стратегії узгоджуються між собою та становлять єдину систему), цільової орієнтації (орієнтація стратегії на досягнення стратегічних цілей), економічної ефективності.

Запропонований механізм включає аналітичний етап, в рамках якого здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього середовища (макрооточення і мікрооточення), а також внутрішнього потенціалу підприємства, етап цілепокладання, в рамках якого здійснюється обгрунтування генеральної мети, місії підприємства, ділових і функціональних стратегічних цілей, здійснюється їх вибір на основі критеріїв узгодженості, вимірності, досяжності, визначеності у часі, а також етап розробки стратегії розвитку.

Аналітичний етап поєднує стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також аналіз й оцінку складових потенціалу підприємства. Зовнішній аналіз дозволяє виявити ключові можливості й загрози, що формуються під впливом економічних, соціальних, технологічних і інституційних чинників, а також рівня конкуренції в галузі. Внутрішній аналіз зосереджується на оцінці потенціалу підприємства як сукупності взаємопов'язаних складових, зокрема кадрової, фінансової, виробничої, інноваційної, маркетингової та управлінської. Саме рівень розвитку цих компонентів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокове зростання. Узагальнення результатів такого аналізу дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити інтегральний рівень його розвитку.

На основі зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом формуються стратегічні альтернативи розвитку. Обрані напрями конкретизуються у вигляді корпоративної, бізнес та функціональних стратегій, які орієнтовані на ефективне використання наявного потенціалу та його подальше нарощення. Особливу роль при цьому відіграє узгодженість між складовими потенціалу, що забезпечує синергетичний ефект і підвищує результативність стратегічних рішень.

Для забезпечення комплексності потенціал-орієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємства доцільно застосовувати системний інструментарій аналізу й оцінки складових його внутрішнього потенціалу. На відміну від інструментів аналізу зовнішнього середовища, такі методи спрямовані на ідентифікацію, вимірювання та інтерпретацію внутрішніх можливостей підприємства, що формують основу його конкурентоспроможності та стратегічної стійкості [28]. Зокрема, для аналізу ресурсної складової потенціалу доцільно використовувати ресурсний аналіз (Resource-Based View, VRIO-аналіз), ABC- та XYZ-аналіз ресурсів, аналіз ефективності використання основних засобів і оборотних активів, а також бенчмаркінг ресурсного забезпечення. Оцінювання кадрового потенціалу може здійснюватися за допомогою методів оцінки компетенцій (competency assessment), KPI персоналу, аналізу продуктивності праці, методу 360 градусів, а також HR-аналітики (плинність кадрів, рівень залученості, індекс задоволеності персоналу тощо).

Інноваційний потенціал підприємства доцільно досліджувати із застосуванням інноваційного аудиту, аналізу R&D-активності, оцінки інноваційної спроможності (innovation capability assessment), портфельного аналізу інноваційних проєктів (наприклад, за моделлю McKinsey/GE), а також показників рівня технологічного розвитку. Фінансовий потенціал оцінюється через систему фінансового аналізу (коефіцієнтний аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності), аналіз грошових потоків (cash-flow analysis), факторний аналіз прибутку, а також моделі прогнозування банкрутства (Altman Z-score тощо). Маркетинговий потенціал підприємства доцільно оцінювати за допомогою аналізу частки ринку, позиціонування, аналізу клієнтської бази (customer lifetime value, сегментація), методів оцінки бренду, конкурентного аналізу, а також інструментів аналізу маркетингової ефективності (ROMI, воронка продажів). Управлінський потенціал може бути проаналізований через оцінку організаційної структури, аналіз бізнес-процесів (BPM, реінжиніринг), оцінку якості управлінських рішень, рівня цифровізації управління, а також за допомогою maturity models (моделі зрілості управління).

Використання зазначеного інструментарію дозволяє здійснити всебічну діагностику складових потенціалу підприємства, забезпечити їх кількісну та якісну оцінку, а також сформувати обгрунтовану інформаційну базу для подальшого розроблення ефективної стратегії розвитку на засадах потенціал-орієнтованого підходу.

Формування генеральної мети, місії та системи цілей у межах потенціал-орієнтованого підходу базується на узгодженні стратегічного бачення підприємства з його внутрішнім потенціалом і викликами зовнішнього середовища [5]. Важливим є врахування інтересів зацікавлених сторін та трансформація цілей у вимірювану, ієрархічно впорядковану систему, що забезпечує їх узгодженість на всіх рівнях управління. Це дозволяє пов'язати довгострокові орієнтири розвитку з операційною діяльністю та забезпечити контроль їх досягнення.

Розробка стратегічних альтернатив передбачає формування можливих напрямів розвитку підприємства на основі поєднання зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом [20]. При цьому враховуються ключові складові потенціалу підприємства — фінансова, кадрова, виробнича, інноваційна, маркетингова — що визначають його конкурентні позиції та здатність до зростання. Вибір оптимальної стратегії здійснюється з урахуванням ефективності, ризиків і довгострокових перспектив, а також рівня відповідності наявному потенціалу [11].

Загалом, системне поєднання інструментів стратегічного аналізу, оцінювання та планування забезпечує обгрунтованість стратегічного вибору, узгодженість

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/).

цілей і альтернатив розвитку, а також сприяє ефективній реалізації потенціал-орієнтованої стратегії підприємства [2].

Узагальнення наведених наборів інструментарію стратегічного управління дозволяє виокремити ті з них, що застосовуються на різних етапах формування та реалізації стратегії. До таких інструментів належать SWOT-аналіз, Balanced Scorecard (BSC), Benchmarking, Scenario Planning, Gap Analysis, KPI-система, а також аналіз ключових компетенцій і багатокритеріальні методи прийняття рішень. SWOT-аналіз вирізняється універсальністю, оскільки інтегрує результати дослідження зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, забезпечуючи зв'язок між аналітичним етапом і формуванням стратегічних альтернатив. Balanced Scorecard (BSC) поєднує функції трансформації місії та цілей у систему показників і оцінювання стратегічних рішень, сприяючи узгодженості між цілями та їх реалізацією. Benchmarking використовується для орієнтації на кращі практики як під час визначення цілей, так і при виборі стратегічних альтернатив, що підвищує їх реалістичність і конкурентоспроможність. Scenario Planning забезпечує врахування невизначеності середовища, дозволяючи адаптувати як стратегічні орієнтири, так і варіанти їх досягнення. Gap Analysis сприяє виявленню розривів між поточним і бажаним станом, обгрунтовуючи як цілі, так і напрями стратегічних змін. KPI-система забезпечує кількісне вимірювання досягнення цілей і оцінювання результативності стратегій, формуючи основу для контролю їх реалізації. Аналіз ключових компетенцій дозволяє визначити стратегічні можливості підприємства, тоді як багатокритеріальні методи підтримують обгрунтований вибір оптимальних рішень за умов множинності альтернатив.

Таким чином, зазначені інструменти виконують інтеграційну функцію в системі стратегічного управління, забезпечуючи узгодженість між його етапами та підвищуючи обгрунтованість управлінських рішень.

В рамках запропонованого механізму реалізація стратегії розглядається як безперервний процес, що передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища та цілеспрямований розвиток ключових складових потенціалу підприємства. Такий підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Після визначення стратегій на всіх рівнях у межах потенціал-орієнтованого підходу розробляється план їх реалізації, що включає конкретні заходи, ресурси, строки виконання та відповідальних осіб, а також бюджетне забезпечення. Реалізація стратегії супроводжується постійним моніторингом і оцінкою її ефективності з позиції відповідності цілям розвитку та наявному потенціалу підприємства (фінансовому, кадровому, виробничому, інноваційному, маркетинговому). Виявлені відхилення та їх вплив на результати слугують підставою для коригування стратегії або повторного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливо, що цей процес має циклічний характер, причому на кожному рівні управління можуть реалізовуватися власні цикли стратегічного уточнення.

Інтеграція результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу забезпечує формування цілісної та динамічної стратегії розвитку. Стратегічні цілі визначаються з урахуванням можливостей середовища та сильних сторін потенціалу підприємства, тоді як загрози й слабкі сторони формують коло ключових ризиків. Така стратегія не є жорстко фіксованою, а передбачає гнучке коригування стратегічних пріоритетів відповідно до змін умов функціонування. Це досягається через систему безперервного моніторингу, регулярний перегляд цілей і використання зворотного зв'язку, що перетворює стратегічне управління на безперервний, адаптивний процес розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті поглиблено теоретичні засади та обгрунтовано практичні аспекти застосування потенціал-орієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємства в умовах зростаючої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Аргументовано, що традиційні підходи до стратегічного управління, які не враховують у повному обсязі внутрішні можливості підприємства, є недостатньо ефективними для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкості.

Запропоновано механізм формування стратегії розвитку підприємства, який поєднує аналітичний етап, етап цілепокладання, розроблення стратегічних альтернатив та їх реалізацію. Особливістю механізму є інтеграція результатів аналізу зовнішнього середовища з комплексною оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства, що включає кадрову, фінансову, виробничу, інноваційну, маркетингову та управлінську складові. Аргументовано, що саме узгоджений розвиток цих компонентів забезпечує формування стійких конкурентних переваг і створює передумови для ефективного стратегічного розвитку.

У процесі дослідження було систематизовано методичний інструментарій стратегічного управління відповідно до етапів механізму формування стратегії розвитку підприємства на засадах потенціал-орієнтованого підходу. Зокрема, виокремлено інструменти аналітичного етапу (оцінювання зовнішнього середовища та складових потенціалу підприємства — кадрової, фінансової, виробничої, інноваційної, маркетингової), інструменти цілепокладання, що забезпечують формування узгодженої системи стратегічних цілей, а також інструменти розробки, вибору та реалізації стратегічних альтернатив. Така структуризація дозволила забезпечити логічну послідовність стратегічного процесу, підвищити його комплексність і обгрунтованість, а також узгодити застосування методів із завданнями кожного етапу, що сприяє більш ефективному використанню потенціалу підприємства та досягненню стратегічних орієнтирів розвитку.

Встановлено, що застосування системного інструментарію стратегічного аналізу та планування (зокрема SWOT-аналізу, BSC, сценарного планування, бенчмаркінгу, аналізу розривів, KPI-системи та багатокритеріальних методів) сприяє підвищенню обгрунтованості стратегічних рішень, забезпечує їх узгодженість та адаптивність до змін середовища. Визначено, що інтегра-

ційний характер цих інструментів дозволяє сформувати єдину логіку стратегічного управління та підвищити ефективність реалізації стратегії.

Особливу увагу приділено доведенню циклічного та безперервного характеру процесу стратегічного управління. Підкреслено, що ефективна реалізація стратегії передбачає постійний моніторинг її виконання, оцінювання результатів, виявлення відхилень і своєчасне коригування стратегічних орієнтирів. Це дозволяє підприємству забезпечити гнучкість управління, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та максимально ефективно використовувати наявний потенціал.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до кількісної інтегральної оцінки потенціалу підприємства, удосконаленням інструментів цифрової підтримки стратегічного управління, а також апробацією запропонованого механізму на практиці з урахуванням галузевих особливостей та умов функціонування українських підприємств.

Література:

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-35.

2. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61.

3. Блага Н., Приймак І. Побудова моделей вибору стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції. Формування ринкової економіки в Україні. 2019. Вип. 41. С. 38-49. DOI: 10.30970/meu.2019.41.0.2822

4. Боровик М. В., Оболенцева Л. В., Школяр С. В. Теоретичний базис стратегічного управління підприємствами сфери послуг. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 11 (91), т. 2. С. 25—36. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-105173.

5. Бугаєва М., Петросян А. Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. № 13 (46).1. С. 95—109. DOI: 10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.95-109.

6. Вовк М. Стратегічне управління потенціалом підприємств під впливом військових дій в Україні. Український економічний часопис. 2025. Вип. 10. С. 17—20. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-3.

7. Горобець Н. М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 3 (71). С. 185—191. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-3-27.

8. Гудзь Ю. Ф., Майстренко Ю. В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. Економіка і управління. 2024. Вип. 4. С. 22—28. DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.222024.

9. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6, т. 1. С. 38—41. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-40-44.

10. Дем'яненко Т. І. Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку сучасного підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 2. С. 169—175. DOI: 10.33271/ebdut/86.169.

11. Калініченко С. М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. Економічний простір. 2025. № 201. С. 311—316. DOI: 10.30838/EP.201.311-316.

12. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.1.16.

13. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2021. № 20. С. 51—55. DOI: 10.20535/2307-5651.20.-2021.252604.

14. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3—4 (74—75). С. 109-120. DOI: 10.33987/vsed.3-4(74-75).-2020.109-120

15. Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Бахчиванжи Л. А., Матвійчук М. С. Фінансовий менеджмент в умовах кризових викликів: механізм ефективності та напрями вдосконалення. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 16. DOI: 10.5281/zenodo.17350906.

16. Левковець Н. М. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси). 2024. Вип. 2. С. 31—35. DOI: 10.32782/pdau.eco.2024.2.4.

17. Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності. Бізнес-Інформ. 2019. № 7. С. 325—330. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-7-325-330

18. Лойшин А. Аналіз наукових положень ресурсних концепцій в економічній теорії і теорії стратегічного управління. Journal of Scientific Papers "Social Development and Security". 2021. Vol. 11, № 3. P. 41—55. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.4.

19. Майстро Р. Г., Більовська О. О. Конкурентоспроможність бізнесу в умовах війни в Україні. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". 2023. № 3. С. 21—25. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.21.

20. Макаренко П. М., Михальчук О. В., Пілявський В. І. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 2 (51). С. 23—37. DOI: 10.32782/2519-884X-2024-51-3.

21. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 41. С. 74—78. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-41-13.

22. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 1 (31). С. 53—61. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5.

23. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. № 3 (47). С. 94—103. DOI: 10.-31558/2307-2318.2022.3.10.

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

24. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-102.

25. Середа Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-26.

26. Соболєва Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 19—26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03.

27. Струк Н. Р., Гомольська В. В. Модель оцінювання ефективності стратегій в маркетинговому плануванні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. Вип. 17. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-17-04-04.

28. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-62.

29. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Вип. 342 (3 (1). С. 293—297. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41.

30. Ульянченко О., Васюренко Л., Литвинов А., Утенкова К., Філімонов Ю., Кукса І. Стратегічне управління ресурсним потенціалом як захід підвищення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. Вип. 4 (39). С. 276—283. DOI: 10.18371/fcaptp.v4i39.241316.

31. Фрум О. Л., Дідух С. М., Лобоцька Л. Л. Методичні підходи до ефективного планування стратегії прибутковості підприємства на основі методу моделювання сценаріїв. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 3. С. 418—422. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-75.

32. Хачатрян В. В. Вплив кризових явищ в країні на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Economic Journal Odessa Polytechnic University. 2021. № 2 (16). С. 92—97. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.10.

33. Хохуляк О. О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Економіка і регіон. 2022. № 4 (87). С. 110—118. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2789.

34. Шарапа В. Ресурсний та фінансовий потенціал — ключові передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 4 (44). С. 190—196. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196.

35. Шматько Н. М., Костін В. О. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 356—366. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366.

References:

1. Arefieva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022), "Formation of the enterprise competitive strategy in the anti-crisis management system", Economy and Society, vol. 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-35.

2. Artiushok, V. (2022), "Methods and models of strategic analysis in the business planning system", Economy and Society, vol. 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61.

3. Blaha, N., & Pryimak, I. (2019), "Construction of models for choosing an enterprise development strategy under competition conditions", Formation of Market Economy in Ukraine, vol. 41, pp. 38—49. DOI: 10.30970/meu.2019.41.0.2822.

4. Borovyk, M. V., Obolentseva, L. V., & Shkoliar, S. V. (2024), "Theoretical basis of strategic management of service enterprises", International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", vol. 11 (91), no. 2, pp. 25—36. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-105173.

5. Buhaieva, M., & Petrosian, A. (2025), "Development of a conceptual model of strategic management of agricultural enterprises under the latest challenges", Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, vol. 13 (46).1, pp. 95—109. DOI: 10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.95-109.

6. Vovk, M. (2025), "Strategic management of enterprise potential under the influence of military actions in Ukraine", Ukrainian Economic Journal, vol. 10, pp. 17—20. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-3.

7. Horobets, N. M. (2019), "Use of strategic management tools in planning the activities of agricultural enterprises", Problems of Systemic Approach in Economics, vol. 3 (71), pp. 185—191. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-3-27.

8. Hudz, Yu. F., & Maistrenko, Yu. V. (2024), "Modern tools of strategic management of online business", Economics and Management, vol. 4, pp. 22—28. DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.222024.

9. Dashko, I. M. (2019), "The place and role of enterprise resource potential in ensuring competitiveness", Bulletin of Khmelnytskyi National University, vol. 6, no. 1, pp. 38—41. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-40-44.

10. Demianenko, T. I. (2024), "Features of forming the strategy of socio-economic development of a modern enterprise", Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic, vol. 2, pp. 169—175. DOI: 10.33271/ebdut/86.169.

11. Kalinichenko, S. M. (2025), "Key elements of effective strategic enterprise management", Economic Space, vol. 201, pp. 311—316. DOI: 10.30838/EP.201.-311-316.

12. Konenko, V. V. (2023), "Digital tools of anti-crisis business management during martial law", Effective Economy, vol. 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.1.16.

13. Kostetska, N. I. (2021), "Strategic management of enterprise potential: theoretical and methodological aspects", Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", vol. 20, pp. 51—55. DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252604.

14. Kuznetsova, I. O., & Horbatiuk, V. V. (2020), "Modern approaches to the formation of enterprise competitive strategy", Bulletin of Socio-Economic Research, vol. 3—4 (74—75), pp. 109-120. DOI: 10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120.

15. Lahodiienko, N. V., Skliar, L. B., Bakhchyvanzhy, L. A., & Matviichuk, M. S. (2025), "Financial management under crisis challenges: efficiency mechanism and

directions for improvement", Current Issues of Economic Sciences, vol. 16. DOI: 10.5281/zenodo.17350906.

16. Levkovets, N. M. (2024), "Improvement of anti-crisis enterprise management under martial law", Bulletin of PDAU (Economics, Management and Finance), vol. 2, pp. 31—35. DOI: 10.32782/pdau.eco.2024.2.4.

17. Lishchynska, V. V. (2019), "Selection of the optimal competitive strategy of an enterprise under interval estimates of its performance criteria", Business Inform, vol. 7, pp. 325—330. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-7-325-330.

18. Loishyn, A. (2021), "Analysis of scientific provisions of resource concepts in economic theory and strategic management theory", Journal of Scientific Papers "Social Development and Security", vol. 11, no. 3, pp. 41—55. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.4.

19. Maistro, R. H., & Bilovska, O. O. (2023), "Business competitiveness under war conditions in Ukraine", Bulletin of the National Technical University "KhPI", vol. 3, pp. 21—25. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.21.

20. Makarenko, P. M., Mykhalchuk, O. V., & Piliavskyi, V. I. (2024), "Formation of enterprise strategy and strategic alternatives", Collection of Scientific Works of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences), vol. 2 (51), pp. 23—37. DOI: 10.32782/2519-884X-2024-51-3.

21. Malinoshevska, K. I. (2022), "Development of enterprise development strategy", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, vol. 41, pp. 74—78. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-41-13.

22. Naumenko, Yu. V. (2025), "Strategies for increasing enterprise competitiveness in the context of Ukraine's economic recovery", Economic Journal Odessa Polytechnic University, vol. 1 (31), pp. 53—61. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5.

23. Omelchenko, T. (2022), "Competitiveness of Ukrainian enterprises under war conditions", Economics and Organization of Management, vol. 3 (47), pp. 94—103. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.10.

24. Salyha, K. (2023), "Methods of enterprise competitiveness: formation and evaluation", Economy and Society, vol. 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-102.

25. Sereda, N. (2025), "Strategic management of enterprise resources: logistics optimization under economic uncertainty", Economy and Society, vol. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-26.

26. Sobolieva, H. H. (2024), "Theoretical foundations of competitive strategy and enterprise competitiveness", International Science Journal of Management, Economics & Finance, vol. 3, no. 3, pp. 19—26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03.

27. Struk, N. R., & Homolska, V. V. (2025), "Model for evaluating strategy effectiveness in marketing planning", Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, vol. 17. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-17-04-04.

28. Sukhanova, A. (2021), "Methodological approaches to assessing enterprise competitiveness", Economy and Society, vol. 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-62.

29. Ulianchenko, N. (2025), "Enterprise management strategy under martial law", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 342 (3 (1), pp. 293—297. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41.

30. Ulianchenko, O., Vasiurenko, L., Lytvynov, A., Utenkova, K., Filimonov, Yu., & Kuksa, I. (2021), "Strategic management of resource potential as a measure to increase enterprise competitiveness in the agricultural sector", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (39), pp. 276—283. DOI: 10.18371/fcaptp.v4i39.241316.

31. Frum, O. L., Didukh, S. M., & Lobotska, L. L. (2024), "Methodological approaches to effective planning of enterprise profitability strategy based on the scenario modeling method", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 9, no. 3, pp. 418—422. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-75.

32. Khachatrian, V. V. (2021), "Impact of crisis phenomena in the country on the international competitiveness of enterprises", Economic Journal Odessa Polytechnic University, vol. 2 (16), pp. 92—97. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.10.

33. Khokhuliak, O. O. (2022), "Improvement of strategic planning tools for sustainable development of territorial communities", Economics and Region, vol. 4 (87), pp. 110—118. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2789.

34. Sharapa, V. (2025), "Resource and financial potential as key prerequisites for increasing enterprise competitiveness under uncertainty", Problems and Prospects of Economics and Management, vol. 4 (44), pp. 190—196. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196.

35. Shmatko, N. M., & Kostin, V. O. (2025), "Methodological foundations for the formation of a competitive enterprise development strategy in a changing environment", Actual Problems of Economics, vol. 3 (285), pp. 356—366. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 338.43:502.131.1:338.439.02

І. І. Ібатуллін,
д. с-г. н., професор, академік НААН України, Національна академія аграрних наук України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4418-6532
І. В. Свиноус,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет, головний науковий співробітник,
Інститут продовольчих ресурсів НААН
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0346-1596
М. В. Лозінський,
д. с.-г. наук, професор кафедри генетики, селекції і насінництва с.-г. культур,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-6078-3209
Н. М. Присяжнюк,
к. вет. н., доцент кафедри іхтіології та зоології,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-4737-0143
Ю. В. Федорук,
к. с.-г. н., доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-3921-7955

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.126

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

I. Ibatullin,
Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Academician of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
I. Svynous,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University
M. Lozinskyi,
Doctor of Agricultural Sciences, Professor of the Department of Genetics, Breeding and Seed Production of Agricultural Crops, Bila Tserkva National Agrarian University
N. Prysiazhniuk,
PhD in Veterinary Sciences, Associate Professor of the Department of Ichthyology and Zoology, Bila Tserkva National Agrarian University
Yu. Fedoruk,
PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Technologies in Crop Production and Plant Protection, Bila Tserkva National Agrarian University

GREEN ECONOMY AS A BASIS FOR ENSURING FOOD SECURITY UNDER GLOBAL CHALLENGES

У статті досліджено роль зеленої економіки у забезпеченні продовольчої безпеки в умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних із кліматичними змінами, деградацією природних ресурсів, воєнними конфліктами, енергетичною нестабільністю та трансформацією світових агропродовольчих систем. Обгрунтовано, що традиційна модель аграрного виробництва, орієнтована переважно на максимізацію обсягів виробництва, поступово втрачає ефективність через зростання екологічних ризиків, виснаження грунтів, скорочення біорізноманіття та посилення залежності від невідновлюваних ресурсів. Визначено, що концепція зеленої економіки передбачає поєднання економічної результативності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, формуючи підгрунтя для розвитку стійких продовольчих систем.

Проаналізовано сучасні тенденції екологізації аграрного виробництва, розвитку органічного землеробства, впровадження грунтозахисних технологій, цифрового моніторингу, точного землеробства та енергоефективних рішень у сільському господарстві. Встановлено, що впровадження принципів зеленої економіки сприяє підвищенню ефективності використання природних ресурсів, скороченню викидів парникових газів, зменшенню негативного впливу аграрного виробництва на довкілля та зміцненню адаптаційного потенціалу аграрного сектору до кліматичних змін. Особливу увагу приділено ролі цифровізації та інноваційних технологій у забезпеченні прозорості виробничих процесів, контролю якості продукції, оптимізації використання добрив, водних і енергетичних ресурсів.

Доведено, що формування продовольчої безпеки на засадах зеленої економіки потребує комплексного поєднання екологічних, економічних, інституційних та соціальних механізмів управління. Обгрунтовано необхідність посилення державної підтримки екологічно орієнтованого аграрного виробництва, стимулювання інвестицій у зелені технології, розвитку ESG-орієнтованого управління та гармонізації аграрної політики України з європейськими екологічними стандартами. Визначено, що реалізація принципів зеленої економіки створює передумови для підвищення стійкості агропродовольчої системи, забезпечення населення якісними та безпечними продуктами харчування, зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектору та досягнення цілей сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

The article examines the role of the green economy in ensuring food security under current global challenges associated with climate change, degradation of natural resources, military conflicts, energy instability, and the transformation of global agri-food systems. It is substantiated that the traditional model of agricultural production, primarily focused on maximizing production volumes, is gradually losing its efficiency due to increasing environmental risks, soil depletion, biodiversity loss, and growing dependence on non-renewable resources. It has been determined that the concept of the green economy combines economic efficiency, environmental safety, and social responsibility, thereby forming the basis for the development of sustainable food systems.

The study analyzes current trends in the ecologization of agricultural production, the development of organic farming, the implementation of soil-protective technologies, digital monitoring, precision agriculture, and energy-efficient solutions in agriculture. It has been established that the implementation of green economy principles contributes to improving the efficiency of natural resource use, reducing greenhouse gas emissions, minimizing the negative environmental impact of agricultural production, and strengthening the adaptive capacity of the agricultural sector to climate change. Particular attention is paid to the role of digitalization and innovative technologies in ensuring transparency of production processes, quality control of products, and optimization of fertilizer, water, and energy resource use.

It has been proven that the formation of food security based on green economy principles requires a comprehensive combination of environmental, economic, institutional, and social management mechanisms. The necessity of strengthening state support for environmentally oriented agricultural production, stimulating investments in green technologies, developing ESG-oriented management, and harmonizing Ukraine's agricultural policy with European environmental standards is substantiated. It is determined that the implementation of green economy principles creates preconditions for increasing the resilience of the agri-food system, ensuring the population's access to high-quality and safe food products, strengthening the competitiveness of the agricultural sector, and achieving sustainable development goals under global transformations.

Ключові слова: зелена економіка, продовольча безпека, сталий розвиток, екологізація аграрного виробництва, органічне виробництво, агропродовольча система, цифровізація, ESG-орієнтоване управління, кліматичні зміни, ресурсоефективність, резильєнтність, точне землеробство.

Key words: green economy, food security, sustainable development, ecologization of agricultural production, organic production, agri-food system, digitalization, ESG-oriented management, climate change, resource efficiency, resilience, precision agriculture.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах посилення глобальних екологічних, економічних і соціальних викликів, що безпосередньо впливають на стан продовольчої безпеки держави. Зміни клімату, деградація грунтів, виснаження природно-ресурсного потенціалу, зростання антропогенного навантаження на агроекосистеми та нестабільність світових продовольчих ринків формують необхідність

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/).

переходу до екологічно орієнтованої моделі аграрного виробництва. Особливої актуальності ці процеси набувають для України в умовах воєнних викликів, порушення логістичних ланцюгів, скорочення виробничого потенціалу та необхідності адаптації аграрної політики до європейських стандартів сталого розвитку.

У сучасних умовах продовольча безпека розглядається не лише як забезпечення фізичної наявності продовольства, але й як гарантування його якості, безпечності, доступності та екологічної стійкості виробництва. Це зумовлює необхідність упровадження принципів екологізації аграрного виробництва, які передбачають раціональне використання земельних, водних та енергетичних ресурсів, зниження рівня хімічного навантаження, розвиток органічного виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій і цифрових інструментів екологічного моніторингу. Водночас екологізація аграрного виробництва виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, формування доданої вартості та зміцнення експортного потенціалу України в умовах євроінтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У працях М. Ксенофонтова, С. Я. Ковальчука, Т. В. Курман, О. М. Туєвої, Р. А. Наконечного, О. В. Паленичака, А. Д. Копитка та інших дослідників екологізація аграрного виробництва розглядається як важлива умова сталого розвитку, збереження природних ресурсів і підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. Дослідження О. М. Довгань, Я. В. Мандибури, О. А. Томашевської, В. В. Медведєва, Л. М. Стрельчук, Г. В. Теслюк, В. П. Резніченка та інших авторів акцентують увагу на розвитку органічного виробництва, впровадженні грунтозахисних технологій, сучасних агротехнологій і цифрового моніторингу в агробізнесі. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного поєднання екологічних, цифрових, інституційних та управлінських механізмів екологізації аграрного виробництва в умовах воєнних, кліматичних і соціально-економічних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка теоретико-прикладних засад забезпечення продовольчої безпеки на основі принципів зеленої економіки в умовах глобальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Екологізація аграрного виробництва розглядається як комплексна система організаційно-економічних, технологічних та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору за одночасного збереження природно-ресурсного потенціалу та мінімізації негативного впливу на довкілля. На думку М. Ксенофонтова, екологізація являє собою взаємопов'язану систему процесів, що поєднує економічні, соціальні, технологічні й управлінські заходи, орієнтовані на підвищення результативності виробництва, відтворення родючості грунтів та виробництво якісної продукції шляхом упровадження адаптивно-ландшафтних систем землеробства та біологізації агротехнологій [1]. В дослідженнях С.Я. Ковальчука екологізація аграрного виробництва трактується як необхідна умова переходу до ресурсоефективної моделі господарювання, заснованої на раціональному використанні земельних, водних і енергетичних ресурсів [2]. Водночас Т. Курман підкреслює, що екологізація є не лише інструментом охорони довкілля, а й чинником формування конкурентоспроможності аграрної продукції в умовах посилення екологічних вимог міжнародних ринків [3]. У ширшому розумінні вона передбачає розвиток замкнених виробничих циклів, використання ресурсозберігаючих технологій, цифрових систем моніторингу та принципів циркулярної економіки.

Концепція сталого сільського господарства грунтується на поєднанні економічної ефективності, екологічної збалансованості та соціальної відповідальності. За визначенням вітчизняних науковців, стале сільське господарство являє собою інтегровану систему ведення рослинництва й тваринництва, спрямовану на задоволення потреб населення у продовольстві за одночасного покращення якості довкілля, ефективного використання природних ресурсів і підвищення добробуту суспільства [4]. М. Портер наголошував, що довгострокова конкурентоспроможність аграрного сектору дедалі більше залежить від здатності виробництва поєднувати економічну результативність із екологічною стійкістю [5]. У свою чергу, J. Elkington у концепції "triple bottom line" підкреслював необхідність збалансування економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності підприємств [6]. У контексті аграрного виробництва це означає підтримання продуктивності без виснаження грунтів, деградації екосистем і надмірного антропогенного навантаження.

Органічне сільське господарство виступає одним із ключових напрямів екологізації аграрного сектору та базується на відмові від використання синтетичних добрив, пестицидів і генетично модифікованих організмів. За підходами вітчизняних дослідників, органічне виробництво орієнтоване на підтримання цілісності агроекосистеми через забезпечення здоров'я грунту, мікробіому, рослин і тварин, що формує основу довгострокової продуктивності агровиробництва [7]. О.А. Томашевська зазначає, що розвиток органічного виробництва сприяє не лише збереженню природних ресурсів, а й формуванню доданої вартості, підвищенню експортного потенціалу та зміцненню продовольчої безпеки держави [8]. Основний акцент у такій моделі господарювання робиться на біологізації технологій, відновленні природної родючості грунтів і мінімізації екологічних ризиків.

Інтегроване агровиробництво займає проміжне положення між інтенсивною та органічною моделями господарювання й орієнтується на поєднання їх переваг. Воно передбачає раціональне використання природних умов, досягнень науки й технологій із мінімізацією застосування агрохімікатів та локалізацією їх використання відповідно до потреб виробництва. За оцінками дослідників, інтегровані системи землеробства забезпечують більш збалансоване співвідношення між продуктивністю та екологічною безпекою, оскільки поєднують

механізми біологічного захисту рослин, елементи точного землеробства та контрольоване використання мінеральних добрив [9]. У сучасних умовах інтегроване агровиробництво розглядається як важливий інструмент адаптації аграрного сектору до кліматичних змін і вимог "зеленого" переходу.

Сучасна концепція сталого розвитку аграрного сектору базується на впровадженні комплексу технологічних і організаційних рішень, спрямованих на зниження антропогенного навантаження на довкілля, підвищення ресурсоефективності та забезпечення довгострокової стабільності агровиробництва. За оцінками FAO, близько 33 % світових грунтів уже зазнали деградації внаслідок ерозії, засолення, втрати органічної речовини та надмірної хімізації, тоді як сільське господарство формує майже 20—24 % глобальних викидів парникових газів [10]. В Україні, за даними Держгеокадастру та профільних наукових установ, понад 13 млн га сільськогосподарських угідь піддаються водній ерозії, а близько 6 млн га — вітровій. У таких умовах кліматоорієнтовані системи землеробства набувають стратегічного значення для забезпечення продовольчої безпеки та збереження природно-ресурсного потенціалу.

Одним із ключових напрямів екологізації аграрного виробництва є грунтозахисне (консерваційне) землеробство, основною метою якого виступає збереження родючості грунтів і мінімізація процесів ерозії. Система no-till, яка активно поширюється у США, Канаді, Бразилії та країнах ЄС, нині охоплює понад 200 млн га світових сільськогосподарських земель. В Україні площі застосування мінімального та нульового обробітку оцінюються приблизно у 1,5—2,0 млн га. Використання покривних культур і залишення рослинних решток на поверхні поля дозволяє збільшити вміст органічної речовини в грунті на 0,1—0,3 % щорічно та знизити втрати вологи на 20—30 %. За результатами міжнародних досліджень, технології no-till забезпечують скорочення витрат пального на 40—60 л/га та зменшення виробничих витрат у середньому на 10—15 %. Хоча врожайність у короткостроковому періоді може бути на 5—6 % нижчою порівняно з традиційним обробітком, у посушливих регіонах ефективність грунтозахисних технологій суттєво зростає завдяки стабілізації водного режиму грунтів.

Важливе місце у структурі сталого агровиробництва займає органічне землеробство, яке грунтується на відмові від синтетичних пестицидів і мінеральних добрив. За даними FiBL, у 2024 р. площа органічних земель у світі перевищила 96 млн га, а обсяг глобального ринку органічної продукції становив понад 140 млрд дол. США [11]. В Україні до початку повномасштабної війни площі органічного землеробства перевищували 460 тис. га, а кількість сертифікованих операторів становила понад 500 суб'єктів господарювання. Органічна продукція реалізується на світових ринках із премією до ціни у межах 20—50 %, що формує додаткові стимули для виробників. Водночас урожайність органічних систем у середньому на 10—20 % нижча від інтенсивного виробництва, хоча у довгостроковому періоді такі системи демонструють вищу екологічну стійкість, сприяють зростанню біорізноманіття та покращенню мікробіологічної активності грунтів.

Перспективним напрямом підвищення екологічної стійкості аграрного виробництва є агролісомеліорація, що передбачає створення системи захисних лісових насаджень на сільськогосподарських угіддях. За оцінками науковців, полезахисні лісосмуги здатні знижувати швидкість вітру на 20—50 %, зменшувати втрати грунту від ерозії на 30—40 % та підвищувати врожайність сільськогосподарських культур у прилеглих зонах на 10—15 %. В Україні площа полезахисних лісосмуг оцінюється приблизно у 440—450 тис. га, однак значна їх частина потребує реконструкції та відновлення [12]. Крім захисних функцій, агролісомеліоративні системи забезпечують акумуляцію вуглецю: за міжнародними оцінками, один гектар агролісівництва може щорічно поглинати від 2 до 5 т CO_2-еквіваленту.

Суттєвий потенціал для підвищення ефективності використання ресурсів має точне землеробство (precision farming), яке базується на використанні GPS-навігації, геоінформаційних систем, дистанційного моніторингу, сенсорів та інтернету речей. За даними McKinsey, застосування елементів точного землеробства дозволяє скоротити використання мінеральних добрив на 15—25 %, засобів захисту рослин — на 10—20 %, а витрати води при зрошенні — до 30 %. Одночасно врожайність окремих культур може зростати на 10—15 % завдяки оптимізації виробничих процесів [13]. В Україні цифрові агротехнології активно впроваджуються великими агрохолдингами, які вже використовують супутниковий моніторинг, автоматизовані системи посіву та диференційованого внесення ресурсів.

Важливим елементом сталого агровиробництва також виступають інтегровані системи захисту рослин, багатокомпонентні сівозміни, скорочення рівня хімізації виробництва та розвиток органо-біологічних методів господарювання. За оцінками Європейської комісії, впровадження інтегрованого захисту рослин дозволяє скоротити використання хімічних засобів захисту на 20—30 % без суттєвого зниження продуктивності [14]. У комплексі зазначені практики формують кліматоадаптивну й ресурсозберігаючу модель аграрного виробництва, орієнтовану на забезпечення довгострокової продовольчої безпеки, підвищення стійкості агроекосистем та адаптацію аграрного сектору до викликів "зеленого" переходу й кліматичних змін. Упровадження практик сталого агровиробництва має комплексний вплив на продуктивність сільського господарства, якість продовольства, економічні результати діяльності аграрних підприємств та стан агроекосистем. Ефективність таких підходів визначається не лише безпосередніми показниками врожайності, а й здатністю забезпечувати стабільність виробництва в умовах кліматичних ризиків, деградації природних ресурсів і зростання екологічних вимог до аграрної продукції.

Вплив екологізованих технологій на врожайність має неоднозначний характер і залежить від природно-кліматичних умов, рівня технологічного забезпечення та адаптації виробничих систем. Органічне землеробство в середньому забезпечує врожайність на 10—20 % нижчу порівняно з інтенсивними технологіями, хоча за окремими культурами та в умовах оптимального управління цей розрив скорочується до 5—8 %. У регіонах із високим рівнем деградації грунтів або дефіцитом воло-

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/).

ги органічні системи часто демонструють вищу стійкість до кліматичних стресів. Для України це особливо актуально в умовах південних і східних регіонів, де посухи та ерозійні процеси посилюють нестабільність агровиробництва.

Консерваційне землеробство, зокрема технології no-till, за оцінками науковців, може супроводжуватися короткостроковим зниженням урожайності приблизно на 5—6 % порівняно з традиційною оранкою. Водночас використання покривних культур, сидератів, оптимізованих сівозмін та збалансованого мінерального живлення дозволяє мінімізувати такі втрати. За результатими досліджень науковців, у посушливих регіонах застосування грунтозахисних технологій забезпечує зростання вологоутримання грунтів на 15—25 %, що сприяє стабілізації врожайності в умовах кліматичних коливань. Додатково технології no-till дозволяють скоротити витрати пального на 40—60 л/га та зменшити виробничі витрати на 10—15 % [15].

Екологізація аграрного виробництва позитивно впливає на якість і безпечність продовольчої продукції. Органічна продукція, сертифікована відповідно до міжнародних стандартів, характеризується відсутністю залишків синтетичних пестицидів, антибіотиків і генетично модифікованих компонентів. За даними Європейської комісії, попит на органічну продукцію в країнах ЄС щорічно зростає на 7—10 %, а її ринкова вартість у середньому на 20—50 % перевищує ціну традиційної продукції. Окремі дослідження також свідчать про вищий вміст антиоксидантів, поліфенолів і мікроелементів у продукції органічного походження. Підвищення якості харчових продуктів та зменшення вмісту шкідливих речовин є важливим чинником зміцнення продовольчої безпеки, оскільки безпосередньо впливає на стан здоров'я населення.

Економічні результати переходу до сталих моделей агровиробництва мають як короткострокові ризики, так і довгострокові переваги. На початковому етапі впровадження екологізованих технологій аграрні підприємства стикаються з необхідністю додаткових інвестицій у технічне оснащення, цифрові системи моніторингу, сертифікацію органічного виробництва та адаптацію технологічних процесів. Так, вартість сучасних комплексів точного землеробства для середнього господарства може становити від 50 до 150 тис. дол. США, а перехідний період до органічного виробництва триває 2—3 роки. Водночас у середньо— та довгостроковій перспективі скорочення витрат на пальне, мінеральні добрива та агрохімікати забезпечує економію виробничих ресурсів. За оцінками експертів ЄС, комплексне впровадження ресурсозберігаючих технологій дозволяє знизити собівартість виробництва на 8—12 % та підвищити рентабельність господарювання навіть за умов помірного зниження врожайності.

Важливою перевагою екологізації аграрного виробництва є формування широкого спектра екосистемних послуг. Використання грунтозахисних технологій, агролісомеліорації та органічних практик сприяє накопиченню гумусу, відновленню родючості грунтів, покращенню водного балансу та зниженню ризиків ерозії. За оцінками FAO, застосування покривних культур і мінімального обробітку грунту дозволяє щорічно акумулювати до 0,3—1,0 т органічного вуглецю на гектар. Агролісомеліоративні системи можуть зменшувати втрати грунту від ерозії на 30—40 %, а також забезпечувати поглинання від 2 до 5 т CO_2-еквіваленту на 1 га щорічно [16]. Крім того, екологізовані агросистеми створюють сприятливі умови для розвитку біорізноманіття, збереження популяцій запилювачів та природних ентомофагів, що сприяє зменшенню залежності від хімічних засобів захисту рослин.

У комплексі екологізація аграрного виробництва формує передумови для підвищення стійкості агроландшафтів до кліматичних змін, деградації природних ресурсів і кризових явищ. Це забезпечує не лише довгострокове збереження продуктивного потенціалу сільського господарства, а й зміцнення продовольчої безпеки держави через стабільність виробництва, підвищення якості продовольства та ефективніше використання природних ресурсів.Перехід аграрного сектору до екологічно орієнтованої моделі розвитку супроводжується низкою економічних, інституційних, технологічних і соціальних труднощів, які стримують масштабне впровадження сталих практик господарювання. Одним із ключових обмежень виступають значні фінансові витрати на модернізацію виробництва та впровадження екологічних технологій. Використання систем точного землеробства, GPS-навігації, сенсорного моніторингу, спеціалізованих no-till сівалок і обладнання для покривних культур потребує суттєвих інвестицій. За оцінками експертів, вартість базового комплексу технологій точного землеробства для середнього господарства може перевищувати 50—150 тис. дол. США, тоді як перехід до органічного виробництва супроводжується додатковими витратами на сертифікацію та дотримання міжнародних стандартів якості.

Суттєвим економічним викликом залишається також перехідний період адаптації до екологізованих систем виробництва, який може тривати 2—3 роки та супроводжуватися тимчасовим зниженням урожайності й прибутковості. В умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів, високої вартості кредитування та нестабільності аграрних ринків значна частина українських виробників продовжує орієнтуватися на традиційні інтенсивні технології. За даними профільних досліджень, понад 60 % малих і середніх фермерських господарств визначають нестачу фінансової підтримки як основний бар'єр упровадження екологічних інновацій.

Інституційні та нормативно-правові обмеження також істотно впливають на темпи екологізації аграрного виробництва. Попри активізацію процесів євроінтеграції, в Україні триває адаптація законодавства до вимог ЄС у сфері екологічної політики, контролю якості продукції та управління природними ресурсами. Зокрема, актуальними залишаються питання імплементації положень Nitrates Directive, вимог European Green Deal, системи простежуваності EUDR та гармонізації стандартів у сфері органічного виробництва. Водночас недостатньо розвиненою залишається система підтримки малих фермерських господарств, які мають обмежений доступ до сучасних технологій, грантових програм та консультаційних послуг.

Важливим стримуючим чинником є низький рівень обізнаності аграріїв щодо переваг сталого господарювання та недостатній розвиток системи аграрного консалтингу й професійної підготовки. За оцінками міжнародних організацій, лише близько 20-25 % українських фермерів системно використовують елементи цифрового моніторингу, покривні культури або інтегровані системи захисту рослин [17]. Відсутність достатньої кількості демонстраційних господарств, навчальних платформ і консультаційних центрів обмежує поширення сучасних екологічних практик, особливо серед малих виробників.

Подолання зазначених бар'єрів потребує формування комплексної системи державної та міжнародної підтримки екологізації аграрного сектору. Одним із ключових інструментів виступають грантові програми та механізми фінансування екологічних інновацій. Зокрема, німецько-український проєкт COA (Competence Center for Organic Agriculture in Ukraine), що реалізується за підтримки Федерального міністерства продовольства та сільського господарства Німеччини (BMEL), спрямований на розвиток професійних компетенцій, підтримку органічного виробництва та формування інституційної інфраструктури у сфері екологічного агровиробництва.

Важливу роль у фінансуванні трансформації аграрного сектору відіграє Європейський Союз. У 2026 р. ЄС оголосив новий пакет підтримки аграрного сектору України обсягом понад 12 млн євро, спрямований на гармонізацію аграрної політики з вимогами Спільної аграрної політики ЄС (CAP) та реалізацію стратегій Green Deal. Фінансування передбачає підтримку дрібних фермерських господарств, розвиток систем контролю якості та безпечності харчових продуктів, адаптацію законодавства й розширення екологічних практик господарювання.

Суттєвого значення набувають і національні механізми стимулювання. В Україні вже функціонує законодавча база щодо органічного виробництва та обігу органічної продукції, а також реалізуються програми часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання. Зокрема, агровиробники можуть отримувати компенсацію частини витрат на придбання техніки для мінімального обробітку грунту, систем точного землеробства або обладнання для органічного виробництва за умови дотримання екологічних вимог.

На міжнародному рівні важливу роль відіграють програми "EU4SmallFarms" та "EU4SaferFood", які спрямовані на підтримку малих фермерських господарств, гармонізацію системи безпечності харчових продуктів із європейськими стандартами та розвиток органічного сектору.

Успішна екологізація аграрного виробництва потребує поєднання державної підтримки, міжнародного фінансування, удосконалення нормативно-правової бази та розвитку системи професійної підготовки аграріїв. Комплексне впровадження цих заходів створює передумови для підвищення екологічної стійкості аграрного сектору, зміцнення продовольчої безпеки та адаптації України до сучасних європейських вимог сталого розвитку.

Одним із пріоритетних напрямів виступає розширення фінансової підтримки екологічно орієнтованих технологій і практик господарювання. Доцільним є впровадження спеціальних екосхем, пільгового кредитування та грантових програм для агровиробників, які використовують покривні культури, мінімальний або нульовий обробіток грунту, органічні технології чи системи точного землеробства. У контексті адаптації до Спільної аграрної політики ЄС (CAP) важливо забезпечити спрямування не менше 25—30 % державних і міжнародних фінансових ресурсів на підтримку екологічних практик. За оцінками Європейської комісії, саме такий рівень фінансування дозволяє забезпечити ефективне впровадження кліматоорієнтованих заходів та зниження антропогенного навантаження на агроекосистеми.

Важливою складовою трансформації аграрного сектору є розвиток інфраструктури екологічного виробництва та системи сертифікації. У цьому контексті доцільним є створення мережі демонстраційних господарств, регіональних навчальних центрів і консультаційних платформ, де виробники матимуть можливість практичного освоєння сучасних ресурсозберігаючих технологій. Одночасно потребує посилення система органічної сертифікації через акредитацію лабораторій, підготовку аудиторів та гармонізацію стандартів із вимогами ЄС. Розширення мережі аграрного консалтингу у сфері сталого землеробства сприятиме поширенню інноваційних екологічних практик серед малих і середніх господарств.

Ефективна екологізація аграрного виробництва неможлива без інтеграції довгострокових екологічних цілей у систему державної аграрної політики. Доцільним є включення показників збереження родючості грунтів, скорочення викидів парникових газів, рівня ерозійних процесів та площ застосування грунтозахисних технологій до системи оцінювання результативності державної підтримки аграрного сектору. У сучасних умовах ефективність аграрної політики має визначатися не лише обсягами валової продукції, а й показниками екологічної стійкості та ресурсоефективності виробництва. Наприклад, у країнах ЄС дедалі ширше застосовуються індикатори накопичення органічної речовини в грунті, скорочення використання агрохімікатів та рівня біорізноманіття як складові оцінювання результативності аграрних програм.

Особливої уваги потребує підтримка малих і середніх агровиробників, які формують вагому частину аграрної структури України, але мають обмежений доступ до фінансових ресурсів і сучасних технологій. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток кооперативних форм взаємодії, спільних інвестиційних і грантових програм, а також створення колективної інфраструктури — сортувальних центрів, лабораторій, логістичних хабів і сервісних платформ. Такі механізми дозволяють знизити індивідуальні витрати виробників та забезпечити їх інтеграцію у системи сталого виробництва й експортні ланцюги доданої вартості.

Суттєвим напрямом екологічної трансформації аграрного сектору є підвищення рівня екологічної обізнаності виробників та населення. Необхідним є систематичне проведення інформаційних кампаній, семінарів, тренінгів і освітніх програм щодо переваг сталих техно-

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/).

логій, ресурсозбереження та кліматоорієнтованого господарювання. Подолання інформаційного бар'єра сприятиме більш активному впровадженню інноваційних екологічних практик, особливо серед малих фермерських господарств, які часто не володіють достатньою інформацією про економічні та екологічні переваги таких рішень.

Важливою умовою успішної екологізації аграрного сектору є посилення стратегічної координації між державою, бізнесом, науковими установами та міжнародними партнерами. Активне залучення міжнародних донорських організацій, інвестиційних фондів, аграрного бізнесу та науково-освітніх центрів до реалізації проєктів "зеленої" трансформації сприятиме формуванню єдиної довгострокової моделі розвитку аграрного сектору, орієнтованої на збереження біорізноманіття, адаптацію до кліматичних змін і зміцнення продовольчої безпеки.

Реалізація зазначених напрямів потребує формування чіткої нормативно-правової бази, визначення стратегічних орієнтирів та запровадження ефективної системи моніторингу й оцінювання результативності екологічної трансформації аграрного сектору. Доцільним є впровадження механізмів щорічної звітності щодо екологічних показників функціонування аграрного виробництва, зокрема рівня деградації грунтів, обсягів викидів парникових газів, використання агрохімікатів та площ застосування ресурсозберігаючих технологій. У сучасних умовах саме скоординована взаємодія держави, аграрного бізнесу, наукового середовища та міжнародних партнерів формує основу для переходу до екологічно стійкої моделі розвитку аграрного сектору України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Екологізація аграрного виробництва виступає одним із ключових чинників забезпечення довгострокової продовольчої безпеки та формування стійкої моделі розвитку аграрного сектору. Поєднання економічної ефективності виробництва із збереженням природно-ресурсного потенціалу створює передумови для стабільного функціонування агроекосистем, підтримання родючості грунтів, збереження біорізноманіття та раціонального використання водних ресурсів. У сучасних умовах кліматичних змін, деградації земель і посилення глобальних екологічних викликів саме впровадження ресурсозберігаючих і кліматоорієнтованих технологій визначає здатність аграрного сектору забезпечувати стабільне виробництво продовольства у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті результати проведеного аналізу свідчать, що використання грунтозахисних технологій, органічного землеробства, точного землеробства, агролісомеліорації та інтегрованих систем захисту рослин сприяє підвищенню екологічної стійкості агровиробництва, оптимізації використання ресурсів і зменшенню антропогенного навантаження на довкілля. Хоча перехід до екологізованих моделей господарювання може супроводжуватися короткостроковими фінансовими та технологічними труднощами, у середньо— та довгостроковій перспективі такі системи забезпечують стабілізацію врожайності, зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції та формування додаткових конкурентних переваг на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Водночас ефективність екологізації аграрного сектору значною мірою залежить від рівня державної підтримки, інституційного забезпечення та інтеграції міжнародного досвіду у національну аграрну політику. Досвід FAO, World Bank та країн ЄС підтверджує, що "зелена" трансформація аграрного виробництва є важливою умовою зміцнення продовольчої безпеки, адаптації сільського господарства до кліматичних ризиків і забезпечення довгострокової стабільності продовольчих ринків. У процесі євроінтеграції Україна отримує можливість залучення фінансових ресурсів, сучасних технологій та інституційних механізмів ЄС для модернізації аграрного виробництва відповідно до принципів сталого розвитку та European Green Deal.

З огляду на це, важливого значення набуває формування комплексної системи державного стимулювання екологічних перетворень у сільському господарстві. Подальший розвиток аграрного сектору потребує активного впровадження клімато— та ресурсозберігаючих практик, удосконалення механізмів фінансової підтримки екологічних інновацій, забезпечення балансу між довгостроковими інвестиціями та поточними потребами агровиробників, а також посилення взаємодії держави, бізнесу, науки й міжнародних партнерів у формуванні сучасної моделі екологічно стійкого аграрного розвитку.

Література:

1. Ксенофонтов М. Етапи трансформаційної екологізації сільських територій у контексті резильєнтного управління. Економічний дискурс. 2025. № 3. С. 83—90.

2. Ковальчук С. Я. Економіко-правові аспекти екологізації аграрного виробництва в Україні: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2012. 342 с.

3. Курман Т. В., Туєва О. М. Щодо поняття та змісту екологізації аграрного виробництва. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Право. 2012. № 173-2. С. 74—78.

4. Наконечний Р. А., Паленичак О. В., Копитко А. Д. Екологічно орієнтовані моделі аграрного виробництва в контексті сталого розвитку: регіональний аспект. Агронаука і практика. 2023. № 2, ч. 4. С. 30—38.

5. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

6. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 402 p.

7. Довгань О. М., Мандибура Я. В. Органічне виробництво: сутність, об'єктивна необхідність, ефективність. Сталий розвиток економіки. 2013. № 1. С. 200—206.

8. Томашевська О. А. Органічне виробництво в світі: реалії та перспективи. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 161—164.

9. Медведєв В. В., Булигін С. Ю., Булигіна М. Є. Сучасні системи землеробства і проблема обробітку грунту. Агроекологічний журнал. 2017. № 2. С. 127—134.

10. FAO. FAOSTAT Emissions Database. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023.

11. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2025. Frick; Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM Organics International, 2025.

12. Стрельчук Л. М. Полезахисні лісосмуги як один із засобів боротьби з агроекологічними ризиками на території Північного Причорномор'я. Таврійський науковий вісник. Серія: Сільськогосподарські науки. 2021. № 118. С. 312—319.

13. McKinsey & Company. Agriculture's Connected Future: How Technology Can Yield New Growth. New York: McKinsey Global Institute, 2023.

14. EEA. Pesticides and the Environment. Copenhagen: European Environment Agency, 2023.

15. Теслюк Г. В. Оцінка ефективності різних технологій грунтообробки у забезпеченні врожайності сільськогосподарських культур. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2025. № 49. С. 241—248.

16. Резніченко В. П., Коломієць Л. В., Чередниченко І. В. Використання агротехнологій для збереження грунтових ресурсів та покращення якості грунту. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Агрономія і біологія". 2024. Т. 56, № 2. С. 49—56.

17. Волкова Н. В., Петренко М. А. Інструментарій цифрового моніторингу в агробізнесі: міжнародний досвід та стратегія впровадження в Україні. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 3. С. 204—212.

References:

1. Ksenofontov, M. (2025), "Stages of transformational greening of rural areas in the context of resilient management", Ekonomichnyj dyskurs, vol. 3, pp. 83—90.

2. Koval'chuk, S. Ya. (2012), Ekonomiko-pravovi aspekty ekolohizatsii ahrarnoho vyrobnytstva v Ukraini [Economic and legal aspects of greening of agricultural production in Ukraine], VNAU, Vinnytsia, Ukraine.

3. Kurman, T. V. and Tuieva, O. M. (2012), "On the concept and content of greening of agricultural production", Naukovyj visnyk NUBiP Ukrainy. Seriia: Pravo, vol. 173-2, pp. 74—78.

4. Nakonechnyj, R. A., Palenychak, O. V. and Kopytko, A. D. (2023), "Ecologically oriented models of agricultural production in the context of sustainable development: regional aspect", Ahronauka i praktyka, vol. 2, no. 4, pp. 30—38.

5. Porter, M. E. (1985), The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York, USA.

6. Elkington, J. (1997), Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business, Capstone Publishing, Oxford, UK.

7. Dovhan', O. M. and Mandybura, Ya. V. (2013), "Organic production: essence, objective necessity, efficiency", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 1, pp. 200—206.

8. Tomashevs'ka, O. A. (2013), "Organic production in the world: realities and prospects", Innovatsijna ekonomika, vol. 6, pp. 161—164.

9. Medvedev, V. V. and Bulygin, S. Yu. (2017), "Modern farming systems and the problem of tillage", Ahroekolohichnyj zhurnal, vol. 2, pp. 127—134.

10. FAO (2023), FAOSTAT Emissions Database, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.

11. The World of Organic Agriculture (2025), Statistics and Emerging Trends 2025, Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM Organics International, Frick, Bonn.

12. Strel'chuk, L. M. (2021), "Field protection forest belts as a means of combating agroecological risks in the Northern Black Sea region", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriia: Sil's'kohospodars'ki nauky, vol. 118, pp. 312—319.

13. McKinsey & Company (2023), Agriculture's Connected Future: How Technology Can Yield New Growth, McKinsey Global Institute, New York.

14. EEA (2023) Pesticides and the Environment, European Environment Agency, Copenhagen.

15. Tesliuk, H. V. (2025), "Evaluation of the effectiveness of various tillage technologies in ensuring crop yields", Podil's'kyj visnyk: sil's'ke hospodarstvo, tekhnika, ekonomika, vol. 49, pp. 241—248.

16. Reznichenko, V. P., Kolomiiets', L. V. and Cherednychenko, I. V. (2024), "Using agricultural technologies to preserve soil resources and improve soil quality", Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriia "Ahronomiia i biolohiia", vol 56, no. 2, pp. 49—56.

17. Volkova, N. V. and Petrenko, M. A. (2025), "Digital monitoring tools in agribusiness: international experience and implementation strategy in Ukraine", Aktual'ni problemy staloho rozvytku, vol. 2, no. 3, pp. 204—212.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 338.43:551.583(477.7)

І. В. Макалюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4800-4599
М. О. Дергалюк,
д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9244-1625

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.134

АДАПТАЦІЯ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ДО КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН У ПОСУШЛИВИХ РЕГІОНАХ ПІВДНЯ УКРАЇНИ

I. Makaliuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
M. Derhaliuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ADAPTATION OF AGRICULTURAL BUSINESS TO CLIMATE CHANGE IN THE ARID REGIONS OF SOUTHERN UKRAINE

Стаття присвячена виявленню змін у структурі аграрного виробництва в південних районах України. Методологія дослідження базується на поєднанні порівняльного аналізу, динамічного підходу та узагальнення емпіричних даних. Проведено зіставлення показників структури посівів, врожайності, витрат і доходів у різні періоди. Використано метод групування для оцінювання відмінностей між моделями господарювання. Результати дослідження показали, що в умовах аридизації відбувається зміщення виробничої спеціалізації у бік посухостійких культур та скорочення частки традиційних зернових. Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні системи рішень для адаптації аграрного бізнесу до посушливих умов. Запропоновано напрями оптимізації структури та технології посівів, удосконалення використання водних ресурсів та підвищення ефективності землекористування. Окреслено умови доцільного використання адаптивних моделей господарювання в контексті ресурсних обмежень та виробничих ризиків. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному поєднанні виробничих, економічних та організаційних факторів для визначення напрямів трансформації аграрного бізнесу у посушливих регіонах.

This article examines changes in the structure of agricultural production in the southern regions of Ukraine. The study defines applied approaches to enhancing the economic resilience of agrarian business in arid regions of Southern Ukraine under increasing climatic constraints. The research focuses on production transformations, resource limitations, and economic performance of agricultural enterprises in steppe and dry-steppe zones. The methodology is based on a combination

of comparative analysis, a dynamic approach, and generalization of empirical data. A comparison of indicators of crop structure, yield levels, costs, and revenues across different periods was conducted. The grouping method was applied to assess differences between farming models. Analytical data processing enabled identification of relationships between water availability, production decisions, and economic outcomes. The results show that under aridization conditions, production specialization shifts toward drought-resistant crops, while the share of traditional cereals decreases. An increase in costs per unit area and a simultaneous decline in the stability of profitability were identified. Access to water resources determines different models of agrarian business with varying efficiency indicators. A growing dependence of economic performance on weather conditions and resource availability was recorded. The practical significance of the results lies in the development of a system of solutions for adapting agrarian business to arid conditions. The study proposes directions for optimizing crop structure, improving water resource use, and increasing investment efficiency. Approaches to reducing production risks through diversification and changes in organizational farming models are outlined. The scientific novelty of this study lies in its comprehensive integration of production, economic and organization factors to identify the directions of transformation for the agricultural sector in arid regions. The obtained results expand the understanding of the functioning mechanisms of the agricultural sector under climatic constraints.

Ключові слова: аграрний бізнес, кліматичні зміни, аридизація, посушливі регіони, зрошення, економічна ефективність.

Key words: agrarian business, climate change, aridization, arid regions, irrigation, economic efficiency.

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

Кліматичні зміни, які відбуваються впродовж останніх десятиліть, посилюють структурні дисбаланси аграрного виробництва на Півдні України. У степових районах формується стійкий дефіцит продуктивної вологи, що змінює параметри господарської діяльності та призводить до коливання врожайності, нестабільності доходів і зростання витрат виробників. "Зсув" агрокліматичних умов, який обмежує використання традиційних технологій вирощування сільськогосподарських культур, обумовлює необхідність перегляду підприємствами структури посівів і підходів до управління ресурсами. У першу чергу, посушливість територій зумовлює підвищення залежності виробництва від водного фактору. Так, у низці громад скорочення зрошуваних площ суттєво обмежує можливості підтримання стабільного рівня врожаю. Застосовуючи різні моделі господарювання, підприємства намагаються адаптувати виробничі процеси до нових умов, проте ефективність таких змін суттєво відрізняється залежно від ресурсного забезпечення та рівня інноваційних технологій. Таким чином, актуальність проведеного дослідження визначається необхідністю формування прикладних рішень для аграрного бізнесу у посушливих регіонах Півдня України, що зосереджує науковий інтерес на оцінюванні змін виробничої структури та визначенні напрямів підвищення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вітчизняних авторів простежується активний науковий інтерес до проблем аграрного виробництва в сучасних кліматичних умовах. Так, зокрема, у роботі Бігун В. С. [2] наведено результати досліджень впливу кліматичних змін на продуктивність аграрного сектору та продемонстровано, що адаптаційні стратегії здатні знижувати втрати врожаю. Водночас, залишаються відкритими питання щодо оптимізації структури виробництва у посушливих регіонах, причиною яких є складність прогнозування погодних умов і нестабільність ресурсного забезпечення. У дослідженні Вожегової Р. А. та співавторів [3] представлено оцінку процесів аридизації Південного Степу України та показано тенденцію до зростання дефіциту вологи і частоти посух. Однак невирішеними залишаються аспекти економічної адаптації підприємств до цих змін, що пояснюється обмеженістю емпіричних даних щодо їх господарської діяльності. Глушко Д. [4] також досліджує вплив кліматичних змін на аграрне виробництво регіонів України. Автор фіксує територіальну диференціацію продуктивності, проте питання трансформації бізнес-моделей аграрних підприємств не отримали достатнього висвітлення у науковій роботі, ймовірно, у зв'язку із складністю інтеграції економічних і природних факторів.

У роботі Дідковської Л. [5] розглянуто виклики сталого розвитку аграрного сектору у зв'язку із впливом воєнних і кліматичних факторів. Разом із цим, недостатньо розкрито питання адаптації виробництва у конкретних посушливих зонах, що зумовлено обмеженим дос-

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/).

тупом до локалізованих даних. Жаліло Я., Русан В. та Жураковська Л. [6], аналізуючи зміни у функціонуванні аграрного сектору, доводять зростання ризиків виробництва. Водночас, залишаються дискусійними питання ефективності окремих адаптаційних рішень на шляху пристосувань до ризиків у зв'язку із різною результативністю заходів у різних регіонах України.

Краковська С. та співавтори [7] здійснили оцінку ризиків і вразливості сільського господарства та показали значну залежність виробництва від кліматичних факторів. Проте недостатньо дослідженим залишився механізм економічної стабілізації підприємств, що може бути пов'язано зі складністю моделювання довгострокових процесів. Кривохижа Є. М. та співавтори [9] у своїй науковій праці вивчають вплив клімату на врожайність сільськогосподарських культур. Автори фіксують зниження продуктивності у посушливих регіонах країни, однак питання вибору оптимальної структури посівів залишаються відкритими. Причиною є багатофакторність виробничих процесів в аграрному секторі.

Науковий доробок Мініної О. В. та співавторів [11] полягає у дослідженні економічних наслідків кліматичних змін, що визначають необхідність адаптації аграрного сектору. Водночас, не повною мірою розкрито регіональні особливості господарювання на Півдні України. Шевченко О. В. [15; 16] аналізує вплив кліматичних змін на економіку землекористування. В роботі показано трансформацію підходів до використання ресурсів, однак залишаються невирішеними питання формування ефективних моделей аграрного бізнесу у посушливих регіонах. Таким чином, узагальнення результатів досліджень свідчить про наявність значного масиву наукових напрацювань в розрізі проблематики даної статті. Одночасно з цим, зберігається потреба в обгрунтуванні прикладних засад щодо ефективного ведення аграрного бізнесу саме на південних територіях України в умовах несприятливих кліматичних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — аналіз впливу аридизації клімату на трансформацію виробничо-економічних параметрів функціонування аграрного бізнесу Півдня України та обгрунтування адаптивних моделей господарювання в умовах обмеженості водних ресурсів.

Завдання дослідження:

— визначити характер трансформації структури посівів аграрних підприємств Півдня України;

— дослідити динаміку економічної ефективності аграрного виробництва на Півдні України;

— розробити пропозиції щодо адаптації аграрного бізнесу до ведення виробничо-господарської діяльності в умовах кліматичної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Південні регіони України демонструють стійку тенденцію до посилення процесів аридизації територій, що зменшує біологічну продуктивність екосистем загалом. Зростання температури поєднується зі зменшенням ефективного зволоження грунтів через випаровування. У степових і сухостепових районах Миколаївської, Одеської та Херсонської областей активно формується новий режим водного дефіциту. При цьому сезонний розподіл опадів втрачає стабільність, а літній період характеризується мінімальним зволоженням. Зафіксовані зміни проявляються у "зсуві" агрокліматичних зон на північ країни. Межі степової зони зміщуються на 100—150 км, що змінює просторову організацію виробництва. Частина територій, які раніше забезпечували стабільні врожаї, поступово переходять у категорію ризикового землеробства у зв'язку із входженням південних районів у фазу хронічного дефіциту вологи. Так, волога, що накопичується у зимово-весняний період, швидко втрачається влітку. Через це формується дефіцит продуктивного зволоження у критичні фази розвитку сільськогосподарських культур. У результаті підприємства стикаються з обмеженням біологічного потенціалу рослин незалежно від рівня технологій, що використовуються при їх вирощуванні [10; 17].

Нестабільність опадів, яка посилюється впродовж останніх десятиліть на всій території України, істотно підвищує рівень виробничої невизначеності в аграрному секторі. За таких умов один і той самий агротехнологічний підхід забезпечує різні результати залежно від року, що свідчить про трансформацію відхилень врожайності з випадкового явища у системну характеристику виробництва. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність перегляду підходів до планування діяльності аграрних підприємств і оцінки виробничих ризиків.

Таблиця 1. Економічна чутливість аграрного виробництва до параметрів аридизації у південних регіонах

Параметр аридизації	Зміна показника	Вплив на врожайність	Потенційний вплив на витрати	Потенційний вплив на дохід	Рівень економічного ризику
Підвищення температури	+1,2–1,5 °C	Зниження	Зростання	Зниження	Високий
Зменшення опадів	-10–25%	Різке зниження	Зростання	Зниження	Високий
Нерівномірність опадів	Сезонна	Коливання	Зростання	Нестабільність	Середній
Зростання посух	+30–40%	Критичне зниження	Значне зростання	Значне зниження	Високий
Випаровування	Зростання	Зниження	Зростання	Зниження	Високий
Дефіцит грунтової вологи	Системний	Зниження	Зростання	Зниження	Високий
Зменшення зрошення	-50% площ	Різке зниження	Зростання	Зниження	Високий
Теплові хвилі	+5–15 днів	Зниження	Зростання	Зниження	Середній

Джерело: побудовано авторами на основі [6, 12].

Ключовим періодом формування втрат є літній сезон, коли відбувається закладання основного обсягу врожаю. Саме в цей час дефіцит вологи у критичних фазах розвитку рослин, зокрема під час цвітіння та наливу зерна, спричиняє суттєве зниження продуктивності. Найбільш виражено ці процеси проявляються саме у степових зонах, де природні умови підсилюють негативний вплив аридизації порівняно з іншими регіонами (табл. 1).

Економічні наслідки зазначених змін проявляються, насамперед, через трансформацію структури витрат аграрних підприємств. З одного боку, спостерігається зростання витрат на обробіток грунту, зрошення, внесення добрив і засобів захисту рослин. З іншого — ефективність цих витрат знижується, оскільки вкладені ресурси дедалі менше гарантують отримання стабільного результату. У підсумку це призводить до зниження рівня рентабельності виробництва та підвищення економічної чутливості до помилок у прийнятті управлінських рішень.

Зокрема, зростає вартість помилки у виборі сільськогосподарських культур. Невідповідність біологічних особливостей культур кліматичним умовам може призвести до суттєвих втрат або, навіть, повної втрати врожаю, що обумовлює поступову трансформацію структури посівних площ у напрямі збільшення частки посухостійких культур.

Структурні зміни в аграрному виробництві відбуваються достатньо динамічно. Зокрема, спостерігається зростання частки технічних культур при одночасному скороченні посівних площ традиційних зернових (рис. 1). Така трансформація характерна для Миколаївської, Одеської та Херсонської областей та зумовлена прагненням аграрних підприємств компенсувати виробничі ризики шляхом орієнтації на більш прибуткові культури. Водночас, скорочення площ під зерновими та кормовими культурами призводить до порушення збалансованості аграрної системи: тваринництво поступово втрачає ресурсну базу, тоді як виробництво дедалі більше концентрується у рослинництві, що підсилює ризики монокультуризації [9]. Крім того, технічні культури, зокрема такі як ріпак та соняшник значно більше виснажують грунтовий покрив, ніж зернові та зернобобові, що призводить до зниження його потенційної продуктивності в майбутньому.

Таким чином, як видно з рис. 1, оптимізація структури посівів у посушливих регіонах проявляється у скороченні частки культур із тривалим вегетаційним періодом, натомість, зростає частка тих, які здатні формувати урожай у коротші строки, що дозволяє зменшити залежність виробництва від тривалих періодів дефіциту вологи. Адже в умовах богарного землеробства ефективність окремих культур істотно диференціюється залежно від рівня вологозабезпечення.

Так, соняшник зберігає відносну стабільність, навіть, за дефіциту вологи, тоді як пшениця демонструє значні коливання врожайності. Кукурудза, у свою чергу, втрачає економічну привабливість у посушливі роки, що обмежує доцільність її вирощування без додаткового водозабезпечення (табл. 2). У результаті відбувається трансформація загальнонаціональної структури аграрного виробництва, де південні регіони поступово втрачають позиції стабільних виробничих центрів.

Отримані результати свідчать про диференційовану економічну поведінку окремих сільськогосподарських культур. Зокрема, ріпак і соняшник демонструють найвищий рівень рентабельності, тоді як кукурудза поступається їм через відносно високу собівартість виробництва. Просо, своєю чергою, характеризується більшою стабільністю врожайності, проте забезпечує нижчий рівень рентабельності. За таких умов доступ до водних ресурсів стає ключовим фактором формування прибутковості: господарства, які мають можливість локаль-

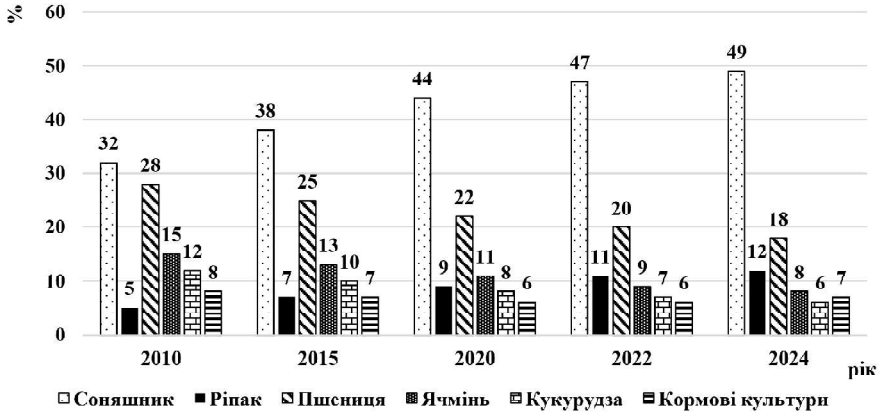


Рис. 1. Динаміка структури посівних площ у посушливих регіонах Півдня України у період 2010—2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Таблиця 2. Порівняння економічної ефективності культур у богарних умовах Півдня України в 2024 р.

Культура	Врожайність, ц/га	Собівартість, грн/га	Дохід, грн/га	Прибуток, грн/га	Рентабельність, %
Соняшник	18	9500	16000	6500	68
Пшениця	22	8800	14000	5200	59
Ячмінь	20	8200	12500	4300	52
Кукурудза	25	11000	15000	4000	36
Ріпак	16	9000	15500	6500	72
Просо	14	7000	10000	3000	43
Сорго	17	7500	11500	4000	53

Джерело: побудовано авторами на основі [13].

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

ного зрошення, забезпечують більш стабільні фінансові результати, тоді як підприємства без доступу до води змушені адаптуватися переважно через оптимізацію витрат.

Проте, тут варто зауважити, що частина господарств на Півдні України у зв'язку з військовими діями втратила доступ до централізованих систем поливу. Так, підрив Каховської гідроелектростанції, який відбувся 06 червня 2023 року, спричинив масштабну трансформацію системи аграрного виробництва у південних регіонах України. Найбільших втрат зазнали території, господарська діяльність яких безпосередньо залежала від функціонування Каховської зрошувальної системи. Руйнування гідротехнічної інфраструктури призвело до різкого скорочення площ поливного землеробства у Херсонській, Запорізькій та частково Миколаївській областях. Значна частина аграрних підприємств втратила доступ до стабільного водозабезпечення, що обмежило можливості вирощування культур із високою потребою у волозі. У результаті посилилась диференціація виробничих моделей господарювання. Частина підприємств була змушена перейти до богарного виробництва з нижчим рівнем урожайності та вищою залежністю від погодних коливань. Одночасно зросли витрати на буріння свердловин, локальні системи подачі води та енергозабезпечення насосного обладнання. В окремих громадах спостерігається скорочення площ овочевих і кормових культур, які раніше забезпечували стабільний дохід завдяки поливу. Порушення функціонування зрошувальної інфраструктури також вплинуло на структуру зайнятості та інвестиційну активність аграрного сектору. Зниження прогнозованості виробництва обмежує довгострокове планування та підвищує ризики капіталовкладень у південних регіонах України.

Водночас, скорочення масштабів зрошення трансформує економіку аграрного виробництва. Зменшення площ поливних земель супроводжується зростанням частки витрат на водозабезпечення у загальній структурі витрат, що додатково впливає на фінансові результати діяльності підприємств (табл. 3).

Отримані результати свідчать про розходження динаміки ключових фінансово-економічних показників аграрного виробництва. Зокрема, темпи зростання витрат перевищують темпи приросту валового доходу, що зумовлює скорочення чистого прибутку у динаміці. Така тенденція негативно впливає на інвестиційну привабливість аграрного бізнесу та обмежує можливості його подальшого розвитку.

Паралельно відбувається трансформація структури витрат аграрних підприємств. Зокрема, скорочується кількість технологічних операцій, а зменшення інтенсивності обробітку грунту сприяє збереженню вологи. Водночас, у господарствах, що використовують зрошення, зростають витрати на енергію та водні ресурси. У результаті посилюється диференціація виробничих моделей: частина підприємств функціонує в умовах обмеженого зрошення, тоді як інші переходять до богарного виробництва з мінімізацією витрат, що визначає різні траєкторії їх подальшого розвитку (рис. 2) [13].

Таблиця 3. Динаміка ресурсного забезпечення та витрат у посушливих регіонах Півдня України у період 2010—2024 рр.

Показник	Роки					Зміна
	2010	2015	2020	2022	2024	
Площа зрошення, тис. га	480	350	220	150	100	-380
Витрати на воду, грн/га	300	500	900	1400	2000	+1700
Витрати на паливо, грн/га	800	1200	1800	2600	3400	+2600
Загальні витрати, грн/га	3500	5200	7500	9800	12000	+8500
Частка витрат на воду, %	9	12	15	18	22	+13
Частка витрат на енергію, %	23	25	28	30	32	+9
Валовий дохід, грн/га	9000	11000	12000	13000	14000	+5000
Чистий прибуток, грн/га	5500	5800	4500	3200	2000	-3500

Джерело: побудовано авторами на основі [18].

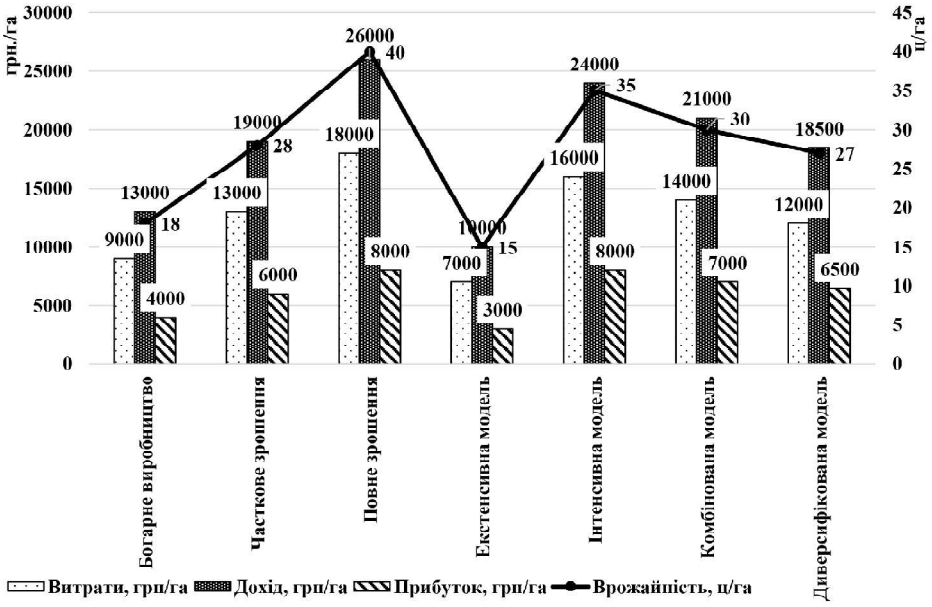


Рис. 2. Порівняльна ефективність виробничих моделей аграрного бізнесу у посушливих регіонах Півдня за підсумками 2024 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [18].

Таблиця 4. Системна характеристика моделей аграрного господарювання у посушливих регіонах Півдня України

Тип господарювання	Сутність моделі	Технологічні засади	Економічні переваги	Обмеження та ризики	Умови доцільного використання
Богарне виробництво	Виробництво здійснюється без штучного зрошення із використанням природного вологозабезпечення	Мінімальний або поверхневий обробіток грунту, посухостійкі культури, скорочення кількості технологічних операцій	Нижча собівартість, зменшення витрат на воду та енергію, спрощення виробничої структури	Висока залежність від опадів, нестабільна врожайність, підвищений ризик втрати прибутку у посушливі роки	Території з дефіцитом водних ресурсів та обмеженим доступом до зрошувальної інфраструктури
Часткове зрошення	Полив використовується лише для окремих площ або найбільш рентабельних культур	Крапельне зрошення, локальні системи подачі води, диференційоване управління ресурсами	Підвищення стабільності врожаю при помірному рівні витрат, концентрація ресурсів на прибуткових ділянках	Нерівномірність продуктивності між поливними та неполивними площами, потреба у додаткових енерговитратах	Господарства із частковим доступом до води та обмеженим фінансуванням
Повне зрошення	Більшість посівних площ функціонує на основі системного поливу	Стаціонарні зрошувальні системи, автоматизований контроль вологості, інтенсивні технології вирощування	Висока врожайність, стабільність виробництва, можливість вирощування культур із високою доданою вартістю	Значні капітальні витрати, залежність від енергозабезпечення та стану гідротехнічної інфраструктури	Території зі стабільним доступом до водних ресурсів та високим рівнем інвестицій
Екстенсивна модель	Орієнтація на мінімізацію витрат і зниження ресурсного навантаження	Обмежене використання добрив, техніки та засобів захисту рослин	Скорочення фінансових ризиків, адаптація до нестабільних економічних умов	Нижча продуктивність, обмежений потенціал прибутковості, деградація грунтів при тривалому використанні	Господарства з низьким рівнем капіталізації та нестабільним доступом до ресурсів
Інтенсивна модель	Максимізація продуктивності через високу концентрацію технологічних ресурсів	Використання високопродуктивного насіння, добрив, систем поливу та цифрового моніторингу	Високий рівень урожайності та валового доходу, підвищення ефективності використання земель	Висока собівартість, чутливість до цін на енергоносії та ресурси	Великі аграрні підприємства із розвиненою технічною базою
Комбінована модель	Поєднання інтенсивних і ресурсозберігаючих підходів залежно від типу земель та рівня забезпечення водою	Диференційоване використання технологій, локалізація поливних зон, адаптивні сівозміни	Зниження загального ризику виробництва, оптимізація витрат, гнучкість управлінських рішень	Складність координації виробничих процесів, потреба у постійному моніторингу ресурсів	Господарства з неоднорідною структурою земельних угідь та різним рівнем вологозабезпечення
Диверсифікована модель	Формування багатокомпонентної структури виробництва з кількома напрямами доходу	Поєднання різних культур, тваринництва, переробки та альтернативних видів діяльності	Зменшення залежності від окремої культури або ринку, стабілізація фінансових результатів	Ускладнення управління, потреба у ширшій виробничій інфраструктурі та кадровому забезпеченні	Господарства, орієнтовані на довгострокову стійкість та розподіл кліматичних ризиків

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 6, 14].

Дані, наведені на рисунку 1, ілюструють відмінності між моделями ведення аграрного бізнесу в умовах зростання кліматичних ризиків. Зокрема, диверсифікована модель забезпечує найвищий рівень рентабельності завдяки поєднанню різних культур і, відповідно, зниженню ризику втрат. Комбінована модель також демонструє відносно стабільні результати, що досягається через більш збалансований розподіл ресурсів [11]. Для оцінювання відмінностей між моделями аграрного господарювання у посушливих регіонах Півдня України доцільно провести їх системне порівняння за виробничими, технологічними та економічними параметрами (табл. 4).

Таким чином, виробничо-технологічні рішення орієнтовані, насамперед, на збереження вологи як критичного ресурсу аграрного виробництва. Зокрема, підприємства впроваджують мінімальний обробіток грунту, зменшуючи його глибину з метою підтримання водного

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

Таблиця 5. Комплексні напрями трансформації аграрного бізнесу у посушливих регіонах Півдня України

№ з/п	Стратегічний напрям	Механізм реалізації	Технологічна основа	Очікуваний економічний результат	Ризики та обмеження	Перспектива впровадження
1	Диференційоване управління земельними ресурсами	Поділ площ за рівнем вологозабезпечення та продуктивності	GIS-моніторинг, цифрове картографування ґрунтів, супутниковий контроль	Зниження непродуктивних витрат, оптимізація структури виробництва	Висока вартість цифрової інфраструктури	Формування адаптивних агро-ландшафтів
2	Автономізація водозабезпечення	Створення локальних систем накопичення та розподілу води	Крапельне зрошення, резервуарні системи, свердловини	Скорочення залежності від централізованого поливу	Значні інвестиційні витрати та енергоспоживання	Підвищення стабільності врожайності
3	Інтеграція кліматичного прогнозування у виробниче планування	Використання агрокліматичних сценаріїв у прийнятті рішень	Big Data, цифрові моделі прогнозування, агрометеорологічні платформи	Зменшення ризику втрат урожаю	Потреба у високій точності даних	Підвищення точності виробничого планування
4	Перехід до багатокомпонентних моделей господарювання	Поєднання рослинництва, переробки та енергетичних напрямів	Біоенергетичні комплекси, агропереробка, замкнуті цикли виробництва	Диверсифікація доходів та стабілізація грошових потоків	Складність координації бізнес-процесів	Формування стійких аграрних кластерів
5	Впровадження адаптивних сівозмін	Ротація культур залежно від прогнозованого дефіциту вологи	Посухостійкі сорти, короткоротаційні цикли, технології no-till	Підвищення ефективності використання ґрунтової вологи	Потреба у постійному моніторингу стану ґрунтів	Стабілізація урожайності
6	Кооперативне управління водною інфраструктурою	Спільне фінансування та експлуатація систем поливу	Автоматизовані насосні станції, мережеві системи контролю	Зменшення індивідуальних витрат підприємств	Організаційна складність координації учасників	Розширення доступу до водних ресурсів
7	Енергоефективна модернізація аграрного виробництва	Скорочення енерговитрат у виробничих процесах	Сонячні електростанції, енергоощадне насосне обладнання	Зниження собівартості виробництва	Високий рівень початкових капіталовкладень	Підвищення довгострокової рентабельності

Джерело: розроблено авторами.

балансу. Поширюється застосування технологій точного землеробства, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів. Важливим інструментом є агролісомеліорація, яка сприяє стабілізації мікроклімату: захисні насадження зменшують втрати вологи та обмежують вплив вітрової ерозії, створюючи передумови для збереження родючості ґрунтів. Локальне зрошення поступово стає базовим елементом інтенсивного виробництва, зокрема через використання крапельних систем поливу, що забезпечують подачу води безпосередньо до кореневої зони рослин і, відповідно, знижують втрати води та енергії.

Економічна адаптація аграрного бізнесу у посушливих регіонах Півдня України потребує переходу від локальних технологічних змін до системної перебудови виробничих моделей. Підприємства дедалі частіше оцінюють ефективність культур не лише за рівнем урожайності, а й за показниками водоємності, енерговитратності та стабільності фінансового результату у роки з різною кількістю опадів. За таких умов трансформуються підходи до розподілу земельних ресурсів, інвестиційного планування та управління агрокліматичними ризиками. Частина господарств переорієнтовується на високотехнологічне виробництво із локалізованими системами зрошення та цифровим контролем стану ґрунтів, тоді як інша частина інтегрує ресурсозберігаючі моделі із диверсифікованою структурою доходів. У результаті формується нова конфігурація аграрного бізнесу, в якій пріоритет надається адаптивності виробництва, гнучкості управлінських рішень і підвищенню ефективності використання водних ресурсів [8]. З огляду на це доцільним є впровадження комплексної системи організаційно-економічних та виробничо-технологічних рішень, орієнтованих на довгострокову стабілізацію аграрного виробництва у посушливих регіонах (табл. 5).

Отже, окреслені напрями враховують специфіку функціонування аграрного виробництва у посушливих регіонах і базуються на інтеграції технологічних, економічних та організаційних рішень. Така комплексність забезпечує підвищення адаптивності аграрного бізнесу до обмежень, пов'язаних із дефіцитом водних ресурсів. У цих умовах формується нова система управління, в якій дані про вологість ґрунту та інші агрокліматичні параметри інтегруються у процес прийняття щоденних управлінських рішень. Важливу роль відіграє розвиток кооперації між господарствами, що дозволяє оптимізувати витрати на створення та утримання інфраструктури водозабезпечення. Крім того, впровадження цифрових моделей прогнозування сприяє підвищенню точності планування виробництва в умовах кліматичної нестабільності, що загалом підсилює ефективність функціонування аграрних підприємств.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в посушливих районах Півдня України відбувається стійка трансформація виробничої спеціалізації аграр-

ного сектору у напрямі зростання частки культур, адаптованих до дефіциту вологи. Зокрема, спостерігається посилення ролі технічних культур при одночасному зниженні частки традиційних зернових, що зумовлює формування нової конфігурації сівозмін, орієнтованої на коротші вегетаційні цикли. Водночас, виробничі моделі аграрних підприємств набувають виразної диференціації залежно від рівня ресурсного забезпечення: господарства, що мають доступ до водних ресурсів, застосовують більш інтенсивні технології, тоді як інші змушені переходити до ресурсозберігаючих схем господарювання.

Обгрунтовано, що підвищення стійкості аграрного бізнесу в умовах кліматичних змін потребує впровадження комплексного підходу, який передбачає інтеграцію виробничо-технологічних, економічних та організаційних рішень. Зокрема, ключовими напрямами адаптації є застосування вологозберігаючих технологій, розвиток локальних систем зрошення, концентрація інвестицій у водозабезпеченні та енергоефективності, а також диверсифікація виробництва як інструмент зниження ризиків. Узагальнюючи, можна стверджувати, що подальший розвиток аграрного бізнесу в умовах кліматичних змін потребує переходу від традиційних моделей господарювання до адаптивних, ресурсно-орієнтованих систем, здатних забезпечити стійкість виробництва та економічну ефективність у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Адаптація аграрного сектору до змін клімату в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_klimagrosektor_03_07_24_-zminena.pdf.

2. Бігун В. С. Вплив кліматичних змін на сільське господарство: адаптаційні стратегії для підвищення стійкості врожаїв. Сільське господарство та лісівництво. 2024. № 4 (35). С. 179—188. DOI: https://doi.org/10.37128/2707-5826-2024-4-15.

3. Вожегова Р. А., Нетіс І. Т., Онуфран Л. І., Сахацький Г. І., Шарата Н. Г. Зміна клімату та аридизація Південного Степу України. Аграрні інновації. 2021. № 7. С. 16—20. DOI: https://doi.org/10.32848/agrar.-innov.2021.7.3.

4. Глушко Д. Вплив кліматичних змін на аграрне виробництво областей Українського Полісся. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія. 2024. № 57 (2). С. 47—57. DOI: https://doi.org/10.25128/2519-4577.24.2.6.

5. Дідковська Л. Сталий розвиток аграрного сектора: виклики війни та клімату. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2. No. 3. С. 1—11. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.-20230206.01.

6. Жаліло Я., Русан В., Жураковська Л. Сільське господарство в умовах кліматичних змін. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-09/silskegospodarstvo-v-umovah-klimatychnyh-zmin.pdf.

7. Краковська С., Кривобок О., Паламарчук Л., Чигарева А., Криштап Л. Узагальнений звіт проведення оцінки ризиків та вразливості сільського господарства до зміни клімату. Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Ukraine. 2025. URL: https://me.gov.ua/download/ea3e3656-3860-4ae9-ba07-1f8ac-27d00ab/file.pdf.

8. Краковська С. В., Шпиталь Т. М., Савчук С. В., Чигарева А. Ю., Криштоп Л. Ю. Кліматичні характеристики термічних періодів в Україні до кінця XXI ст. Частина III: період активної вегетації рослин. Метеорологія. Гідрологія. Моніторинг довкілля. 2025. № 1 (7). С. 4—18. DOI: https://doi.org/10.15407/meteorology2025.07.004.

9. Кривохижа Є. М., Матвіїшин А. І., Бринь В. Т. Вплив зміни клімату на врожайність основних сільськогосподарських культур в Україні. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. № 3 (44). С. 33—37. DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-3.5.

10. Македон В. В., Волошко Н. О. Вплив транснаціональних корпорацій на реалізацію цілей сталого розвитку. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 70. С. 8—14. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct70-2.

11. Мініна О. В., Дерій Ж. В., Кондратенко Б. А. Глобальні зміни клімату: економічні наслідки та механізм адаптації для України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1 (41). С. 54—69. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-54-69.

12. Молдаван Л. Трансформація структури виробництва сільськогосподарської продукції в умовах зміни клімату. Scientific Collection "InterConf+". 2023. № 34 (159). С. 16—29. DOI: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.06.2023.002.

13. Нечипоренко О. М., Россоха В. В., Грищенко О. Ю. Регіональні особливості розвитку сільського господарства та агропродовольчого комплексу України в сучасних умовах: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2024. 116 с.

14. Ткачук А. В., Христенко О. А. Сучасний стан та основні напрями підвищення продуктивності сільського господарства та сталого виробництва у Миколаївській області. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 215—221. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-118.

15. Шевченко О. В., Балабух В. О. Вплив зміни клімату на природно-сільськогосподарське районування території України. Екологічні науки. 2024. № 5 (56). С. 222—231. DOI: https://doi.org/10.32846/2306-9716/2024.eco.5-56.34.

16. Шевченко О. В. Кліматичні зміни як новий чинник економіки сільськогосподарського землекористування. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-175.

17. Makedon V., Politykin M., Hromyak S., Novosad I., Doronina I. The Role of Renewable Energy in Advancing SDG 7: Ensuring Clean and Affordable Energy. Grassroots Journal of Natural Resources. 2025. Vol. 8. No 2. pp. 485—505. DOI: https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.-080223.

18. Ukraine country report for Output I. Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України. 2024. URL: https://ief.org.ua/files/library/903/ukraine-report-output-i-ua.pdf.

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/).

References:

1. National Institute for Strategic Studies (2024), "Adaptation of the agricultural sector to climate change under war conditions", available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_klima-grosektor_03_07_24_zminena.pdf (Accessed 01 May 2026).

2. Bihun, V. S. (2024), "Impact of climate change on agriculture: adaptation strategies to increase crop resilience", Agriculture and Forestry, vol. 4 (35), pp. 179—188. DOI: 10.37128/2707-5826-2024-4-15.

3. Vozhehova, R. A., Netis, I. T., Onufran, L. I., Sakhatskyi, H. I. and Sharata, N. H. (2021), "Climate change and aridization of the Southern Steppe of Ukraine", Agrarian Innovations, Vol. 7, pp. 16—20. DOI: 10.32848/agrar.-innov.2021.7.3.

4. Hlushko, D. (2024), "Impact of climate change on agricultural production in the regions of Ukrainian Polissia", Scientific Notes of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series "Geography", Vol. 57 (2), pp. 47—57. DOI: 10.25128/2519-4577.24.2.6.

5. Didkovska, L. (2023), "Sustainable development of the agricultural sector: challenges of war and climate", International Science Journal of Management, Economics & Finance, Vol. 2, No. 3, pp. 1—11. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230206.01.

6. Zhalilo, Y., Rusan, V. and Zhurakovska, L. (2024), "Agriculture under climate change conditions", National Institute for Strategic Studies, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-09/silske-gospodarstvo-v-umovah-klimatychnyh-zmin.pdf (Accessed 01 May 2026).

7. Krakowska, S., Kryvobok, O., Palamarchuk, L., Chyhareva, A. and Kryshtop, L. (2025), "General report on risk and vulnerability assessment of agriculture to climate change", Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Ukraine, available at: https://me.gov.ua/download/ea3e3656-3860-4ae9-ba07-1f8ac-27d00ab/file.pdf (Accessed 01 May 2026).

8. Krakowska, S. V., Shpytal, T. M., Savchuk, S. V., Chyhareva, A. Y. and Kryshtop, L. Y. (2025), "Climatic characteristics of thermal periods in Ukraine until the end of the XXI century. Part III: period of active vegetation of plants", Meteorology. Hydrology. Environmental Monitoring, Vol. 1 (7), pp. 4—18. DOI: 10.15407/meteorology2025.07.004.

9. Kryvokhyzha, Y. M., Matviishyn, A. I. and Bryn, V. T. (2024), "Impact of climate change on crop yields in Ukraine", Podilskyi Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics, Vol. 3 (44), pp. 33—37. DOI: 10.37406/2706-9052-2024-3.5.

10. Makedon, V. V. and Voloshko, N. O. (2023), "Impact of transnational corporations on the implementation of sustainable development goals", Market Infrastructure, Vol. 70, pp. 8—14. DOI: 10.32782/infrastruct70-2.

11. Minina, O. V., Derii, Z. V. and Kondratenko, B. A. (2025), "Global climate change: economic consequences and adaptation mechanisms for Ukraine", Problems and Prospects of Economics and Management, Vol. 1 (41), pp. 54—69. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-1(41)-54-69.

12. Moldavan, L. (2023), "Transformation of the structure of agricultural production under climate change", Scientific Collection "InterConf+", Vol. 34 (159), pp. 16—29. DOI: 10.51582/interconf.19-20.06.2023.002.

13. Nechyporenko, O. M., Rossokha, V. V. and Hryshchenko, O. Y. (2024), Regional features of agricultural and agri-food sector development in Ukraine under current conditions, NSC "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, 116 p.

14. Tkachuk, A. V. and Khrystenko, O. A. (2024), "Current state and main directions of increasing agricultural productivity and sustainable production in Mykolaiv region", Economy and Society, Vol. 60, pp. 215—221. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-118.

15. Shevchenko, O. V. and Balabukh, V. O. (2024), "Impact of climate change on natural and agricultural zoning of Ukraine", Environmental Sciences, Vol. 5(56), pp. 222—231. DOI: 10.32846/2306-9716/2024.eco.5-56.34.

16. Shevchenko, O. V. (2025), "Climate change as a new factor in the economics of agricultural land use", Economy and Society, Vol. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-175.

17. Makedon, V., Politykin, M., Hromyak, S., Novosad, I. and Doronina, I. (2025), "The role of renewable energy in advancing SDG 7: ensuring clean and affordable energy", Grassroots Journal of Natural Resources, Vol. 8, No. 2, pp. 485—505. DOI: 10.33002/nr2581.6853.080223.

18. Institute for Economics and Forecasting NAS of Ukraine (2024), "Ukraine country report for Output I", available at: https://ief.org.ua/files/library/903/ukraine-report-output-i-ua.pdf (Accessed 01 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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 005.51:005.8:004

V. Humeniuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Competition Policy,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8493-4470
L. Kukhnii,
PhD in Economics, Head of the Bachelor's Program,
Ivano-Frankivsk Professional College of Lviv National University of Natural Resources
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-6100-5444
M. Matsola,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management in Information Technologies, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5430-1891
N. Kaziuka,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Information Technologies, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9440-7431
Ye. Sheketa,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management in Information Technologies, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7182-9447

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.143

STRATEGIC BUSINESS PLANNING AS A KEY FACTOR IN MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE PROCESS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING IT PROJECTS

В. В. Гуменюк,
д. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики,
Державний торговельно-економічний університет
Л. С. Кухній,
к. е. н., завідувач відділення бакалаврату,
Івано-Франківський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування
М. М. Мацола,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту в інформаційних технологіях,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Н. П. Казюка,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту в інформаційних технологіях,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Є. Ю. Шекета,
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту в інформаційних технологіях,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

СТРАТЕГІЧНЕ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІТ-ПРОЄКТІВ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти стратегічного бізнес-планування як ключового чинника прийняття управлінських рішень у процесі розробки та реалізації ІТ-проєктів в умовах цифрової трансформації економіки та динамічних змін зовнішнього

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/).

середовища. Обгрунтовано, що сучасні IT-компанії потребують формування інтегрованих систем стратегічного управління, які забезпечують узгодження довгострокових цілей підприємства з процесами оперативного управління, бізнес-планування та реалізації IT-проєктів. Визначено сутність стратегічного бізнес-планування як комплексного управлінського механізму, що поєднує стратегічний менеджмент, проєктний менеджмент та сучасні моделі прийняття управлінських рішень. Встановлено, що ефективність реалізації IT-проєктів значною мірою залежить від якості стратегічного планування, здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати гнучкість управлінських процесів. Доведено, що традиційні підходи до бізнес-планування в умовах цифрової економіки є недостатньо ефективними, оскільки не враховують високий рівень динамічності IT-ринку, швидкість технологічних змін та потребу у безперервному оновленні бізнес-моделей. У статті здійснено аналіз сучасних підходів до стратегічного бізнес-планування у процесі реалізації IT-проєктів, а також обгрунтовано необхідність інтеграції стратегічного менеджменту із сучасними моделями прийняття рішень. Особливу увагу приділено застосуванню багатокритеріальних методів прийняття рішень, зокрема методу аналізу ієрархій (AHP), багатокритеріального аналізу (MCDA), сценарного моделювання та систем підтримки прийняття рішень (DSS). Встановлено, що використання зазначених моделей дозволяє підвищити обгрунтованість управлінських рішень, мінімізувати ризики реалізації IT-проєктів та забезпечити ефективний розподіл ресурсів. У результаті проведеного дослідження розроблено концептуальну модель стратегічного бізнес-планування як системи підтримки прийняття управлінських рішень у процесі розробки та реалізації IT-проєктів. Запропонована модель базується на інтеграції стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління, використанні аналітичних інструментів, цифрових технологій та механізмів зворотного зв'язку. Обгрунтовано, що впровадження такої моделі сприяє підвищенню адаптивності IT-компаній, скороченню термінів реалізації проєктів, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

This article examines the theoretical and practical aspects of strategic business planning as a key factor in managerial decision-making during the development and implementation of IT projects in the context of the digital transformation of the economy and dynamic changes in the external environment. It is argued that modern IT companies need to establish integrated strategic management systems that ensure the alignment of the enterprise's long-term goals with the processes of operational management, business planning, and the implementation of IT projects. The essence of strategic business planning is defined as a comprehensive management mechanism that combines strategic management, project management, and modern models of managerial decision-making. It has been established that the effectiveness of IT project implementation largely depends on the quality of strategic planning, the company's ability to adapt to changes in the external environment, optimize resource utilization, and ensure the flexibility of management processes. It is demonstrated that traditional approaches to business planning in the digital economy are insufficiently effective, as they do not account for the high level of dynamism in the IT market, the speed of technological change, and the need for continuous updating of business models. The article analyzes modern approaches to strategic business planning in the implementation of IT projects and justifies the need to integrate strategic management with modern decision-making models. Particular attention is paid to the application of multi-criteria decision-making methods, specifically the Analytic Hierarchy Process (AHP), Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA), scenario modeling, and Decision Support Systems (DSS). It has been established that the use of these models allows for improving the soundness of management decisions, minimizing the risks of IT project implementation, and ensuring the effective allocation of resources. As a result of the study, a conceptual model of strategic business planning has been developed as a system for supporting management decision-making in the process of developing and implementing IT projects. The proposed model is based on the integration of strategic, tactical, and operational levels of management, the use of analytical tools, digital technologies, and feedback mechanisms. It is demonstrated that the implementation of such

a model contributes to increasing the adaptability of IT companies, reducing project implementation times, improving the quality of management decisions, and ensuring the competitiveness of enterprises in the digital economy.

Key words: IT business planning, methods of managerial decision-making, change management, strategic management in the IT sector, business models, IT project management, digitalization.

Ключові слова: бізнес-планування в IT, методи прийняття управлінських рішень, управління змінами, стратегічне управління в IT-сфері, бізнес-моделі, проєктний менеджмент в IT, цифровізація.

PROBLEM STATEMENT

The current state of the global economy is characterized by a transition to a post-industrial society, where knowledge embodied in information technology has become a key factor of production. At the same time, digital transformation processes encompass virtually all levels of economic activity — ranging from macroeconomic development strategies of nations to the operational models of small startups and entrepreneurial initiatives. Under such conditions, the development and implementation of IT projects ceases to be a purely technical task and becomes a complex management process, the success of which critically depends, first and foremost, on the quality of strategic business planning.

The relevance of this issue is heightened by the fact that traditional approaches to managerial decision-making, which were based on stable market forecasts and linear development models, prove ineffective in the face of high external environmental turbulence. The specific nature of the IT industry — the extremely rapid pace of technological cycles, the high cost of intellectual capital, and significant uncertainty regarding outcomes, — requires the development of new planning tools that combine strategic vision with operational flexibility.

The scientific significance of this study lies in the need to bridge the theoretical and methodological gap between strategic management and IT project management methodologies. Despite the widespread adoption of agile methodologies (Agile, Scrum), the issue of integrating them into the overall strategic architecture of an enterprise remains a subject of debate.

In particular, in the Ukrainian context, it is worth focusing on addressing the following scientific and practical tasks in the future:

1) algorithmization of decision-making in a dynamic and turbulent environment: the implementation of modern digital technologies (AI, Blockchain, Big Data) requires the creation of dynamic frameworks that allow for the adjustment of strategic plans without compromising the integrity of the project;

2) managing innovation capacity: it is necessary to develop objective methods for evaluating the instruments and mechanisms through which strategic planning influences a company's ability to transform investment resources (Innovation Inputs) into commercially successful digital products (Innovation Outputs);

3) adaptation to extreme conditions: for Ukraine, the practical task lies in developing business behavior models that ensure the resilience of IT projects under conditions of martial law, energy instability, and limited financial resources;

4) integration of artificial intelligence into the management hierarchy: the transformation of human intuitive planning into an AI-oriented decision-making model requires a rethinking of the manager's role and the structure of the business plan itself;

5) the problem of mismatched tools: in practice, this issue manifests itself in the low effectiveness of "static" business plans, which are often prepared solely for the purpose of formally securing investment. In the real-world implementation of an IT project, such documents quickly become outdated, leading to strategic drift — a situation where product development becomes disconnected from actual market needs and the company's business objectives.

Thus, there is an objective need to study the mechanisms by which strategic business planning becomes not merely a formal stage, but a "living" tool for supporting management decisions. This will ensure the competitiveness of the domestic IT industry in the global market and contribute to the sustainable development of Ukraine's digital economy in the post-war period.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

A review of the scientific works of foreign authors allows to identify several key areas that define the current paradigm of strategic planning in the field of IT. First and foremost, it is worth highlighting the study by Secundo G., Elia G., Margherita A., and Leitner K. [8, p. 1167], which emphasizes that in project management, a strategic decision is not merely a choice between alternatives, but primarily the result of applying intellectual capital. Thus, the authors introduce the term "knowledge visualization framework," which enables managers to align the team's implicit knowledge with the clear, defined strategic goals of the business plan. This minimizes the risks of making erroneous decisions arising from an excess of technical information.

In turn, researchers Padayachee R., Van Der Merwe A., and Matthee M. [6, p. 147] elaborate on the problem of decision-making at the very heart of information

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/).

technologies (AI, Blockchain, IoT). Their approach is based on the premise that an IT strategy cannot be static; it should include mechanisms for continuously monitoring and scanning current technologies that are used or could potentially be used most effectively for the company. This supports the assertion that an IT business plan becomes a dynamic algorithm that integrates technological changes into the product's monetization architecture.

Indeed, contemporary researchers Whyte J. and Davies A. [10, p. 244] are rethinking the role of system integration itself, viewing it as a continuous process rather than a final stage of development. In turn, for strategic planning, this means that management decisions should be made taking into account the system's evolutionary processes. The authors emphasize that successful projects are characterized by strategic planning focused on the flexibility of interfaces (both technical and organizational). Djamil M. [3, pp. 31—32] proposes a model in which a strategic decision is viewed as a vector aimed at the project's sustainability. This is particularly important for assessing innovation capacity, where each development stage needs to be justified in terms of future market sustainability and socio-economic impact. Some of the most cutting-edge research by Tanim S. and Ahmad S. [9, p. 253] heralds the era of "AI-driven" management. In the article, the authors demonstrate that machine learning algorithms are capable of identifying hidden patterns in cost and risk management that are inaccessible to human analysis. This fundamentally changes the nature of business planning: from a document created by humans, it transforms into a living analytical system that independently adjusts project parameters in real time.

The work by Hallikainen P., Kivijarvi H., and Nurmimaki K. [4], despite its fundamental nature, remains relevant due to its emphasis on the "strategic value" of investments. The authors argue that when selecting IT solutions (such as content management systems), financial metrics (ROI) are only part of the analysis. Strategic planning should take into account indirect benefits: scalability, user experience, and readiness for future integrations.

Thus, the analysis of foreign scientific research allows to conclude that strategic business planning in the IT sector has evolved from linear forecasting to multidimensional management of intellectual capital and technological risks. It is also worth noting that Ukrainian researchers are actively investigating mechanisms for adapting the IT business to extreme conditions, the integration of intelligent systems into management, and the methodology of strategic analysis. The current status of Ukrainian scientific thought in the field of IT management is characterized by a transition from a general description of digital transformations to the development of applied management algorithms under conditions of critical instability. For example, Kompanets N. I. [15, p. 4] proposes a unique system of principles for managing business behavior, based on the "resilience" of IT enterprises; and under martial law, strategic planning must shift its focus from long-term profit forecasting to the creation of security buffers and flexible models of customer interaction. This concept is supplemented by the work of Skupeiko V. V. and co-authors [20, p. 8], who identify specific risks of the Ukrainian IT market (energy instability, mobilization processes) and propose strategic management models that allow minimizing the impact of these factors on the project lifecycle. An important contribution to understanding decision-making during a period of transformation is the work by Kaziuka N. et al. [5, p. 212] in which the authors argue that in an unstable economic environment, management decisions in IT should be evaluated not only based on the ROI (return on investment) criterion but also on the criterion of "strategic adaptability" — the project's ability to reconfigure quickly without a complete loss of investment.

The methodological foundation laid by Lobov S. P. [17, p. 28] remains relevant due to his approach to developing an IT strategy as a hierarchical system of goals. The author demonstrates that the effectiveness of IT solutions directly depends on the quality of the preliminary strategic analysis of the external environment. A modern perspective on this process is presented in the work by Kryzhanovsky E. et al. [18, pp. 111—113], where the use of business process modeling tools (BPMN, UML) is proposed as a common language between business planning and technical development: this helps avoid a disconnect between "strategy on paper" and "code in implementation".

The Ukrainian school of project management, represented in particular by the works of S. D. Bushuev and co-authors [1, p. 7], actively integrates AI technologies into the strategic context: the authors argue that AI does not merely automate routine tasks but becomes a manager's "cognitive partner," enabling the modeling of thousands of project development scenarios in real time. This approach is supported by the research of V. Gurzhiy [12] and S. S. Cheverda [21, p. 93], who view AI as a tool for ensuring global competitiveness. They propose mechanisms for integrating AI analytics into existing project management structures, which allows Ukrainian companies to compensate for limited resources through higher forecast accuracy and cost optimization.

Ukrainian researcher Kolodinska Y. [15, p. 328] focuses in her study on the specifics of startup management and argues that in the digital economy, the boundary between strategic planning and operational action is virtually disappearing, which requires new competencies from project managers. A synthesis of these findings with international experience, conducted by Sardiga A. [19], allows for the formulation of a comprehensive model of strategic management adapted to the requirements of investors and the realities of doing business in Ukraine. The research works of Kaziuka N. [13, p. 38] and Sheketa E. [22, p. 193] expand the scope of the study, highlighting the role of IT projects in the development of local communities and service sectors. In this context, strategic planning is viewed as a tool for sustainable development, where a successful IT project serves as a driver for related sectors of the region's economy.

Despite a significant body of research in the fields of strategic management, business planning, and project management, the issue of integrating these approaches into the development and implementation of IT projects remains under-researched. Most contemporary academic works focus on specific aspects of strategic enterprise management, the application of agile IT project mana-

gement methodologies, or the use of digital tools to support managerial decision-making.

At the same time, a comprehensive approach to combining strategic business planning, project management, and decision-making models into a single integrated management system is virtually absent. It is precisely the need to address these issues, as well as the need to develop a comprehensive conceptual model of strategic business planning as a key factor in managerial decision-making during the development and implementation of IT projects, that determined the choice of topic and research direction.

RESEARCH AIM

The purpose of this article is to provide a comprehensive theoretical justification and to develop a set of practical tools for strategic business planning as a fundamental factor in managerial decision-making during the development and implementation of IT projects. The study aims to resolve the contradiction between traditional "static" planning methods and the dynamic nature of modern digital business in conditions of high uncertainty.

MAIN FINDINGS OF THE RESEARCH

In contemporary conditions of the digital economy's development, strategic business planning is becoming particularly important as one of the key tools for ensuring effective management of enterprises in the IT sector. Increasing global competition, the rapid pace of technological change, the development of digital platforms, and the transformation of business models are creating new demands on management processes, necessitating a shift from traditional planning models to integrated strategic approaches.

The theoretical foundations of strategic business planning are based on the concepts of strategic management, the systems approach, and the theory of managerial decision-making [2]. In the classical sense, strategic business planning is viewed as the process of formulating an organization's long-term goals, determining the mechanisms for achieving them, and optimally allocating resources while taking into account factors in the external and internal environments. Thus, organizations provide leadership to define the strategic direction and performance parameters — this strategic direction sets the goals, expectations, tasks, and actions necessary to guide the organization's activities and aligns them with business objectives [18, p. 6].

At the strategic management level, long-term goals and strategies for the enterprise are developed, the company's mission and vision are defined, strategic initiatives are formulated, and resource planning is carried out: strategic management at this level requires a thorough analysis of the external market environment and the company's internal capabilities to determine directions for development and establish priorities [15, p. 3].

The implementation of strategic management mechanisms helps organizations analyze their current situation, develop strategies, implement them, and evaluate the effectiveness of the implemented management strategies. This process is characterized by both commercial and non-commercial non-financial benefits. It helps the organization and its leadership reflect on and plan for the future — strategic management determines the direction of the organization's activities and those of its staff, — unlike one-time strategic plans, effective strategic management continuously plans, monitors, and reviews the organization's activities, leading to greater operational efficiency, market share growth, and profitability [20, p. 6].

In modern scientific literature, strategic business planning is viewed not only as a tool for forecasting a company's operations, but also as a mechanism for ensuring an organization's adaptability to changes in the market environment. This is particularly true for the IT sector, where the technology lifecycle is significantly shorter compared to other sectors of the economy, and the level of uncertainty and risk is constantly increasing [7, p. 18]. At the same time, the main goal of developing an IT strategy is to secure a competitive advantage for the enterprise through the use of modern information systems and resources — IT enables synergy effects through information partnerships, helps disseminate knowledge, and contributes to enhancing the enterprise's core competencies [17, p. 29].

In the context of digital transformation, strategic business planning must take into account: the high pace of technological change; the rapid evolution of market needs; the globalization of digital markets; the innovative nature of IT products; the need for continuous adaptation of business models; and the growing role of data and digital analytics [11, p. 29]. At the same time, the effectiveness of strategic business planning directly depends on the enterprise's ability to integrate its strategic vision with operational management processes and the implementation of IT projects (Table 1). In this context, the concept of integrated management takes on particular importance, as it views strategic planning, business processes, and project management as interconnected elements of a single system.

Key characteristics of strategic management in IT companies: digital integration, dynamic data management, flexibility, strategic focus, and customer engagement. One of the most effective approaches to management in this field is the implementation of agile methodologies, such as Agile, Scrum, Kanban, and SAFe, which allow companies to quickly adapt to changes, optimize processes, and increase team

Table 1. Comparison of Traditional and Strategic Business Planning in IT

Criterion	Traditional approach	Strategic approach
Focus	Short-term	Long-term
Flexibility	Low	High
Data utilization	Limited	Data-driven
Decision-making	Intuitive	Analytical
Result	Stability	Innovation and development

Source: compiled according to the [2; 15].

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

productivity [19]. Modern innovative approaches to IT project management using digital tools and artificial intelligence (AI) contribute to increased productivity, reduced costs, optimized management processes, and the achievement of organizations' strategic goals, particularly in the field of information technology [14, pp. 322—323].

In academic research, the modern IT sector is increasingly analyzed through the lens of the VUCA environment concept. The VUCA framework characterizes the business environment as volatile, uncertain, complex, and ambiguous [16]. It is precisely these characteristics that determine the need to develop flexible mechanisms for strategic business planning and managerial decision-making, which should perform not only a forecasting function but also an adaptive management function. This means that a business plan should be a dynamic document that is constantly adjusted in response to changes in the external environment, market trends, and technological challenges.

An important theoretical foundation of strategic business planning is the concept of dynamic capabilities, according to which an organization's competitiveness is determined by its ability to quickly adapt resources, competencies, and business processes to changes in the external environment. For IT companies, this means the need to constantly update their technological infrastructure, develop innovative potential, and improve management mechanisms.

It is worth noting that strategic business planning in the field of IT projects should be based on the principles of systematicity, comprehensiveness, adaptability, flexibility, innovation, data-driven management, and continuous improvement. Thus, a systematic approach involves viewing an IT project as a complex, multi-level system that operates in interaction with its external environment. A holistic approach entails taking economic, technological, organizational, and human factors into account when making management decisions. The principle of adaptability is particularly important for IT companies, as modern digital markets are characterized by a high degree of volatility. Flexible business planning enables rapid adjustments to strategic goals, budgets, and project decisions in response to new conditions.

An analysis of modern IT companies reveals the growing role of analytical technologies in strategic business planning through the use of Big Data, Business Intelligence, Predictive Analytics, artificial intelligence, and decision support systems, which improves forecasting accuracy, reduces uncertainty, and enables more informed management decisions.

Management decision-making models play a particularly important role in the strategic business planning process (Table 2). Theoretical approaches to decision-making involve the use of both quantitative and qualitative methods of analysis. In the field of IT projects, multi-criteria methods are the most effective, as they allow for the simultaneous consideration of financial, technical, organizational, and risk parameters, thereby ensuring more well-founded management decisions, the ability to evaluate alternative scenarios, the optimization of resource allocation, and the minimization of risks associated with IT project implementation.

In today's environment, the integration of strategic business planning with project management has become particularly important. The theoretical foundations of project management involve the use of both traditional and agile management methodologies. Thus, while traditional project management methodologies such as Waterfall, Agile, Scrum, and Kanban provide a basic management framework, they cannot always fully meet the requirements of modern IT projects, especially in the context of a highly dynamic market and constant technological changes — this problem becomes particularly acute under conditions of staffing constraints caused by the migration of specialists and mobilization, which requires the most efficient use of available human resources [21, p. 90]. The IT sector is most characterized by the use of Agile approaches, which ensure rapid adaptation to changes in customer requirements and market conditions. Nevertheless, the effectiveness of Agile methodologies depends to a large extent on the level of integration with the strategic business planning system. The absence of such integration can lead to a loss of strategic focus in projects, inefficient use of resources, and the emergence of conflict between the company's short-term and long-term goals.

The transformation of strategic business planning from a formal document into a dynamic factor in decision-making can be based on the synthesis of Agile methodologies and the concept of dynamic capabilities. In the context of IT project development, a management decision is not a one-time event; it is an iterative process in which the strategic plan serves as a "framework of constraints and opportunities".

In this regard, it is advisable to view strategic business planning as the foundation for developing an integrated IT project management system that ensures effective resource allocation, strategic alignment of management decisions, adaptability to change, continuous monitoring of results, and the

Table 2. The Impact of Strategic Business Planning on the Management Decision-Making Process

Stage	Features	Tools	Result
Environmental Analysis	Assessment of influencing factors	SWOT, PESTEL	Identifying opportunities
Strategy Formulation	Goal setting	OKR, KPI	A clear strategy
Planning	Resource allocation	Business Plan	Resource optimization
Decision Making	Selection of alternatives	AHP, MCDA	Sound decisions
Implementation	Project implementation	Agile, Scrum	An effective project

Source: compiled according to the [1; 3; 6; 8].

creation of competitive advantages for the enterprise (Fig. 1).

Thus, the theoretical analysis confirms that strategic business planning is a key factor in ensuring the effectiveness of IT project management and an important prerequisite for enhancing the competitiveness of IT companies in the digital economy.

CONCLUSIONS

The study confirms that strategic business planning in the modern IT industry has transformed from a supporting administrative process into a fundamental factor in managerial decision-making. In conditions of high turbulence and rapid technological renewal, traditional static planning models are losing their effectiveness, giving way to adaptive algorithmic approaches. The successful implementation of an IT project depends on the synergy between strategic vision and flexible development methodologies. Thus, strategic planning ensures the project's goal orientation, while Agile tools allow for the rapid adjustment of its trajectory in response to market changes.

For Ukrainian IT companies, strategic planning has become a key tool for ensuring business resilience. It has enabled companies not only to adapt to the risks posed by martial law but also to identify new growth opportunities, particularly in the defense technology and critical infrastructure sectors. At the same time, artificial intelligence is becoming an integral part of the strategic management framework: its use for predictive risk analytics and cost optimization radically improves the soundness of management decisions and helps avoid the cognitive biases inherent in traditional decision-making methods. However, the quality of strategic planning is directly correlated with the effectiveness of transforming innovation inputs (investments, personnel, knowledge) into tangible technological outcomes. An algorithmic approach to evaluating this transformation allows for the timely identification of ineffective projects and the reallocation of resources toward the most promising areas.

Despite already substantial research achievements, the dynamic nature of the IT sector opens new horizons for scientific inquiry. Further research in this area should focus on: developing automated strategic monitoring systems (creating software suites that synchronize the performance of technical tasks with the financial and strategic KPIs of the business plan in real time); researching the ethical and security aspects of AI management (analyzing risks associated with delegating certain management functions to artificial intelligence algorithms, and developing protocols for human oversight of automated decisions); deepening models of post-war recovery (formulating long-term strategies for reintegrating the Ukrainian IT sector into global value chains after the active phase of hostilities ends, with an emphasis on innovative architecture and international venture partnerships).

In summary, it can be argued that the development of strategic business planning methodology is a critical prerequisite for transforming the Ukrainian IT industry into a sustainable, high-tech, and competitive ecosystem capable of driving nationwide economic growth.

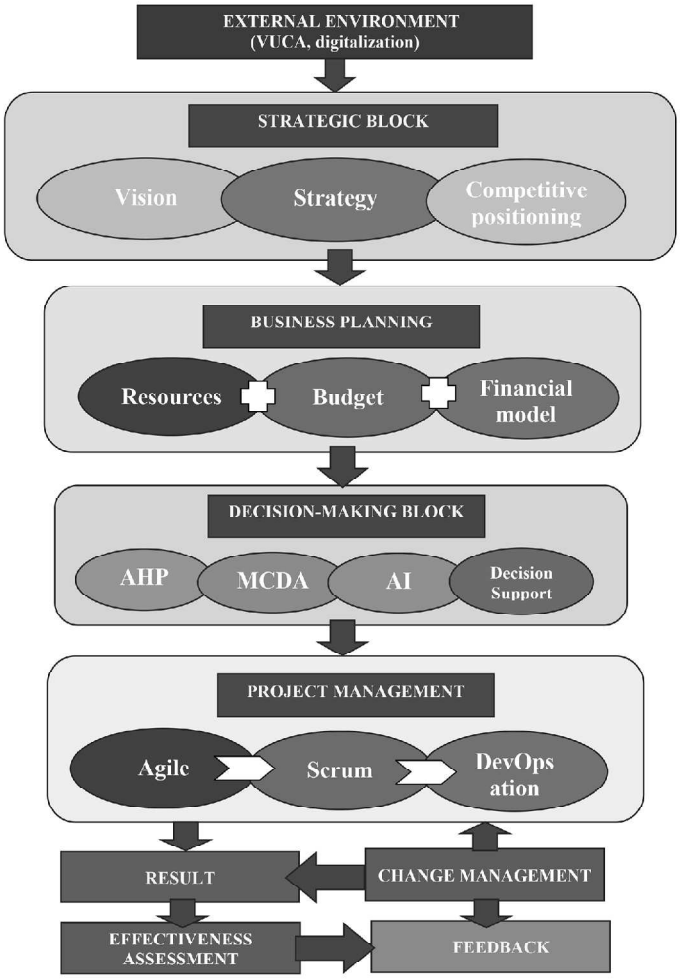


Figure 1. A Model of Strategic Business Planning as a Decision-Making System in IT Projects

Source: compiled according to the [2; 6; 9].

Література:

1. Bushuyev S., Bushuyev D., Bushuyeva V., Bushuyeva N., Tykchonovych Y. Strategic project management development under influence of artificial intelligence. Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management. No. 1 (8) (2024). PP. 3—7. DOI: https://doi.org/10.20998/2413-3000.2024.8.1

2. Decision-Making Tools and Strategic Planning in Project Environments: The Overlap Of The Two Concepts. (2022). The Journal of Modern Project Management, 6 (2). URL: https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/JMPM01706 (дата звернення: 08.05.2026).

3. Djamil Mohamed. A Decision Making Aid Model for Project Management: A Strategic Decision Process. Journal on Innovation and Sustainability. Vol. 9 No. 1 (2018): MAR/MAIO. RISUS ISSN 2179-3565. PP. 27—34. https://doi.org/10.24212/2179-3565.2018V9I1-P27-34

4. Hallikainen, Petri & Kivijarvi, Hannu & Nurmimaki, Kari. (2002). Evaluating Strategic IT Investments: An Assessment of Investment Alternatives for a Web Content Management System. 238. https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994346

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

5. Kaziuka N., Matsola M., Humeniuk V., Sheketa Ye., Khudik I. Formulating Strategic Priorities for Digital Project Management and Making Management Decisions in the IT Sector in an Unstable Economic Environment. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2026, 3 (3). С. 207—214. DOI: https://doi.org/10.60022/3(3)-25S

6. Padayachee, Rajan; Van Der Merwe, Alta and Matthee, Machdel. An IT strategic decision-making framework in the midst of disruptive technologies. SACJ [online]. 2022, vol. 34, n. 1, pp. 124—151. https://doi.org/10.18489/sacj.v34i1.1072.

7. PM Global. Global Project Management Trends for 2026: AI and Digital Transformation in Unstable Economies. London: PM Global, 2025, 20 p. URL: https://news.pm-global.co.uk/2025/11/global-project-management-trends-for-2026-a-worldwide-outlook/ (дата звернення: 08.05.2026).

8. Secundo G, Elia G, Margherita A, Leitner K (2022), "Strategic decision making in project management: a knowledge visualization framework". Management Decision, Vol. 60 No. 4 pp. 1159—1181, doi: https://doi.org/10.1108/MD-02-2021-0196

9. Tanim, Sakhawat & Ahmad, Md. Sabbir. (2025). AI driven strategic decision-making in IT project management: Enhancing risk assessment, cost control, and efficiency. World Journal of Advanced Research and Reviews. 25. PP. 247—268. https://doi.org/0.30574/wjarr.2025.25.2.0366

10. Whyte, J., & Davies, A. (2021). Reframing Systems Integration: A Process Perspective on Projects. Project Management Journal, 52 (3), 237—249. URL: https://doi.org/10.1177/8756972821992246

11. Xergy Group. The State of Project Management 2026: Strategic Priorities in IT amid Economic Volatility. Proteus Report. 2026, 35 p. URL: https://xergy.com/proteus-blog/the-state-of-project-management-2026/ (дата звернення: 08.05.2026).

12. Гуржій, В. (2024). Використання ШІ в управлінні проєктами як органічний елемент сучасного розвитку. Економіка та суспільство, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-101

13. Казюка Н. П., Гуменюк В. В., Семирга Л. І., Бєлан О. В. Міжнародні інформаційні технології та їх роль в підвищенні ефективності організації готельно-ресторанної справи. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал. 2023. Випуск 19. Т.2. С. 29—41. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.19.29-41

14. Колодінська, Я. (2025). Сучасні підходи до управління ІТ-проєктами та стартапами в умовах цифрової економіки. Modeling the development of the economic systems, (1), 322—331. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42

15. Компанець, Н. І. (2023). Принципи управління бізнес-поведінкою підприємств сфери ІТ в умовах воєнного стану. Академічні візії, (25). С. 1—9. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1076 (дата звернення: 08.05.2026).

16. Лідерство у світі VUCA: навіщо вам це потрібно і як це розвивати. URL: https://surl.li/cauglf (дата звернення: 08.05.2026).

17. Лобов С. П. Розробка ІТ-стратегії підприємства з використанням методології стратегічного аналізу. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 9. С. 26—30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_9_8 (дата звернення: 08.05.2026).

18. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проєктами: електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс]. Вид. 2-ге, змін. та доповн. / Є. М. Кижановський, А. Р. Ящолт, С. О. Жуков. Вінниця: ВНТУ, 2022. 129 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kryzhanov_2022_129.pdf (дата звернення: 08.05.2026).

19. Сардига, А. (2025). Глобальний досвід стратегічного управління ІТ-компаніями: синтез міжнародних практик з українськими реаліями. Економіка та суспільство, (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-90

20. Скупейко, В. В., Гайдукевич, Р. О., Мазурак, М. І., Літавий, К. М., Кецик, Р. М., & Ботош, О. Ф. (2024). Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. Академічні візії, (29). С. 1—11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387

21. Чеверда С. С., Максишко Н. К., Баштанник О. І. Механізми інтеграції ШІ в управління проєктами як інструмент забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної ІТ-індустрії. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2025. No 37 (65). С. 88—95. DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-88-95

22. Шекета Є. Ю., Казюка Н. П. Ефективний менеджмент сфери туризму як запорука сталого економічного розвитку об'єднаних територіальних громад Прикарпаття. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. зб. 2021. Вип. 17, Т. 2. С. 189—195. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.17.189-195

References:

1. Bushuyev, S., Bushuyev, D., Bushuyeva, V., Bushuyeva, N. and Tykchonovych, Y. (2024), "Strategic project management development under influence of artificial intelligence", Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management, vol. 1 (8), pp. 3—7. https://doi.org/10.20998/2413-3000.2024.8.1

2. Galli, B. J. (2022), "Decision-Making Tools and Strategic Planning in Project Environments: The Overlap Of The Two Concepts", The Journal of Modern Project Management, vol. 6 (2), available at: https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/JMPM01706 (Accessed 08 May 2026).

3. Mohamed, D. (2018), "A Decision Making Aid Model for Project Management: A Strategic Decision Process", Journal on Innovation and Sustainability, vol. 9, no. 1, pp. 27—34. https://doi.org/10.24212/2179-3565.2018V9I1P27-34

4. Hallikainen, P., Kivijarvi, H. and Nurmimвki, K. (2002), "Evaluating Strategic IT Investments: An Assessment of Investment Alternatives for a Web Content Management System", Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994346

5. Kaziuka, N., Matsola, M., Humeniuk, V., Sheketa, Ye. and Khudik, I. (2026), "Formulating Strategic Priorities for Digital Project Management and Making Management Decisions in the IT Sector in an Unstable Economic Environment", Aktualni problemy staloho rozvytku, vol. 3 (3), pp. 207—214. https://doi.org/10.60022/3(3)-25S

6. Padayachee, R., Van Der Merwe, A. and Matthee, M. (2022), "An IT strategic decision-making framework in the midst of disruptive technologies", South African Computer Journal, vol. 34, no. 1, pp. 124—151. https://doi.org/10.18489/sacj.v34i1.1072

7. PM Global (2025), Global Project Management Trends for 2026: AI and Digital Transformation in Unstable Economies, PM Global, London, UK, available at: https://news.pm-global.co.uk/2025/11/global-project-management-trends-for-2026-a-worldwide-outlook/ (Accessed 08 May 2026).

8. Secundo, G., Elia, G., Margherita, A. and Leitner, K. (2022), "Strategic decision making in project management: a knowledge visualization framework", Management Decision, vol. 60, no. 4, pp. 1159—1181. https://doi.org/10.1108/MD-02-2021-0196

9. Tanim, S. and Ahmad, M.S. (2025), "AI driven strategic decision-making in IT project management: Enhancing risk assessment, cost control, and efficiency", World Journal of Advanced Research and Reviews, vol. 25, pp. 247—268. https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.2.0366

10. Whyte, J. and Davies, A. (2021), "Reframing Systems Integration: A Process Perspective on Projects", Project Management Journal, vol. 52, no. 3, pp. 237—249. https://doi.org/10.1177/8756972821992246

11. Xergy Group (2026), "The State of Project Management 2026: Strategic Priorities in IT amid Economic Volatility", Proteus Report, available at: https://xergy.com/proteus-blog/the-state-of-project-management-2026/ (Accessed 08 May 2026).

12. Hurzhii, V. (2024), "The use of AI in project management as an organic element of modern development", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 64. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-101

13. Kaziuka, N.P., Humeniuk, V.V., Semyrha, L.I. and Bielan, O.V. (2023), "International information technologies and their role in improving the efficiency of hotel and restaurant business organization", Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 19, no. 2, pp. 29—41. https://doi.org/10.15330/apred.2.19.29-41

14. Kolodinska, Ya. (2025), "Modern approaches to IT project and startup management in the digital economy", Modeling the Development of the Economic Systems, vol. 1, pp. 322—331. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42

15. Kompanets, N.I. (2023), "Principles of managing business behavior of IT enterprises under martial law", Akademichni vizii, vol. 25, pp. 1—9, available at: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1076 (Accessed 08 May 2026).

16. DEVELOR (2026), "Leadership in the VUCA world: why you need it and how to develop it", available at: https://surl.li/cauglf (Accessed 08 May 2026).

17. Lobov, S.P. (2014), "Development of enterprise IT strategy using strategic analysis methodology", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 9, pp. 26—30, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_9_8 (Accessed 08 May 2026).

18. Kryzhanovskyi, Ye.M., Yashcholt, A.R. and Zhukov, S.O. (2022), Modeliuvannia biznes-protsesiv ta upravlinnia IT-proiektamy [Business process modeling and IT project management], VNTU, Vinnytsia, Ukraine, available at: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kryzhanov_2022_129.pdf (Accessed 08 May 2026).

19. Sardyha, A. (2025), "Global experience of strategic management of IT companies: synthesis of international practices with Ukrainian realities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-90

20. Skupeiko, V.V., Haidukevych, R.O., Mazurak, M.I., Litavyi, K.M., Ketsyk, R.M. and Botosh, O.F. (2024), "Features of strategic management of IT enterprises in Ukraine", Akademichni vizii, vol. 29, pp. 1—11. https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387

21. Cheverda, S.S., Maksyshko, N.K. and Bashtannyk, O.I. (2025), "Mechanisms of AI integration into project management as a tool for ensuring competitiveness of the domestic IT industry", Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika", vol. 37 (65), pp. 88—95. http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-88-95

22. Sheketa, Ye.Yu. and Kaziuka, N.P. (2021), "Effective management of the tourism sector as a guarantee of sustainable economic development of united territorial communities of Prykarpattia", Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 17, no. 2, pp. 189—195. https://doi.org/10.15330/apred.2.17.189-195

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 339.138:004.8:336.7

О. М. Полінкевич,
д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6924-7296
В. В. Тринчук,
к. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7435-0159
В. А. Костюк,
к. е. н., доцент, завідувачка кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7671-3603
Л. О. Зайцева,
к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9388-5500
І. М. Зеленіця,
старший викладач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8259-4281

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.152

РЕЗИЛЬЄНТНІ ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМИ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ АВАТАРІВ І ЧАТ-БОТІВ У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ ТА ЕМПАТІЇ В ОМНІКАНАЛЬНОМУ МАРКЕТИНГУ

O. Polinkevych,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics, Lutsk National Technical University
V. Trynchuk,
PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Banking,
Luhansk Taras Shevchenko National University
V. Kostiuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Banking and Insurance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
L. Zaitseva,
PhD in Economics, Docent, Head of the Department of Management, Luhansk Taras Shevchenko National University,
I. Zelenitsa,
Senior Lecturer, Department of Finance, Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

RESILIENT FINTECH ECOSYSTEMS: THE ROLE OF DIGITAL AVATARS AND CHATBOTS IN BUILDING TRUST AND EMPATHY IN OMNICHANNEL MARKETING

У статті досліджено роль цифрових аватарів і чат-ботів у формуванні довіри, емпатії та поведінкових реакцій клієнтів у резильєнтних фінтех-екосистемах в умовах розвитку омніканального маркетингу та цифрової трансформації фінансового сектору. Обгрунтовано, що сучасний фінансовий маркетинг трансформується від моделі окремих цифрових сервісів до інтегрованих екосистем, у яких клієнтська взаємодія формується через сукупність цифрових каналів, платіжної інфраструктури, мобільних сервісів і технологій штучного інтелекту. Встановлено, що зростання обсягів цифрових платежів, електронної комерції

та дистанційних фінансових сервісів посилює значення довіри до цифрових агентів, а також актуалізує проблему емпатійної та безпечної взаємодії клієнта з автоматизованими системами. У процесі дослідження систематизовано сучасні наукові підходи до вивчення банківських чат-ботів, омніканального банкінгу та соціально-емоційних характеристик цифрових агентів. Виявлено, що існуючі дослідження переважно концентруються на окремих аспектах довіри, антропоморфності або інтеграції каналів, тоді як взаємозв'язок між емпатією, поведінковими реакціями та резильєнтністю фінтех-екосистем залишається недостатньо розкритим. Доведено, що функціональні характеристики цифрового агента — точність, швидкість, прозорість і захищеність — формують базову довіру, тоді як соціально-емоційні чинники, зокрема антропоморфність, персоналізація та поведінкова реалістичність, впливають на рівень соціальної присутності й емоційної залученості клієнта. Запропоновано концептуальну модель формування поведінкових реакцій клієнтів, у межах якої резильєнтність фінтех-екосистеми розглядається як модератор зв'язку між довірою та фактичним використанням цифрових фінансових сервісів. Обгрунтовано, що безперервність сервісу, кіберзахист, узгодженість омніканальних переходів і доступність альтернативних каналів комунікації визначають готовність клієнтів до повторного користування цифровими фінансовими продуктами та рекомендації сервісу іншим користувачам.

The article examines the role of digital avatars and chatbots in shaping customer trust, empathy, and behavioral responses within resilient FinTech ecosystems under the conditions of omnichannel marketing development and the digital transformation of the financial sector. It is substantiated that contemporary financial marketing is evolving from a model of isolated digital services toward integrated ecosystems in which customer interaction is formed through a combination of digital channels, payment infrastructure, mobile services, and artificial intelligence technologies. It has been established that the growth of digital payments, electronic commerce, and remote financial services increases the importance of trust in digital agents while simultaneously intensifying the need for empathetic and secure interaction between customers and automated systems. The study systematizes contemporary scientific approaches to the investigation of banking chatbots, omnichannel banking, and the socio-emotional characteristics of digital agents. It is revealed that existing studies mainly focus on individual aspects of trust, anthropomorphism, or channel integration, whereas the interconnection between empathy, behavioral responses, and the resilience of FinTech ecosystems remains insufficiently explored. It is demonstrated that the functional characteristics of digital agents — accuracy, speed, transparency, and security — form the basis of trust, while socio-emotional factors, including anthropomorphism, personalization, and behavioral realism, influence the level of social presence and customers' emotional engagement. A conceptual model of customer behavioral response formation is proposed, within which the resilience of the FinTech ecosystem is considered a moderator of the relationship between trust and the actual use of digital financial services. It is argued that service continuity, cybersecurity, consistency of omnichannel transitions, and the availability of alternative communication channels determine customers' willingness to repeatedly use digital financial products and recommend financial services to other users.

Ключові слова: цифрові аватари; чат-боти; омніканальний маркетинг; фінтех-екосистеми; довіра клієнтів; емпатія; поведінкові реакції.

Key words: digital avatars; chatbots; omnichannel marketing; FinTech ecosystems; customer trust; empathy; behavioral responses.

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

Проблема цифрових аватарів і чат-ботів у фінансовому та омніканальному маркетингу вже не зводиться до вибору окремого інтерфейсу. Йдеться про нову архітектуру взаємодії між фінансовою установою, технологічною платформою і клієнтом, у якій довіра, емпатія та поведінкові реакції формуються одночасно на рівні сервісу, бренду і платіжної інфраструктури. За останні роки фінансова інклюзія зазнала суттєвої цифрової трансформації. За даними Світового банку, у 2024 році 79% дорослого населення світу мають рахунок у фінансовій установі або у провайдера мобільних грошей, що на 3 в.п. більше порівняно з 2021 роком (проти 76% у 2021 році) [1; 2]. У країнах із середнім і низьким рівнем доходу цей показник досяг 75% (зростання з 71% у 2021 році) [3]. Водночас використання цифрових платежів демонструє ще динамічніше зростання: частка дорослих, які здійснюють або отримують цифрові платежі, зросла до 61%, а серед власників рахунків — до 82% (зростання приблизно з 57% у 2021 році та з 34% у 2014 році). Крім того, 42% дорослого населення світу використовують цифрові платежі для розрахунків із торговцями (зростання з 35% у 2021 році) [1; 2]. Серед жінок у 2024 році 58% здійснювали або отримували цифрові платежі, що майже вдвічі більше, ніж 10 років тому [4]. Ці тенденції свідчать про перехід від доступу до фінансових послуг до їх активного цифрового використання, що формує нові вимоги до комунікації, довіри та поведінкових моделей клієнтів у фінансових екосистемах.

Не менш важливим є омніканальний контекст. За даними ЮНКТАД, у 2021 році підприємства у 43 еконо-

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/).

міках сформували майже 25 трлн дол. США електронних продажів, а у 2022 році цей обсяг оцінювався вже майже у 27 трлн дол. США. Онлайн-роздріб зростав утричі швидше за загальний роздріб у 2017—2023 роках, у середньому на 21% на рік проти 7% [5]. Подальші оцінки свідчать, що у 2023—2025 роках зростання електронної комерції зберігається, однак його темпи дещо уповільнилися після пікового періоду пандемії [6]. Водночас у країнах, що розвиваються, динаміка залишається значно вищою, ніж у розвинених економіках. Відсутність узгоджених глобальних статистичних оцінок за останні роки зумовила ініціювання ЮНКТАД нової міжнародної бази даних для вимірювання обсягів електронної комерції, що свідчить про зростаючу складність і багатовимірність цифрової економіки. Для фінансового маркетингу це означає, що платіж, кредит, консультація, ідентифікація клієнта, підтримка та повторна купівля вже вбудовані у багатоканальний шлях клієнта і не можуть розглядатися поза логікою узгоджених цифрових дотиків.

За даними Національного банку України, у 2024 році українці здійснили 8184,8 млн безготівкових операцій із платіжними картками на суму 4243,5 млрд грн. Частка таких операцій сягнула 94,6% за кількістю та 64,5% за сумою. В умовах повномасштабної війни, за підсумками 2024 року, чистий гривневий портфель корпоративних кредитів зріс на 21%, а роздрібних — на 40% [7]. Усе це робить український фінансовий ринок придатним середовищем для вивчення саме резильєнтних фінтех-екосистем. На цьому тлі виявляється методологічна суперечність. У наукових працях добре описано окремі ефекти довіри до чат-ботів, узгодженість каналів в омніканальному банкінгу, вплив емпатичних або антропоморфних інтерфейсів на задоволеність і намір користування. Проте ці напрями рідко зводяться в єдину модель, де цифровий аватар або чат-бот діє в межах фінансового бренду, багатоканального шляху клієнта і стійкої платіжної інфраструктури одночасно.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження науковців у цьому напрямі можна поділити на три напрями. Перший напрям вивчає довіру до банківських чат-ботів через корисність, ризик, сприйману результативність і репутацію банку. У роботі [8] доведено, що сприймана результативність чат-бота, довіра до цифрового сервісу та репутація банку безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів. Сангіта Мехролія (Sangeeta Mehrolia), Суббурадж Алагарсамі (Subburaj Alagarsamy), Джівананда С. (Jeevananda S.) дослідили вплив якості сервісу, підтвердження очікувань і сприйманого ризику на готовність користувачів продовжувати використання банківських чат-ботів. Автори показали, що ризик істотно послаблює довіру та повторне використання сервісу [9].

Другий напрям досліджує омніканальний банкінг через якість інтеграції каналів, плавність переходів і відчуття захищеності. Дослідження констатують, що персоналізація та антропоморфність чат-ботів покращують клієнтський досвід у мобільному банкінгу та підвищують задоволеність користувачів [10]. У праці [11] констатовано, що здатність чат-бота коректно підтримувати комунікацію та пояснювати помилки впливає на готовність клієнта використовувати цифровий сервіс повторно. Важливо констатувати, що інтеграція цифрових і традиційних каналів комунікації сприяє розширенню доступу до фінансових послуг та підвищує ефективність взаємодії банківських і страхових установ із клієнтами [12]. Інфраструктурні й маркетингові аспекти омніканальності відіграють важливу роль, тоді як соціально-емоційні характеристики цифрових агентів залишаються поза межами аналізу.

Третій аналізує соціально-емоційні властивості штучних агентів, а саме: емпатію, соціальну присутність, антропоморфність і візуальну людяність. Брак зв'язку спостерігається саме між цими напрямами. Сучасні наукові праці доводять, що антропоморфність чат-бота підвищує довіру, залученість та намір використання цифрових банківських сервісів [13]. Сама соціальна присутність і відчуття "людської взаємодії" є критичними для формування поведінкових намірів клієнтів у банківських чат-ботах [14]. Цифрові трансформації та бізнес-технології як чинники сталого розвитку цифрового суспільства впливають на адаптивність підприємств. У дослідженні [15] визначається роль цифрових технологій у забезпеченні резильєнтності економічних систем. Однак поведінкові реакції споживачів, емпатія цифрових агентів і формування довіри у фінтех-екосистемах залишаються недостатньо розкритими. Таким чином, сучасні дослідження формують три окремі аналітичні блоки: довіра, ризик і корисність чат-ботів; омніканальна інтеграція фінансових сервісів; емпатія, антропоморфність і соціальна присутність цифрових агентів. Однак між цими напрямами досі відсутня інтегрована модель, яка б пояснювала, як соціально-емоційні властивості цифрових аватарів впливають на довіру та поведінкові реакції клієнтів саме в умовах омніканальної та резильєнтної фінтех-екосистеми. Це формує актуальну наукову нішу для подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в обгрунтуванні інтегрованої моделі формування довіри, емпатії та поведінкових реакцій клієнтів під час взаємодії з цифровими аватарами та чат-ботами у фінансовому та омніканальному маркетингу з урахуванням резильєнтності фінтех-екосистем. Для досягнення цієї мети вирішую такі завдання: по-перше, систематизувати сучасні результати досліджень банківських чат-ботів, омніканальних фінансових сервісів і цифрових аватарів; по-друге, визначити ключові поведінкові, емоційні та технологічні чинники, які формують довіру клієнта; по-третє, запропонувати концептуальну модель і напрями її подальшої емпіричної перевірки.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексне вивчення взаємозв'язку між цифровими аватарами, чат-ботами, довірою, емпатією та поведінковими реакціями клієнтів у резильєнтних фінтех-екосистемах. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення та систематизації для аналізу сучасних наукових підходів до цифрових агентів, омніканального маркетингу та фінансової інклюзії; бібліометричний і контент-аналіз для виявлення ключових напрямів досліджень; порівняльний аналіз

для зіставлення підходів до формування довіри, антропоморфності та соціальної присутності цифрових агентів; структурно-логічне моделювання для побудови концептуальної моделі взаємодії функціональних, соціально-емоційних і поведінкових чинників у фінтех-екосистемах; метод причинно-наслідкового аналізу для визначення впливу емпатії, довіри та резильєнтності фінансової інфраструктури на намір користування цифровими сервісами; графічний метод для візуалізації концептуальної моделі формування поведінкових реакцій клієнтів у резильєнтних фінтех-екосистемах. Інформаційну базу дослідження становили аналітичні матеріали Світового банку, ЮНКТАД, Національного банку України, міжнародні статистичні бази та результати сучасних емпіричних досліджень у сфері фінансових технологій, цифрового маркетингу та поведінкової економіки. Дослідження має концептуально-теоретичний характер і формує основу для подальшої емпіричної перевірки запропонованої моделі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Довіра у фінансовому маркетингу має три рівні. Перший — довіра до самого інтерфейсу. Тобто, чи є агент зрозумілим, компетентним, швидким і прозорим. Другий — довіра до бренду або фінансової установи, тобто чи асоціюється контакт із надійністю, репутацією та захистом інтересів клієнта. Третій — довіра до інфраструктури, а саме: чи відчуває клієнт безпомилковість платежу, захищеність даних, стабільність сервісу і безперервність каналу. У наукових працях вивчалися перші два рівні, тоді як резильєнтна фінтех-екосистема вимагає включення третього. Для українського контексту це особливо важливо, оскільки миттєві перекази, віддалені канали, стандарт ISO 20022, розвиток відкритого банкінгу та кіберстійкість уже є частиною споживчого досвіду [8; 16].

Емпатія полягає у здатності системи продемонструвати, що вона зрозуміла намір, емоційний стан і контекст клієнта, а потім запропонувала доречну і безпечну дію. Емпатичний чат-бот підвищує соціальну присутність, інформаційну якість і задоволеність; новіші дослідження показують також зростання наміру рекомендувати сервіс і підвищення сприйманої теплоти та компетентності. Проте емпатія працює не лінійно. За дефіциту часу надто "соціальний" інтерфейс може сприйматися як зайвий, затримувати операцію і послаблювати досвід. У фінансовому сервісі це означає просте правило — емпатія має бути функціональною, короткою і контекстно доречною. Для кредитної консультації вона може бути розгорнутою, для блокування картки чи переказу — максимально лаконічною.

Цифровий аватар не є доповненням до чат-бота. З одного боку, аватар підсилює візуальну наочність, персоніфікує бренд, полегшує сприйняття підказок, робить взаємодію менш абстрактною. З іншого боку, саме візуальна людяність може створювати провал довіри, якщо клієнт відчуває невідповідність між "людським" образом і машинною поведінкою. Емпіричні результати 2025 року показують, що цифрові людські аватари можуть викликати нижчий рівень довіри та меншу готовність до соціальної взаємодії порівняно з реальними людьми, що пояснюється нижчою сприйманою автентичністю та ефектом "штучної людяності" [17]. У дослідженні проведено чотири експерименти і встановлено, що порівняно з реальними людьми цифрові людські аватари викликають нижчу сприйману надійність; зменшують готовність до соціальної взаємодії; негативно впливають на споживчі рішення; формують нижчий рівень емоційної залученості. Таким чином, цифровий аватар слід застосовувати там, де потрібні пояснення, навчання, супровід і персональна орієнтація, але його використання має супроводжуватися чітким розкриттям того, що перед клієнтом саме цифровий агент, а не людина. Інакше ефект антропоморфності може обернутися проти бренду.

Омніканальна логіка при цьому змінює сам механізм формування довіри. Клієнт оцінює не один канал, а маршрут. Наприклад, почав у месенджері, продовжив у застосунку, підтвердив дію через сповіщення, завершив у платіжному вікні або в контакт-центрі. Довіра тут накопичується або руйнується через узгодженість переходів. Якщо цифровий агент пам'ятає контекст звернення, не змушує повторювати інформацію, зберігає єдиний тон і підтримує однакові правила безпеки у всіх каналах, тоді довіра трансформується в лояльність і повторне користування. Якщо ж канали роз'єднані, емпатичність одного інтерфейсу не компенсує загальну фрагментованість. Це підтверджують і праці з омніканального банкінгу, і новіші крос-культурні результати про залученість до бренду.

Тому резильєнтність фінтех-екосистеми є важливою для врахування поведінкових ефектів. Під резильєнтністю розуміємо здатність фінтех-екосистеми забезпечувати безперервність сервісу, надійність платежів, кіберзахист, нормативну визначеність, інклюзивний доступ і збереження клієнтського досвіду навіть за високої турбулентності зовнішнього середовища. Така інтерпретація узгоджується з українським регуляторним курсом на віддалені канали, інновації у платежах, фінансову інклюзію та розвиток цифрових технологій, а також із ширшим міжнародним висновком про те, що сам факт взаємодії з фінтех-екосистемою ще не гарантує подолання включеності для вразливих груп. Отже, у моделі резильєнтність підсилює зв'язок між довірою і фактичною поведінкою клієнта (рис. 1).

До незалежних змінних слід віднести антропоморфність, поведінкову реалістичність, прозорість ролі агента, швидкість відповіді, персоналізацію, якість пояснення, захищеність і узгодженість канального переходу. Медіаторами є сприймана емпатія та довіра. Резильєнтність фінтех-екосистеми вимірюється через стабільність сервісу, надійність проведення платежу, доступність альтернативного каналу, відчуття кібербезпеки й легкість переходу до людини-оператора за критичної потреби. До залежних змінних слід віднести намір користування, повторне користування, намір рекомендувати, готовність використовувати супутні фінансові продукти і толерантність до незначних збоїв. Така операціоналізація дає можливість протестувати як прямі, так і опосередковані ефекти, а також порівняти сценарії простого платежу, консультації щодо складного продукту, звернення зі скаргою і дії в умовах підозри на шахрайство.

Запропонована концептуальна модель демонструє, що формування поведінкових реакцій клієнтів у резильєнтних фінтех-екосистемах відбувається під одночасним

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/).

впливом функціональних і соціально-емоційних характеристик цифрових агентів. Встановлено, що точність, швидкість, прозорість і безпечність цифрового сервісу формують базовий рівень довіри, тоді як антропоморфність, персоналізація та емпатичність підсилюють соціальну присутність і залученість клієнта. При цьому резильєнтність фінтех-екосистеми виступає не лише технологічною характеристикою інфраструктури, а й поведінковим модератором, який посилює зв'язок між довірою та фактичним використанням цифрових фінансових сервісів. Саме узгодженість омніканальних каналів, кіберзахист, безперервність сервісу та можливість швидкого переходу між цифровими й людськими формами підтримки забезпечують трансформацію первинної довіри у повторне користування, лояльність і готовність рекомендувати фінансовий сервіс іншим користувачам.



Рис. 1. Концептуальна модель формування довіри та поведінкових реакцій клієнтів у резильєнтних фінтех-екосистемах

Джерело: побудовано авторами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що цифрові аватари та чат-боти у омніканальному маркетингу слід розглядати не як ізольовані інструменти автоматизації, а як вузлові елементи клієнтського маршруту, в якому одночасно взаємодіють психологія довіри, емпатійний дизайн, узгодженість каналів і стійкість інфраструктури. Актуальність теми підтверджується масштабом цифрових платежів і електронної торгівлі, прискореним впровадженням штучного інтелекту в маркетинг і продажі, а також структурною перебудовою платіжних систем, зокрема в Україні.

Сучасні дослідження підтверджують зростання ролі банківських чат-ботів у формуванні довіри, підтриманні омніканальної взаємодії та персоналізації фінансових сервісів. Однак ці результати лишаються фрагментованими. Найменш дослідженими залишається поєднання аватарів і чат-ботів у фінансовому контексті; зв'язок між емпатією і трирівневою довірою; роль резильєнтності фінтех-екосистеми як модератора поведінки; відмінності між "звичайними" сервісними сценаріями і сценаріями високого ризику або високого часу тиску. Наукова новизна запропонованого підходу полягає у перенесенні фокусу з окремого інтерфейсу на фінансову екосистему загалом. В резильєнтній фінтех-екосистемі довіра формується не лише через компетентність чат-бота або привабливість цифрового аватара, а через комбінацію емпатії, прозорості, платіжної надійності, канальної цілісності й інклюзивного доступу. З практичного погляду це означає, що фінансові бренди повинні конструювати цифрових агентів як інструментів керованої довіри, де кожен емоційний елемент має підкріплюватися чітким поясненням, безпекою операції та можливістю безшовного переходу до іншого каналу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на перевірку того, чи трансформується первинна довіра до цифрового агента у тривале користування, більшу частку гаманця й вищу клієнтську адвокацію, порівнянні текстових чат-ботів, чат-ботів із цифровим аватаром і змішаний формат "бот плюс людина". Також варто провести аналіз вразливих груп, для яких інклюзивність і простота взаємодії є критичними.

Література:

1. Global Findex Database 2021 survey headline findings on account ownership. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/brief/the-global-findex-database-2021-chapter-1-ownership-of-accounts

2. Klapper L., Singer D., Starita L., Norris A. The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. World Bank Group. 2025. 343 p. URL: https://studylib.net/doc/28212132/global-findex-2025

3. Ayes C. Technology Driving Financial Inclusion: World Bank Global Findex 2025 Insight. URL: https://corporate.visa.com/en/sites/visa-economic-empowerment-institute/world-bank-global-findex-2025-insight.html

4. Norris A., Sharma A. The Power of Payments: What's Driving Women's Financial Inclusion. URL: https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/the-power-of-payments--what-s-driving-women-s-financial-inclusio

5. Business E-commerce Sales and the Role of Online Platforms. UNCTAD Technical Notes on ICT for Development. №. 1. URL: https://unctad.org/publication/business-e-commerce-sales-and-role-online-platforms

6. Stronger Statistics to Measure E-commerce and the Digital Economy. URL: https://unctad.org/news/stronger-statistics-measure-e-commerce-and-digital-economy

7. Безготівкові платежі домінували серед карткових транзакцій у 2024 році. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami

8. Eren B. A. Determinants of customer satisfaction in chatbot use: Evidence from a banking application in Turkey. International Journal of Bank Marketing. 2021. Vol. 39 (2). P. 294—311. https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2020-0056

9. Mehrolia S., Alagarsamy S., Jeevananda S. Will Users Continue Using Banking Chatbots? The Moderating Role of Perceived Risk. FIIB Business Review. 2023. May 11. https://doi.org/10.1177/23197145231169900

10. Park Y., Kim J., Jiang Q., Kim K. H. Impact of artificial intelligence chatbot characteristics on customer experience and customer satisfaction. Journal of Global Scholars of Marketing Science. 2024. Vol. 34 (3). https://doi.org/10.1080/21639159.2024.2362654

11. Sheehan B., Jin H. S., Gottlieb U. Customer service chatbots: Anthropomorphism and adoption. Journal of Business Research. 2020. Vol. 115. P. 14—24. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.030

12. Полінкевич О., Тринчук В., Горбатюк Л., Костюк В., Зеленица І. Омніканальний маркетинг як інструмент підвищення фінансової інклюзії: кейси банківських установ і страхових компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 51—58. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.51

13. Santu Aji B. J. P., Masnita Y., Kurniawati K. The Influence of Chatbot Anthropomorphism on Trust, Intention, and Engagement of Indonesian State-Owned Bank Customers: Investigation Using the DOI Theory. International Journal of Applied Business Research. 2023. Vol. 5 (2). P. 152—166. https://doi.org/10.35313/ijabr.v5i02.293

14. Iqbal U. P., Jose S. M., Daniel T. M. Is Social Presence in Banking Chatbots Relevant? A Multidimensional Multi-analytic Approach. Global Business Review. 2026. January 16. https://doi.org/10.1177/09721509251410702

15. Полінкевич О. М., Мальцева В. В., Тринчук В. В. Бізнес-технології в управлінні підприємством як основа сталого розвитку цифрового суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 24. С. 35—40. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.35

16. ISO 20022. URL: https://www.iso20022.org/

17. Yi B., Shi D., Li G. Real me or digital me? Consumers' consumption responses to online avatars. International Journal of Hospitality Management. 2026. Vol. 132. P. 104394. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104394

References:

1. World Bank (2021), "Global Findex Database 2021 survey headline findings on account ownership", available at: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/brief/the-global-findex-database-2021-chapter-1-ownership-of-accounts (Accessed 7 May 2026).

2. Klapper, L., Singer, D., Starita, L. and Norris, A. (2025), The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy, World Bank Group, Washington, DC, USA, available at: https://studylib.net/doc/28212132/global-findex-2025 (Accessed 7 May 2026).

3. Ayes, C. (2025), "Technology driving financial inclusion: World Bank Global Findex 2025 insight", available at: https://corporate.visa.com/en/sites/visa-economic-empowerment-institute/world-bank-global-findex-2025-insight.html (Accessed 7 May 2026).

4. Norris, A. and Sharma, A. (2026), "The power of payments: What's driving women's financial inclusion", available at: https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/the-power-of-payments--what-s-driving-women-s-financial-inclusio (Accessed 7 May 2026).

5. UNCTAD (2024), "Business e-commerce sales and the role of online platforms", UNCTAD Technical Notes on ICT for Development, vol. 1, available at: https://unctad.org/publication/business-e-commerce-sales-and-role-online-platforms (Accessed 7 May 2026).

6. UNCTAD (2025), "Stronger statistics to measure e-commerce and the digital economy", available at: https://unctad.org/news/stronger-statistics-measure-e-commerce-and-digital-economy (Accessed 7 May 2026).

7. National Bank of Ukraine (2025), "Cashless payments dominated card transactions in 2024", available at: https://bank.gov.ua/en/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-seredoperatsiy-z-platijnimi-kartkami (Accessed 7 May 2026).

8. Eren, B.A. (2021), "Determinants of customer satisfaction in chatbot use: Evidence from a banking application in Turkey", International Journal of Bank Marketing, vol. 39 (2), pp. 294—311.

9. Mehrolia, S., Alagarsamy, S. and Jeevananda, S. (2023), "Will users continue using banking chatbots? The moderating role of perceived risk", FIIB Business Review, available at: https://doi.org/10.1177/23197145231169900

10. Park, Y., Kim, J., Jiang, Q. and Kim, K.H. (2024), "Impact of artificial intelligence chatbot characteristics on customer experience and customer satisfaction", Journal of Global Scholars of Marketing Science, vol. 34 (3).

11. Sheehan, B., Jin, H.S. and Gottlieb, U. (2020), "Customer service chatbots: Anthropomorphism and adoption", Journal of Business Research, vol. 115, pp. 14—24.

12. Polinkevych, O., Trynchuk, V., Horbatiuk, L., Kostiuk, V. and Zelenitsa, I. (2025), "Omnichannel marketing as a tool for increasing financial inclusion: Cases of banks and insurance companies", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 51—58.

13. Santu Aji, B.J.P., Masnita, Y. and Kurniawati, K. (2023), "The influence of chatbot anthropomorphism on trust, intention, and engagement of Indonesian state-owned bank customers: Investigation using the DOI theory", International Journal of Applied Business Research, vol. 5 (2), pp. 152—166.

14. Iqbal, U.P., Jose, S.M. and Daniel, T.M. (2026), "Is social presence in banking chatbots relevant? A multidimensional multi-analytic approach", Global Business Review. https://doi.org/10.1177/09721509251410702

15. Polinkevych, O.M., Maltseva, V.V. and Trynchuk, V.V. (2023), "Business technologies in enterprise management as the basis for sustainable development of the digital society", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 35—40.

16. ISO (2026), "ISO 20022", available at: https://www.iso20022.org/ (Accessed 7 May 2026).

17. Yi, B., Shi, D. and Li, G. (2026), "Real me or digital me? Consumers' consumption responses to online avatars", International Journal of Hospitality Management, vol. 132, p. 104394.

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 339.138:338.246.2:69.003:631.11

В. М. Бондаренко,
д. е. н., професор, декан факультету аграрного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5929-7158
В. Л. Вакуленко,
д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7019-1832
Ю. Лю,
доцент Школи бізнесу,
Новий Західний Університет, Каліфорнія, США
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-2141-9041

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.158

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОСУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Bondarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Agricultural Management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
V. Vakulenko,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Prof. Y. S. Zavadsky Department of Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Y. Liu,
Associate Professor, School of Business, New Western University, USA

FEATURES OF STRATEGIC PLANNING FOR THE PROMOTION OF CONSTRUCTION SERVICES TO AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті здійснено теоретичне обгрунтування особливостей стратегічного планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств та визначення підходів до інтеграції ризик-менеджменту в умовах невизначеності. У процесі дослідження з'ясовано сутність стратегічного планування просування послуг як системного процесу формування довгострокових цілей і напрямів їх досягнення на основі аналізу ринкового середовища та ресурсного потенціалу підприємства. Визначено специфіку будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств, пов'язану з їх інфраструктурною спрямованістю та значним впливом на ефективність аграрного виробництва. Виокремлено ключові підходи до просування таких послуг, серед яких поєднання традиційних і цифрових каналів комунікації, прямі контакти із замовниками, виставкова діяльність та використання рекомендаційного механізму. Узагальнено основні ризики, характерні для просування будівельних послуг в аграрному секторі, та обгрунтовано необхідність їх системного врахування при формуванні стратегій розвитку.

The relevance of the study is due to the complication of the conditions for the functioning of the agricultural and construction sectors of the economy of Ukraine, which are characterized by increasing uncertainty, disruption of logistics processes, fluctuations in investment activity and increased competition in the construction services market. In such conditions, the formation of effective approaches to strategic planning for the promotion of construction services for agricultural enterprises, taking into account risk management tools, becomes of particular importance. The purpose of the article is to theoretically substantiate the features of strategic planning for the promotion of construction services for agricultural enterprises and to determine approaches to the integration of risk management in conditions of uncertainty. In the process of the study, the essence of strategic planning for the promotion of services as a systemic process of forming long-term goals and directions for their

achievement based on an analysis of the market environment and the resource potential of the enterprise was clarified. The specifics of construction services for agricultural enterprises, associated with their infrastructural focus and significant impact on the efficiency of agricultural production, were determined. Key approaches to promoting such services are identified, including a combination of traditional and digital communication channels, direct contacts with customers, exhibition activities and the use of a recommendation mechanism. The author's vision of integrating risk management into strategic planning is proposed, which involves identifying, assessing and taking risks into account in the process of making management decisions. The main risks characteristic of promoting construction services in the agricultural sector are summarized, and the need for their systematic consideration when forming development strategies is substantiated. An approach to strategic planning is proposed that combines market orientation, customer segmentation, service life cycle management, development of partnership relations and risk-oriented management. The significance of the study lies in the formation of theoretical and applied principles for improving strategic planning for promoting construction services for agricultural enterprises in conditions of uncertainty. The practical value lies in the possibility of using the proposed approaches to increase the effectiveness of marketing activities of construction companies and strengthen their positions in the agricultural market.

Ключові слова: будівельні послуги, просування, сільськогосподарські підприємства, стратегічне планування, умови невизначеності.

Key words: construction services, promotion, agricultural enterprises, strategic planning, conditions of uncertainty.

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

Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються негативним впливом воєнних викликів, порушення логістичних ланцюгів та, як наслідок, зростанням невизначеності ринкового середовища. Враховуючи вищезазначене, особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. У цьому контексті зростає роль інфраструктурного забезпечення сільськогосподарських підприємств, зокрема будівництва та модернізації виробничих, складських і логістичних об'єктів, які безпосередньо впливають на ефективність господарської діяльності.

Одним із ключових інструментів підвищення результативності таких процесів є стратегічне планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств. Воно дозволяє формувати довгострокові підходи до взаємодії між замовниками та виконавцями, враховувати специфіку аграрного виробництва, сезонність робіт, фінансові обмеження та інвестиційні можливості. Разом з тим, сучасні умови характеризуються високим рівнем ризиків. Тому існує необхідність інтеграції інструментів ризик-менеджменту у процес стратегічного планування.

Практика свідчить, що підходи до просування будівельних послуг у аграрному секторі часто мають фрагментарний характер і недостатньо враховують фактори невизначеності. Це, у свою чергу, знижує ефективність управлінських рішень та обмежує конкурентоспроможність підприємств будівельної галузі. Додаткові труднощі пов'язані зі змінами попиту, коливанням вартості ресурсів, нестабільністю інвестиційного середовища та специфікою аграрного виробництва.

З огляду на це, особливо актуальною у таких умовах стає потреба у формуванні комплексного підходу до стратегічного планування просування будівельних послуг із обов'язковим урахуванням ризиків та інструментів їх мінімізації, що дозволить підвищити адаптивність підприємств до умов невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного планування у діяльності аграрних підприємств проаналізовано у статті Н. О. Шквиря [1]. Крім того, особливості стратегічного планування збалансованого розвитку сільськогосподарських територій дослідили Л. М. Пронько, А. В. Ревкова та К. Ю. Затайдух [2]. Також Л. М. Могильна у своїй статті запропонувала підходи для вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством [3]. Частково питання стратегічного планування просування будівельних послуг відображено у роботі Н. М. Польової, В. В. Подібки та Я. І. Дмитришина [4]. Особливості стратегічного планування просування дослідили О. Г. Пенькова, В. А. Лементовська та Т. І. Бортник [5]. Однак загалом досліджуване питання вивчене лише фрагментарно, оскільки у комплексі недостатньо відображено стратегічне планування просування будівельних послуг саме для сільськогосподарських підприємств та впровадження у цей процес ризик-менеджменту в умовах невизначеності. Це обумовлює необхідність поглибленого вивчення обраного напряму.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні особливостей стратегічного планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств та визначенні підходів до інтеграції інструментів ризик-менеджменту в умовах невизначеності.

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

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічне у діяльності підприємств доцільно розглядати як систему довгострокового планування та управління розвитком, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсного потенціалу та адаптацію до змін ринкового середовища. У цьому контексті стратегічне управління виступає інструментом формування стійких переваг підприємства та підвищення його здатності до розвитку в умовах нестабільності [6]. Стратегічне планування відіграє важливу роль у різних аспектах та напрямах діяльності підприємства, тому є ключовим інструментом для просування послуг, що дозволяє врахувати також умови невизначеності на ринку.

Будівельні послуги для сільськогосподарських підприємств включають у себе такі:

— зведення та реконструкцію виробничих приміщень (склади, ангари, ферми, зерносховища);

— будівництво та облаштування інженерної інфраструктури (водопостачання, електромережі, системи зрошення);

— спорудження об'єктів для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції;

— будівництво адміністративних та допоміжних будівель;

— ремонт і модернізацію наявних виробничих об'єктів;

— облаштування транспортної інфраструктури на території господарств (під'їзні шляхи, майданчики, логістичні зони);

— впровадження енергозберігаючих та екологічних рішень у будівництві.

Стратегічне планування просування будівельних послуг пов'язано з стратегічним управлінням у діяльності будівельних підприємств. У цьому контексті варто зазначити, що ефективність маркетингових та управлінських рішень безпосередньо залежить від здатності підприємства враховувати зовнішні виклики та внутрішні можливості розвитку. Йдеться про узгодження стратегій просування з загальною моделлю функціонування підприємства, зокрема у частині ресурсного забезпечення, кадрової політики та партнерських взаємодій [4].

Крім того, важливим для стратегічного планування послуг підприємства є розуміння стадій життєвого циклу відповідних послуг, що дозволяє забезпечити більш точне прогнозування та стратегічне просування. У контексті будівельних послуг це дає змогу своєчасно визначати моменти зростання попиту, його стабілізації або спаду, а також коригувати обсяги та напрями діяльності відповідно до ринкової ситуації. Це сприяє більш раціональному використанню ресурсів, оптимізації витрат і підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства [5].

Варто зазначити, що у наукових джерелах відсутнє чітке розуміння сутності стратегічного планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств. З огляду на специфіку стратегічного планування просування послуг в цілому, його доцільно визначати як системний процес формування довгострокових цілей та визначення напрямів їх досягнення, що грунтується на аналізі ринкового середовища, ресурсного потенціалу підприємства та особливостей цільової аудиторії. У межах такого підходу забезпечується узгодження виробничих можливостей із попитом на ринку, а також формування стійких каналів реалізації послуг з урахуванням галузевої специфіки та умов зовнішнього середовища.

Окрім цього, слід звернути увагу на особливості просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств. Актуальність будівельних послуг для суб'єктів господарювання в аграрному секторі пов'язана з необхідністю модернізації підприємств задля їх ефективного розвитку, особливо враховуючи сучасні нестабільні умови ринку. Такі послуги можуть принести підприємствам чимало переваг: можуть підвищити рівень виробничої ефективності за рахунок оновлення матеріально-технічної бази, забезпечити кращі умови зберігання та переробки продукції, зменшити втрати ресурсів, а також оптимізувати логістичні процеси всередині господарства. Крім того, модернізація інфраструктури сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку та створює передумови для розширення їх виробничих можливостей у перспективі [7].

Специфіка сучасного ринку полягає у тому, що на стан підприємств суттєво впливають умови невизначеності. Аграрні підприємства України функціонують у дуже нестабільному середовищі, у якому часто змінюються ціни на ресурси, ускладняються логістичні процеси, а також виникають ризики, пов'язані з воєнними діями та загальною економічною нестабільністю. Це змушує підприємства більш обережно підходити до планування інвестицій та розвитку матеріально-технічної бази, орієнтуючись на довгострокову стійкість. Водночас будівельні послуги є актуальними, про що свідчить динаміка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств у 2020—2024 рр. У цей період зростають вкладення у нежитлові будівлі, також зростають інвестиції в інженерні споруди та загалом функціональну інфраструктуру. Це дозволяє підкреслити вагомість таких послуг для сільськогосподарських підприємств, не дивлячись на нестабільні умови ринку [8].

Враховуючи це, будівельні компанії застосовують різні підходи до просування своїх послуг сільськогосподарським підприємствам, що дозволяє залучити нових клієнтів та задовольнити їх потреби. Ключові особливості просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств варто узагальнено представити у Таблиці 1.

Таблиця 1. Ключові особливості просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств

Підхід	Характеристика	Переваги
Участь у виставках і форумах	Пряме представлення послуг та проєктів цільовій аудиторії	Швидке встановлення контактів, демонстрація експертизи
Прямі продажі	Особисті візити до агропідприємств, індивідуальні консультації	Глибше розуміння потреб клієнта, формування довіри
Рекомендаційний канал	Використання репутації та досвіду попередніх клієнтів	Високий рівень довіри, мінімальні витрати на залучення
Публікації у профільних виданнях	Інформаційне висвітлення проєктів та рішень	Формування іміджу та експертності компанії
Цифрові інструменти	Використання сайтів, BIM, 3D-моделювання, онлайн-комунікацій	Розширення охоплення аудиторії, підвищення ефективності комунікації

Джерело: створено автором на основі власних узагальнень.

Потреба впровадження стратегічного планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах зумовлена тим, що конкуренція на ринку будівельних послуг посилюється, а попит стає більш чутливим до економічних коливань, сезонності та фінансових можливостей аграрних підприємств. Додатково значний вплив мають обмеженість інвестиційних ресурсів у сільському господарстві, необхідність підвищення ефективності використання виробничої інфраструктури та потреба в швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Враховуючи це, основними шляхами стратегічного планування просування послуг у цьому контексті мають стати: узгодження маркетингових дій із довгостроковими цілями розвитку підприємства; сегментація цільової аудиторії з урахуванням типу аграрних господарств та їх інвестиційних можливостей; формування системи стабільних каналів комунікації з потенційними замовниками; розвиток партнерських зв'язків із представниками аграрного сектору; а також поєднання традиційних і цифрових інструментів просування для підвищення охоплення та ефективності взаємодії з ринком.

На нашу думку, у сучасних умовах невизначеності важливим напрямом вдосконалення стратегічного планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств, з огляду на їх специфіку, є інтеграція ризик-менеджменту. Ризик-менеджмент у цьому контексті доцільно розглядати як систему управління ризиками "на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків". Ця система спрямована на те, щоб забезпечити прийнятний рівень ризику при реалізації стратегічних рішень підприємства, мінімізувати можливі втрати та підвищити стабільність його функціонування в умовах невизначеності. Важливо, що ризик-менеджмент дозволяє не тільки реагувати на вже наявні загрози, а й завчасно їх прогнозувати, що є особливо значущим для будівельної сфери, де вплив зовнішніх факторів є досить високим [9].

Просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності сьогодні супроводжується такими ризиками: коливання попиту на будівельні послуги з боку аграрного сектору; нестабільність фінансового стану сільськогосподарських підприємств і обмеженість їх інвестиційних можливостей; зміни у державному регулюванні та будівельних нормах; зростання вартості будівельних матеріалів і логістичних витрат; посилення конкуренції на ринку будівельних послуг; ризики зриву термінів виконання проєктів через зовнішні чинники; а також недостатній рівень цифровізації комунікацій, що ускладнює своєчасне інформування та залучення клієнтів.

Враховуючи це, стратегічне планування просування таких послуг має полягати у формуванні цілісної системи дій, яка поєднує аналіз ринкової ситуації, оцінку ризиків та адаптацію інструментів просування до специфіки аграрного сектору. У практичному вимірі це має реалізовуватись у вигляді регулярного моніторингу потреб сільськогосподарських підприємств, коригування пропозиції, враховуючи зміни попиту, а також гнучкого застосування цифрових та традиційних каналів комунікації. Крім того, передбачається орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами, що у сфері будівельних послуг для аграрного сектору має важливе значення для забезпечення стабільності. У цьому контексті стратегічне планування має включати прогнозування життєвого циклу послуг, визначення потенційних точок зростання та спадів попиту, а також завчасне формування пропозицій, здатних відповідати майбутнім потребам підприємств.

Таблиця 2. Особливості стратегічного планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств

Складова	Зміст	Очікуваний результат
Ринкова орієнтація	Постійний аналіз потреб аграрних підприємств та динаміки попиту	Відповідність пропозиції реальним потребам ринку
Сегментація клієнтів	Поділ аграрних підприємств за масштабом, фінансовими можливостями та спеціалізацією	Точніше таргетування комерційних пропозицій
Канали просування	Поєднання виставок, прямих контактів, рекомендацій та цифрових інструментів	Розширення охоплення та підвищення ефективності комунікації
Ризик-менеджмент	Ідентифікація та врахування ризиків у процесі планування	Зниження впливу невизначеності на результати діяльності
Життєвий цикл послуг	Врахування стадій розвитку будівельних послуг	Оптимізація часу виходу та оновлення пропозицій
Партнерські відносини	Формування довгострокової співпраці з аграрними підприємствами	Стабільність замовлень та повторні проєкти

Джерело: створено автором на основі власних узагальнень.

Важливим елементом є також інтеграція ризик-орієнтованого підходу у процес прийняття управлінських рішень, що дозволяє зменшити вплив зовнішніх загроз та підвищити стійкість бізнес-моделі. Такий підхід забезпечує узгодження маркетингової стратегії з ресурсними можливостями підприємства та загальною логікою його розвитку в умовах нестабільного середовища.

Узагальнюючи проведене дослідження, доцільно виокремити запропоновані підходи до стратегічного планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств у Таблиці 2.

Отже, запропонований підхід до стратегічного планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств дозволяє поєднати ринкову адаптивність, орієнтацію на довгострокові результати та врахування ризиків. Це створює передумови для підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією та зміцнення позицій будівельних компаній у аграрному секторі.

ВИСНОВКИ

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що стратегічне планування просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств є необхідною умовою підвищення ефективності взаємодії будівельних компаній з аграрним сектором в умо-

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/).

вах невизначеності. Формування його змісту має відбуватись з урахуванням специфіки аграрного виробництва, сезонності попиту, інвестиційних обмежень та високої чутливості ринку до зовнішніх факторів.

Узагальнення показало, що результативність просування значною мірою залежить від поєднання традиційних і цифрових інструментів комунікації, а також від системного врахування ризиків у процесі прийняття управлінських рішень. Важливим є також орієнтація на життєвий цикл послуг і формування довгострокових партнерських відносин із замовниками. Таким чином, запропонований підхід до стратегічного планування у перспективі дозволить забезпечити більш адаптивне та узгоджене просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств, підвищуючи їх конкурентоспроможність та стійкість у нестабільному ринковому середовищі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом цифрових інструментів просування у B2B-сегменті аграрної економіки та розробкою моделей інтеграції ризик-менеджменту у маркетингові стратегії будівельних підприємств.

Література:

1. Шквиря Н. О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 549—553. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/83.pdf

2. Пронько Л. М., Ревкова А. В., Затайдух К. Ю. Стратегічне планування збалансованого розвитку сільських територій: екологоекономічні індикатори та моделі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 143—149. https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4786

3. Могильна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Економіка і суспільство. 2018. №15. С. 418—424. https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf

4. Польова Н. М., Подібка В. В., Дмитришин Я. І. Стратегічне управління будівельними підприємствами. Сталий розвиток економіки. 2025. №4 (51). С. 176—180. https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1100

5. Пенькова О. Г., Лементовська В. А., Бортник Т. І. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. Економіка та суспільство. 2024. №66. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4561

6. Кальний С. В. Планування діяльності фермерських господарств у контексті розвитку сільських територій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. №45. С. 26—34. http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/7.pdf

7. Чертінов В. О., Болгарова Н. К. Аналіз стану просування будівельних послуг для сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. №75. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6151

8. Капітальні інвестиції. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_va_ved/arh_kin_va_ved_21_u.htm (дата звернення: 05.05.2026).

9. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2019. № 1 (3). С. 70—79. https://share.google/jGAo1GNTk2t76yykT

References:

1. Shkvyria, N. O. (2018). "State and features of strategic planning of agricultural enterprises", Ekonomika i suspilstvo, vol. 16. pp. 549—553, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/83.pdf (Accessed 01 May 2026).

2. Pronko, L. M., Revkova, A. V. & Zataidukh, K. Yu. (2024). "Strategic planning of balanced rural development: ecological-economic indicators and models". Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 20, pp. 143—149, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4786 (Accessed 01 May 2026).

3. Mohylna, L. M. (2018). "Improvement of strategic management of agricultural enterprise", Ekonomika i suspilstvo, vol. 15, pp. 418—424, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf (Accessed 01 May 2026).

4. Polova, N. M., Podibka, V. V. & Dmytryshyn, Ya. I. (2025). "Strategic management of construction enterprises", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 4 (51), pp. 176—180, available at: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1100 (Accessed 01 May 2026).

5. Penkova, O. H., Lementovska, V. A. & Bortnyk, T. I. (2024). "Brand promotion strategies at different stages of the product life cycle", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 66, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4561 (Accessed 01 May 2026).

6. Kalnyi, S. V. (2022). "Planning of farm activities in the context of rural development", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, vol. 45, pp. 26—34, available at: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/7.pdf (Accessed 01 May 2026).

7. Chertinov, V. O. & Bolharova, N. K. (2025). "Analysis of the state of promotion of construction services for agricultural enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 75, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6151 (Accessed 01 May 2026).

8. State Statistics Service of Ukraine (2026). "Capital investments", Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ ibd/kin/kin_va_ved/arh_kin_va_ved_21_u.htm (accessed: 05.05.2026).

9. Sosnovska, O. O. & Dedenko, L. V. (2019). "Risk management as a tool for ensuring sustainable functioning of an enterprise under uncertainty", Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii, vol. 1 (3), pp. 70—79, available at: https://share.google/jGAo1GNTk2t76yykT (Accessed 01 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 20. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 330.322:620.9

К. А. Андрющенко,
д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6274-5310
М. В. Жураковський,
аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-0531-4578

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.163

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РЕГУЛЯТОРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

K. Andriushchenko,
Doctor of Economic Sciences, Profesor, Profesor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
M. Zhurakovskyi,
PhD student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF RENEWABLE ENERGY ENTERPRISES UNDER DIGITALISATION AND REGULATORY TRANSFORMATIONS: A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FORMATION AND ASSESSMENT

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики в умовах цифровізації економіки та трансформації регуляторного середовища України. Обгрунтовано, що інвестиційна привабливість підприємств ВДЕ є самостійною галузево-специфічною економічною категорією, яка формується під впливом фінансово-економічних, технологічних, регуляторно-інституційних, екологічно-соціальних та природно-кліматичних чинників. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на підвищення ефективності управління грошовими потоками, зниження операційних ризиків та інтеграцію ESG-критеріїв у систему корпоративного управління.

Проаналізовано підходи міжнародних організацій, зокрема International Energy Agency та International Renewable Energy Agency, а також наукові позиції вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо трактування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальних джерел енергії. Доведено, що існуючі підходи потребують адаптації до умов економік із трансформаційним інституційним середовищем.

Окремо розглянуто вплив механізму прайс-кепів, передбаченого Закон України "Про ринок електричної енергії", на фінансово-економічні показники проєктів у сфері відновлювальних джерел енергії. Обгрунтовано, що адміністративні обмеження цін знижують прогнозованість грошових потоків та негативно впливають на інвестиційну дохідність.

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/).

Запропоновано авторське визначення інвестиційної привабливості підприємств відновлювальних джерел енергії як інтегральної економічної характеристики, що відображає здатність підприємства забезпечувати стабільні та прогнозовані фінансові результати на основі ефективного використання відновлювальних ресурсів, технологічної надійності, регуляторної визначеності та прийнятного рівня ризиків. Розроблено логіко-структурну та концептуальну моделі формування інвестиційної привабливості, що інтегрують фінансово-економічні та галузево-специфічні чинники в єдину систему оцінювання.

This article examines the theoretical and methodological foundations of forming the investment attractiveness of renewable energy enterprises under conditions of economic digitalisation and regulatory transformation in Ukraine. It is substantiated that the investment attractiveness of renewable energy enterprises should be considered an independent, sector-specific economic category shaped by the interaction of financial-economic, technological, regulatory-institutional, environmental-social, and natural-climatic factors.

Special attention is paid to the role of digital technologies in enhancing investment attractiveness. Modern information systems enable real-time forecasting of cash flows, production efficiency assessment and risk management. The implementation of digital platforms, advanced analytical systems, and smart grid technologies significantly increases managerial transparency, reduces operational costs, and improves the predictability of long-term financial results. Digitalisation also facilitates the integration of ESG criteria into corporate governance frameworks, thereby strengthening enterprises' positions in international financial markets and expanding access to sustainable investment capital.

The study analyses conceptual approaches proposed by international organisations such as the International Energy Agency and the International Renewable Energy Agency, as well as academic interpretations offered by Ukrainian and foreign scholars. It is demonstrated that many existing approaches focus predominantly on financial and regulatory dimensions while underestimating managerial, technological, and institutional aspects, particularly in economies with unstable or transitional regulatory environments.

A separate emphasis is placed on the impact of price caps introduced under the electricity market law of Ukraine. The analysis reveals that administrative price limitations distort market signals, reduce peak-hour revenue potential, and negatively affect key investment performance indicators such as Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR). This regulatory constraint decreases revenue predictability and increases perceived investment risks.

The author proposes an original definition of investment attractiveness of renewable energy enterprises as an integral economic characteristic reflecting the enterprise's ability to generate stable and predictable long-term financial outcomes through efficient utilisation of renewable resources, technological reliability, regulatory certainty, environmental responsibility and an acceptable level of investment risk. A logical-structural and conceptual model of investment attractiveness formation is developed, integrating financial-economic and sector-specific components into a unified analytical framework. The proposed model provides a theoretical basis for further development of methodological tools for quantitative assessment of investment attractiveness in the Ukrainian renewable energy sector.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, відновлювальна енергетика, цифровізація, прайс-кепи, регуляторні ризики, ESG-критерії, енергетичний ринок, фінансова ефективність.

Keywords: investment attractiveness, renewable energy enterprises, digitalisation, price caps, regulatory risks, ESG criteria, energy market, financial efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики відбувається в умовах високої капіталомісткості, тривалого інвестиційного циклу та значної залежності від регуляторного середовища. Для України проблема ускладнюється наявністю адміністративних обмежень ціноутворення, загрозою знищення або пошкодження об'єктів генерації, нестабільністю нормативної бази та потребою гармонізації законодавства з правом ЄС. Водночас процеси цифро-

візації відкривають нові можливості для підвищення прозорості, зниження ризиків і покращення інвестиційного іміджу підприємств ВДЕ. Це обумовлює необхідність розроблення комплексного підходу до оцінювання інвестиційної привабливості з урахуванням галузевої специфіки та цифрових трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики активно досліджується як у науковій літературі, так і в аналітичних звітах міжнародних організацій. Зокрема, у дослідженнях International Energy Agency та International Renewable Energy Agency інвестиційна привабливість сектору відновлювальних джерел енергії розглядається крізь призму стабільності довгострокових грошових потоків, рівня регуляторної визначеності, механізмів державної підтримки та прогнозованості тарифної політики. Значна увага приділяється питанням зниження вартості капіталу та мінімізації ризиків для приватних інвесторів.

У працях українських учених, зокрема В. Чудовської, К. Приб, І. Гончарука, О. Бабиної, інвестиційна привабливість підприємств ВДЕ обгрунтовується як багатофакторна категорія, що формується під впливом фінансово-економічних, інституційних, екологічних і соціальних чинників. Дослідники підкреслюють важливість державного регулювання, податкових стимулів, тарифних механізмів та інтеграції ESG-підходів у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств сектору.

Водночас у наукових публікаціях недостатньо розкритим залишається вплив цифровізації діяльності підприємств на рівень їх інвестиційної привабливості, а також комплексний аналіз наслідків регуляторних обмежень, зокрема механізму прайс-кепів, для фінансових результатів інвестиційних проєктів у сфері ВДЕ. Потребує подальшого дослідження інтеграція зазначених факторів у єдину концептуальну модель формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне узагальнення та розвиток підходів до формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики з урахуванням галузевої специфіки, процесів цифровізації та впливу регуляторних обмежень.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. узагальнити теоретичні підходи до визначення економічної сутності інвестиційної привабливості підприємств ВДЕ;

2. обгрунтувати авторське визначення категорії "інвестиційна привабливість підприємства відновлювальної енергетики";

3. розробити концептуальну логіко-структурну модель формування інвестиційної привабливості з урахуванням фінансово-економічних та галузево-специфічних факторів;

4. визначити вплив цифровізації на ключові інвестиційні показники підприємств;

5. проаналізувати наслідки застосування механізму прайс-кепів для ефективності інвестиційних проєктів (NPV, IRR, строк окупності);

6. сформувати теоретичне підгрунтя для подальшої розробки методики кількісного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств сектору ВДЕ.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики в умовах регуляторної трансформації та цифровізації економіки. У межах дослідження:

1. вперше запропоновано авторське комплексне визначення інвестиційної привабливості підприємств ВДЕ як інтегральної характеристики їх здатності забезпечувати стабільне генерування прогнозованих грошових потоків у довгостроковій перспективі з урахуванням фінансових, технологічних, регуляторних та цифрових чинників;

2. розроблено логіко-структурну модель формування інвестиційної привабливості, що поєднує фінансово-економічні показники (прибутковість, ліквідність, структура капіталу), галузево-специфічні параметри (ресурсний потенціал, технологічні характеристики, тарифна модель) та інституційні умови функціонування;

3. удосконалено підхід до трактування цифровізації як самостійного підсилювального чинника інвестиційної привабливості, що впливає на прозорість діяльності, зниження операційних ризиків, підвищення ефективності управління активами та передбачуваність грошових потоків;

4. дістало подальшого розвитку обгрунтування впливу регуляторних обмежень, зокрема механізму прайс-кепів, на ефективність інвестиційних проєктів у сфері ВДЕ, що проявляється у зниженні показників NPV та IRR і підвищенні ризик-премії інвесторів.

Запропоновані положення формують теоретичну основу для подальшого розроблення методики кількісного інтегрального оцінювання інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сектор відновлювальної енергетики відіграє ключову роль у трансформації енергетичних систем, забезпеченні енергетичної безпеки держав та досягненні цілей сталого розвитку. Глобальні тенденції декарбонізації економіки, імплементація кліматичної політики та зростання суспільного запиту на екологічно безпечні джерела енергії зумовлюють активізацію інвестиційних процесів у сфері відновлювальних джерел енергії (надалі — "ВДЕ"). Розвиток сонячної, вітрової, біоенергетики та інших альтернативних джерел енергії розглядається не лише як інструмент скорочення викидів парникових газів, а й як чинник структурної модернізації економіки та формування нових ринкових можливостей.

Для України питання розвитку відновлювальної енергетики набуває особливої актуальності в умовах енергетичних викликів, трансформації ринку електроенергії та необхідності післявоєнного відновлення еко-

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/).

номіки. Підвищення частки ВДЕ в енергобалансі сприяє диверсифікації джерел постачання, зменшенню імпортозалежності та інтеграції до європейського енергетичного простору.

Водночас ефективне функціонування підприємств сектору ВДЕ безпосередньо залежить від рівня їх інвестиційної привабливості. В умовах цифрової трансформації економіки вона визначається не лише традиційними фінансовими показниками — прибутковістю, ліквідністю, структурою капіталу чи строком окупності проєктів, — а й рівнем технологічної зрілості підприємства, здатністю інтегрувати цифрові рішення в управління активами, забезпечувати прозорість операційної діяльності та мінімізувати інформаційну асиметрію для інвесторів.

Крім того, інвестиційна привабливість підприємств ВДЕ істотно залежить від регуляторної стабільності, передбачуваності тарифної політики, наявності механізмів державної підтримки та відповідності діяльності принципам ESG. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських стандартів дедалі більше впливає на доступ до "зеленого" фінансування, міжнародних інвестиційних фондів та інституційних інвесторів.

Таким чином, сучасні умови господарювання формують необхідність комплексного переосмислення підходів до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики з урахуванням фінансових, технологічних, інституційних і цифрових чинників, що обумовлює актуальність та практичну значущість даного дослідження.

Особливої уваги заслуговує вплив інновацій та цифровізації на підвищення інвестиційної привабливості. Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснювати прогнозування грошових потоків, оцінювати ефективність виробництва та управляти ризиками у реальному часі. Використання цифрових платформ, аналітичних систем та інструментів "smart grid" підвищує ефективність управління, зменшує операційні витрати та робить проєкти ВДЕ більш прозорими та привабливими для інвесторів. Цифровізація також сприяє інтеграції ESG-критеріїв у процес управління, що додатково підвищує привабливість підприємства на міжнародному фінансовому ринку.

Цифровізація у контексті формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики доцільно розглядати не як окремий фактор, а як інтегруючий мультиплікатор впливу інших складових. Впровадження цифрових платформ управління виробництвом, систем прогнозування генерації на основі великих даних, автоматизованого фінансового моніторингу та технологій smart grid забезпечує зниження інформаційної асиметрії між підприємством і потенційними інвесторами. У результаті формується більш прозора система управління грошовими потоками, зменшується рівень операційних і прогнозних ризиків, що прямо впливає на зниження ставки дисконту при оцінюванні інвестиційних проєктів та підвищує їх чисту приведену вартість.

Еволюція інвестиційної привабливості підприємств ВДЕ демонструє, що успіх у залученні капіталу забезпечується не лише фінансовими показниками, а й комплексною системою управлінських, технологічних та регуляторних рішень. Підприємства, які адаптуються до змін зовнішнього середовища, активно впроваджують інновації та цифрові технології, формують високий рівень довіри інвесторів і здатні забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасній економічній науці інвестиційна привабливість підприємств відновлювальної енергетики розглядається як самостійна, галузево специфічна економічна категорія, формування якої зумовлюється особливостями функціонування енергетичного сектору, високою капіталомісткістю проєктів, тривалим інвестиційним циклом та значною залежністю результатів діяльності від регуляторного середовища. Це обумовлює необхідність розширення традиційних підходів до визначення інвестиційної привабливості підприємства та їх адаптації до умов розвитку відновлювальної енергетики.

У працях міжнародних організацій та зарубіжних дослідників, зокрема в звіті Міжнародного Енергетичного Агентства (IEA), інвестиційна привабливість підприємств відновлювальної енергетики часто визначається через здатність забезпечувати стабільні, довгострокові та прогнозовані грошові потоки за умов державної підтримки та регуляторної визначеності [1]. Такий підхід логічно відображає інвестиційну природу "зелених" енергетичних проєктів, однак фактично зводить інвестиційну привабливість до фінансово-регуляторного виміру, залишаючи поза увагою управлінські, технологічні та стратегічні характеристики підприємства як суб'єкта господарювання.

Інший напрям досліджень, представлений у працях Міжнародного агентства з питань відновлювальних джерел енергії (IRENA) та окремих учених, які розглядають інвестиційну привабливість підприємств ВДЕ як інтегральний результат технологічної ефективності, екологічної результативності та відповідності глобальним цілям декарбонізації економіки [2]. Перевагою цього підходу є врахування довгострокових глобальних трендів, проте його практичне застосування в умовах економік з нестабільним інституційним середовищем, зокрема України, є обмеженим через недооцінку регуляторних та фінансових ризиків.

Водночас практичне застосування зазначеного підходу в умовах країн із нестабільним або трансформаційним інституційним середовищем, зокрема України, є обмеженим. Це зумовлено недостатньою увагою до регуляторних, фінансових та політичних ризиків, які безпосередньо впливають на прогнозованість грошових потоків та рівень інвестиційної дохідності проєктів у сфері ВДЕ [3]. В умовах високої капіталомісткості таких проєктів будь-які регуляторні втручання у механізми ціноутворення на ринку електричної енергії можуть мати суттєвий негативний ефект для інвесторів.

Одним із найбільш показових прикладів таких регуляторних обмежень є функціонування так званих прайскепів (граничних цін) на ринку електричної енергії України (пункт 9 Перехідних положень Закону України "Про ринок електричної енергії України") [4]. Прайскепи встановлюють адміністративні обмеження на максимальний рівень ціни електричної енергії на окремих сегментах ринку, а саме: на ринку "на добу наперед", внутрішньодобовому ринку та балансуючому ринку, що,

з одного боку, спрямовано на стримування цінових коливань та захист споживачів, але, з іншого боку, призводить до викривлення ринкових сигналів [5]. Для виробників електроенергії з відновлювальних джерел, які характеризуються високими початковими капітальними витратами та потребують стабільних і прогнозованих доходів протягом тривалого періоду, наявність прайс-кепів суттєво знижує потенціал формування достатніх грошових потоків.

Застосування граничних цін безпосередньо впливає на ключові фінансово-економічні показники інвестиційних проєктів у сфері ВДЕ, зокрема на строк окупності, чисту приведену вартість (NPV) та внутрішню норму прибутковості (IRR). Обмеження доходів у пікові години споживання, коли ринкова ціна за умов вільного ціноутворення могла б суттєво зростати, позбавляє інвесторів можливості компенсувати ризики та капітальні витрати, що, своєю чергою, знижує загальну інвестиційну привабливість галузі [6].

Крім того, наявність прайс-кепів суперечить базовим принципам функціонування конкурентних енергетичних ринків, у межах яких ціна електричної енергії формується виключно під впливом співвідношення попиту та пропозиції. За відсутності таких адміністративних обмежень виробники мали б можливість реалізовувати електричну енергію у години пікового навантаження за вищими цінами, що створювало б економічні стимули для інвестування у нові генеруючі потужності, розвиток систем накопичення енергії та підвищення гнучкості енергосистеми загалом.

Вплив механізму прайс-кепів на інвестиційну привабливість може бути формалізований через зміну параметрів дисконтованих грошових потоків. Обмеження максимальної ціни реалізації електричної енергії знижує потенційну виручку у години пікового попиту, що призводить до скорочення показника EBITDA та, відповідно, зменшення чистого операційного грошового потоку. За незмінного рівня капітальних витрат це збільшує строк окупності проєкту та знижує внутрішню норму прибутковості. У результаті підвищується премія за регуляторний ризик, що негативно впливає на рішення інвесторів щодо фінансування нових проєктів у сфері ВДЕ.

Важливим є також євроінтеграційний аспект проблеми прайс-кепів. Європейський Союз послідовно дотримується принципів лібералізованого ринку електричної енергії, де адміністративні граничні ціни відсутні або застосовуються виключно як тимчасовий антикризовий інструмент у надзвичайних умовах [7]. У цьому контексті Європейська комісія та Енергетичне Співтовариство неодноразово наголошували на необхідності поступової відмови України від практики постійного застосування прайс-кепів як однієї з передумов повноцінної інтеграції українського ринку електричної енергії до єдиного європейського енергетичного простору.

Таким чином, скасування або істотне пом'якшення механізму прайс-кепів розглядається не лише як інструмент підвищення інвестиційної привабливості відновлювальної енергетики, а й як важливий структурний елемент процесу гармонізації національного енергетичного законодавства України з правом Європейського Союзу. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню прозорого та конкурентного ринку електричної енергії, зниженню регуляторних ризиків і створенню сприятливих умов для залучення приватного капіталу у розвиток ВДЕ. Слід також проаналізувати доктринальний підхід науковців до самого визначення інвестиційної привабливості підприємств ВДЕ. Це допоможе класифікувати та сформувати фактори, які лежать в основні та впливають на формування інвестиційної привабливості галузі ВДЕ.

Деталізовані визначення інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики пропонуються у працях окремих зарубіжних і вітчизняних учених. Так, М. Козлова та М. Коллан визначають інвестиційну привабливість підприємств відновлювальної енергетики як здатність енергетичних проєктів забезпечувати прогнозований рівень доходності в межах довгострокових контрактних та регуляторних механізмів [8]. У свою чергу, Марк Джакобссон трактує інвестиційну привабливість підприємств ВДЕ як здатність трансформувати інвестиційні ресурси у довгострокову енергетичну та екологічну цінність за умов інституційної підтримки [9].

Серед українських науковців проблематика інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики розглядається з позицій комплексного та багатофакторного підходу. Так, В. А. Чудовська визначає інвестиційну привабливість відновлюваної енергетики як економічну характеристику, що формується під впливом фінансової ефективності проєктів, рівня інвестиційних ризиків, інституційного середовища та державної підтримки, зокрема через регуляторну і тарифну політику у сфері ВДЕ [10, с. 44]. У свою чергу, К. О. Приб акцентує увагу на необхідності оцінювання інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики з урахуванням фінансово-економічних показників, технологічних характеристик проєктів, а також умов їх фінансування та довгострокової окупності, що зумовлено специфікою розвитку галузі [11, с. 114]. Водночас І. В. Гончарук та О. М. Бабина підкреслюють, що інвестиційна привабливість підприємств альтернативної та відновлювальної енергетики визначається не лише економічною ефективністю, а й інноваційною спрямованістю діяльності, екологічною результативністю та соціальною значущістю реалізованих енергетичних проєктів [12, с. 146].

Узагальнення наведених підходів свідчить, що інвестиційна привабливість підприємств відновлювальної енергетики не може бути адекватно охарактеризована лише фінансовими показниками або окремими аспектами діяльності. Вона формується як результат взаємодії багатьох ознак, що мають чітко виражений галузевий характер. До таких ознак, сформульованих авторами, належать домінування довгострокового горизонту інвестування, висока частка капітальних витрат на початкових етапах реалізації проєктів, залежність результатів діяльності від регуляторної та тарифної політики держави, поєднання низьких операційних витрат із тривалим періодом окупності, значний вплив природно-кліматичних умов на обсяги виробництва електроенергії, а також підвищена екологічна й соціальна значущість результатів діяльності підприємств відновлювальної енергетики.

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/).

На основі проведеного аналізу доцільно сформулювати авторське визначення, яке відображає комплексний характер досліджуваної категорії. Інвестиційна привабливість підприємств відновлювальної енергетики визначається як інтегральна економічна характеристика, що відображає здатність підприємства забезпечувати стабільні та прогнозовані фінансові результати у довгостроковій перспективі на основі ефективного використання відновлювальних енергетичних ресурсів, технологічної надійності, регуляторної визначеності, екологічної відповідальності та прийнятного рівня інвестиційних ризиків.

На основі узагальнення існуючих теоретичних підходів та з урахуванням галузевої специфіки відновлювальної енергетики доцільно здійснити структуризацію процесу формування інвестиційної привабливості підприємств цієї сфери. З цією метою запропоновано логіко-структурну схему формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики, яка відображає взаємозв'язок ключових складових досліджуваної категорії та дозволяє інтегрувати фінансово-економічні й галузево-специфічні характеристики в єдину концептуальну модель (рис. 1).

Запропонована схема грунтується на виділенні двох взаємопов'язаних складових формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики. Перша з них — фінансово-економічна та управлінська складова — відображає класичний інвестиційний вимір і охоплює показники фінансової стійкості, дохідності, структури капіталу, ефективності використання активів та якості управлінських рішень. Саме ця складова формує базове уявлення інвесторів про здатність підприємства генерувати стабільні та прогнозовані грошові потоки у довгостроковій перспективі.

Друга складова — галузево-специфічна енергетична — відображає особливості функціонування підприємств відновлювальної енергетики та включає сукупність технологічних, регуляторно-інституційних, екологічно-соціальних і природно-кліматичних характеристик. Її значущість зумовлена високою капіталомісткістю енергетичних проєктів, залежністю результатів діяльності від державної політики у сфері енергетики, а також впливом природних умов на обсяги виробництва електроенергії. Саме ця складова формує специфічний профіль ризиків та переваг інвестування у підприємства відновлювальної енергетики.

Інтеграція зазначених складових у межах запропонованої схеми забезпечує формування авторського визначення інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики як комплексної економічної категорії. При цьому інвестиційна привабливість розглядається не як проста сума окремих фінансових або галузевих показників, а як результат їх синергетичної взаємодії, що формує інвестиційний імідж підприємства та визначає доцільність і ефективність залучення інвестиційних ресурсів.

Таким чином, представлена логіко-структурна схема дозволяє наочно відобразити системний характер формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики, підкреслює рівнозначність фінансово-економічних і галузево-специфічних чинників та створює теоретичне підгрунтя для подальшої класифікації факторів і розроблення методичних підходів до їх кількісного оцінювання в умовах України.

Подальше узагальнення ознак дозволяє здійснити класифікацію факторів інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики, які доцільно об'єднати у п'ять взаємопов'язаних груп: фінансово-економічні, технологічні, регуляторно— інституційні, екологічно-соціальні та природно-кліматичні. Кожна з цих груп формує окремий вимір інвестиційної привабливості, а їх сукупний вплив визначає кінцеву інвестиційну оцінку підприємства.

Взаємозв'язок між зазначеними групами факторів доцільно представити у вигляді концептуальної моделі формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики, сформованої авторами. У межах даної моделі фінансово-економічні фактори відображають здатність підприємства генерувати грошові потоки та забезпечувати фінансову стійкість; технологічні фактори визначають ефективність виробниц-



Рис. 1. Складові формування інвестиційної привабливості підприємств ВДЕ

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 1. Концептуальна модель формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики

Група факторів	Змістовна характеристика	Вплив на інвестиційну привабливість
Фінансово-економічні	Прибутковість, ліквідність, структура капіталу, стабільність грошових потоків, боргове навантаження	Формують базову оцінку дохідності та фінансової стійкості підприємства
Технологічні	Рівень технологічної зрілості, ефективність обладнання, інноваційність, строк служби активів	Визначають операційну ефективність і рівень технічних ризиків
Регуляторно-інституційні	Стабільність законодавства, тарифна політика, механізми державної підтримки, захист прав інвесторів	Впливають на прогнозованість доходів і рівень інституційних ризиків
Екологічно-соціальні	Скорочення викидів, соціальний ефект, відповідність ESG-критеріям	Формують додаткову інвестиційну цінність та доступ до «зеленого» капіталу
Природно-кліматичні	Сонячний, вітровий, гідрологічний потенціал, кліматичні ризики	Визначають обсяги генерації та специфічні галузеві ризики

Джерело: сформовано авторами.

тва та рівень операційних ризиків; регуляторно— інституційні фактори формують зовнішнє середовище інвестування та рівень нормативної визначеності; екологічно-соціальні фактори створюють додаткову нематеріальну цінність у контексті сталого розвитку; природно-кліматичні фактори зумовлюють специфічні ризики та обмеження виробничої діяльності. Синергія впливу цих факторів формує загальний рівень інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики, який, у свою чергу, визначає доцільність та ефективність залучення інвестиційних ресурсів.

Запропонована концептуальна модель створює теоретичне підгрунтя для подальшого розвитку методичних підходів до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики в умовах України та може бути використана як базова структура для формування відповідного аналітичного інструментарію.

Для поглиблення теоретичного обгрунтування доцільно формалізувати запропоновану концепцію у вигляді структурованої моделі, яка дозволяє відобразити системний характер формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики та взаємозв'язок між ключовими групами факторів. Узагальнення результатів попереднього аналізу дає змогу представити концептуальну модель у табличній формі (табл. 1), що підвищує наочність і аналітичну цінність дослідження.

Представлена таблиця дозволяє зробити висновок, що інвестиційна привабливість підприємств відновлювальної енергетики формується не як сума ізольованих показників, а як результат взаємодії кількох взаємопов'язаних факторних блоків. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про системну природу інвестиційних процесів у стратегічно важливих галузях економіки.

З метою підвищення аналітичної цінності запропонованої концептуальної моделі інвестиційну привабливість підприємства відновлювальної енергетики доцільно представити у вигляді інтегрального показника:

$$IA = w_1F + w_2T + w_3R + w_4E + w_5C$$

де:

IA— інтегральний рівень інвестиційної привабливості;

F— фінансово-економічні фактори;

T— технологічні фактори;

R— регуляторно-інституційні фактори;

E— екологічно-соціальні фактори;

C— природно-кліматичні фактори;

w_1-w_5 — вагові коефіцієнти значущості відповідних груп факторів.

Такий підхід дозволяє адаптувати модель до конкретних умов функціонування підприємства та забезпечує можливість подальшого кількісного оцінювання.

З метою подальшої концептуалізації доцільно подати модель формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики у вигляді логіко-структурної схеми (рис. 2), що відображає причин-



Рис. 2. Концептуальна модель формування інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики

Джерело: сформовано авторами.

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

но-наслідкові зв'язки між групами факторів та інтегральним результатом.

Запропонована модель демонструє, що жодна з груп факторів не є домінуючою в ізольованому вигляді. Інвестиційна привабливість підприємств відновлювальної енергетики формується в результаті синергетичної взаємодії фінансово-економічних, технологічних, регуляторно-інституційних, екологічно-соціальних та природно-кліматичних чинників. Саме така взаємодія зумовлює галузеву специфіку інвестиційної привабливості та відрізняє підприємства енергетичного сектору від суб'єктів господарювання інших галузей економіки.

Практичне застосування запропонованої моделі передбачає регулярний моніторинг динаміки кожної з груп факторів із використанням системи кількісних та якісних індикаторів. Такий моніторинг дозволяє не лише оцінити поточний рівень інвестиційної привабливості, а й своєчасно виявляти критичні відхилення, пов'язані зі змінами регуляторного середовища, технологічними ризиками або коливаннями природно-кліматичних умов. Це створює підгрунтя для прийняття обгрунтованих управлінських рішень щодо підвищення інвестиційної конкурентоспроможності підприємства.

Особливої уваги заслуговує той факт, що для підприємств відновлювальної енергетики регуляторно-інституційні та природно-кліматичні фактори відіграють значно більшу роль, ніж у промисловості, торгівлі чи сфері послуг. Це обумовлює необхідність розроблення спеціалізованих підходів до оцінювання інвестиційної привабливості, які враховують довгостроковий характер інвестицій, підвищений рівень регуляторних ризиків та екологічну спрямованість діяльності.

Інвестування у підприємства відновлювальної енергетики характеризується багатовимірним ефектом, який виходить за межі безпосереднього фінансового результату та охоплює економічні, енергетичні, екологічні й соціальні аспекти розвитку. У сучасних наукових дослідженнях зазначається, що саме комплексність отриманих ефектів визначає стратегічну доцільність інвестицій у "зелену" енергетику, особливо в умовах трансформації енергетичних систем і посилення вимог до сталого розвитку [13, с. 34—36].

У фінансово-економічному вимірі інвестування у підприємства відновлювальної енергетики забезпечує формування стабільних і прогнозованих грошових потоків у довгостроковій перспективі. Це зумовлено низьким рівнем операційних витрат після введення об'єктів в експлуатацію, відсутністю витрат на традиційні енергоресурси та використанням довгострокових контрактних механізмів, зокрема договорів купівлі-продажу електроенергії (PPA) [14, с. 57—59]. Водночас висока капіталомісткість початкових інвестицій компенсується відносно низькою волатильністю доходів у порівнянні з традиційною енергетикою.

З позицій енергетичної безпеки інвестиції у відновлювальну енергетику сприяють диверсифікації джерел енергопостачання та зниженню залежності національної економіки від імпорту викопних енергоресурсів. За оцінками Міжнародного енергетичного агентства, зростання частки відновлювальних джерел у структурі виробництва електроенергії підвищує стійкість енергетичних систем до зовнішнього впливу і цінових коливань на світових ринках енергоносіїв. Для України цей ефект має особливе значення з огляду на геополітичні ризики та необхідність підвищення енергетичної автономії.

Важливим складником ефекту інвестування у підприємства відновлювальної енергетики є екологічний результат, що проявляється у скороченні викидів парникових газів, зменшенні негативного впливу на довкілля та сприянні виконанню міжнародних кліматичних зобов'язань. Як зазначає IRENA, екологічний ефект інвестицій у ВДЕ дедалі частіше трансформується в економічну вигоду через розвиток ринків "зелених" фінансів, ESG-інвестування та механізмів вуглецевого ціноутворення [15, с. 22—25].

Соціальний ефект інвестування у відновлювальну енергетику проявляється у створенні нових робочих місць, розвитку локальної інфраструктури та підвищенні рівня соціальної прийнятності енергетичних проєктів. За даними Світового банку, "зелені" енергетичні проєкти мають вищий мультиплікативний ефект для регіонального розвитку порівняно з традиційними енергетичними інвестиціями, особливо у сільських і депресивних регіонах [16, с. 88—90].

Узагальнення наведених положень дозволяє стверджувати, що ефект інвестування у підприємства відновлювальної енергетики має системний характер та формується як сукупність взаємопов'язаних результатів, що підсилюють інвестиційну привабливість підприємств у довгостроковій перспективі. Саме ця багатовимірність ефекту пояснює зростання інтересу інституційних інвесторів до сектору відновлювальної енергетики, навіть в умовах підвищених регуляторних ризиків [10, с. 113—115].



Рис. 3. Вплив різних ефектів на зростання інвестиційної привабливості підприємств відновлювальної енергетики

Джерело: сформовано авторами.

Запропонована схема демонструє, що фінансово-економічний результат інвестування у підприємства відновлювальної енергетики є лише одним із елементів загальної системи ефектів. Його поєднання з енергетичним, екологічним і соціальним ефектами формує додаткову нематеріальну цінність, яка підвищує інвестиційну привабливість підприємств ВДЕ та сприяє залученню довгострокового капіталу.

Поліпшення інвестиційного клімату є пріоритетним завданням, реалізація якого можлива лише за умови належного управління процесом підвищення інвестиційної привабливості всіх сегментів інвестиційного ринку та, передусім, підприємств.

Основною метою підвищення інвестиційної привабливості підприємства є створення оптимальних умов для інвестування власних і залучених фінансових та інших ресурсів, що забезпечують зростання доходів на вкладений капітал, розширення господарської діяльності підприємства та формування сприятливіших умов для перемоги в конкурентній боротьбі.

Визначення сукупності кількісних і якісних чинників, що впливають на формування інвестиційної привабливості підприємства, варіанти її оцінювання та запропонований загальний методологічний підхід із регулярним моніторингом динаміки інвестиційної привабливості дають змогу оцінювати різноманітні кількісні та якісні параметри з позиції інвестора, отримувати об'єктивну картину стану й ефективності використання наявного інвестиційного потенціалу, а також рівня інвестиційного ризику. В свою чергу такий моніторинг дає змогу державі напрямки розвитку інвестиційної політики та вдосконалення регуляторного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Інвестиційна привабливість підприємств відновлювальної енергетики є комплексною економічною категорією, що формується в результаті синергетичної взаємодії фінансово-економічних, технологічних, регуляторно-інституційних, екологічно-соціальних та природно-кліматичних факторів. Цифровізація виступає системним каталізатором підвищення прозорості, зниження ризиків та інтеграції ESG-критеріїв. Під час проведення дослідження, було досягнуто наступних поставлених завдань:

1. узагальнено теоретичні підходи до визначення економічної сутності інвестиційної привабливості підприємств ВДЕ. Встановлено, що інвестиційна привабливість є комплексною економічною категорією, яка формується в результаті синергетичної взаємодії фінансово-економічних, технологічних, регуляторно-інституційних, екологічно-соціальних та природно-кліматичних факторів;

2. обгрунтовано авторське визначення категорії "інвестиційна привабливість підприємства відновлювальної енергетики" як здатності підприємства забезпечувати інвестору прийнятне співвідношення дохідності та ризику з урахуванням галузевої специфіки, регуляторного середовища та потенціалу відновлювальних джерел енергії;

3. розроблено концептуальну логіко-структурну модель формування інвестиційної привабливості, яка враховує п'ять ключових факторних блоків (фінансово-економічні, технологічні, регуляторно-інституційні, екологічно-соціальні та природно-кліматичні фактори) та їх взаємозв'язки, що дозволяє представити інвестиційну привабливість у вигляді інтегрального показника;

4. визначено вплив цифровізації на ключові інвестиційні показники підприємств. Доведено, що цифровізація виступає системним каталізатором підвищення прозорості, зниження операційних ризиків, оптимізації управління активами та інтеграції ESG-критеріїв, що суттєво підвищує інвестиційну привабливість підприємств ВДЕ;

5. проаналізовано наслідки застосування механізму прайс-кепів для ефективності інвестиційних проєктів. Встановлено, що механізм прайс-кепів в Україні знижує прогнозованість доходів, негативно впливає на показники NPV, IRR та строк окупності інвестиційних проєктів і потребує поступової трансформації відповідно до принципів європейського енергетичного ринку;

6. сформовано теоретичне підгрунтя для подальшої розробки методики кількісного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств сектору ВДЕ шляхом визначення сукупності кількісних і якісних чинників, розробки концептуальної моделі та обгрунтування інтегрального показника інвестиційної привабливості.

Перспективи подальших досліджень полягають у: розробленні методики інтегрального кількісного оцінювання інвестиційної привабливості; моделюванні впливу цифрових рішень (smart grid, big data) на фінансові показники; аналізі сценаріїв реформування механізму прайс-кепів з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Література:

1. International Energy Agency. Renewables 2019 — Analysis and Forecast to 2024. Paris: IEA, 2019. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/a846e5cf-ca7d-4a1f-a81b-ba1499f2cc07/Renewables_2019.pdf (дата звернення: 30.12.2025).

2. International Renewable Energy Agency. Global Landscape of Renewable Energy Finance 2020. Abu Dhabi: IRENA, 2020. ISBN 978-92-9260-237-6. URL: https://www.irena.org/publications/2020/Nov/Global-Landscape-of-Renewable-Energy-Finance-2020 (дата звернення: 30.12.2025).

3. Polzin F. et al. Public policy influence on renewable energy investments — A panel data study across OECD countries // Energy Policy. 2015. Vol. 80. P. 98—111. URL: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.01.026 (дата звернення: 30.12.2025).

4. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII: станом на 28 серп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text (дата звернення: 30.12.2025).

5. Про граничні ціни на ринку "на добу наперед", внутрішньодобовому ринку та балансуючому ринку: постанова НКРЕКП від 25.07.2025 № 1133. URL:

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/).

https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-granichni-cini-na-rinku-na-dobu-napered-vnutrishnodobovomu-rinku-ta-balansuyuchomu-rinku-5 (дата звернення: 30.12.2025).

6. Del Rio P., Mir-Artigues P. Comprehensive analysis of the profitability of renewable energy investments // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2014. Vol. 30. P. 152—164.

7. Regulation (EU) 2019/943 of the European Parliament and of the Council of 5 June 2019 on the internal market for electricity (recast) (Text with EEA relevance). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/943/oj/eng (дата звернення: 30.12.2025).

8. Renewable energy investment attractiveness: Enabling multi-criteria cross-regional analysis from the investors' perspective // Renewable Energy. 2020. Vol. 150. DOI: 10.1016/j.renene.2019.12.134 (дата звернення: 30.12.2025).

9. Jacobsson S., Lauber V. The politics and policy of energy system transformation — explaining the German diffusion of renewable energy technology // Energy Policy. 2006. Vol. 34, No. 3. P. 256—276. URL: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2004.08.029 (дата звернення: 30.12.2025).

10. Chudovska V. A. Investment Attractiveness of Renewable Energy in Ukraine // Balanced Nature Using. 2019. Vol. 10 (2). P. 41—50. URL: (дата звернення: 30.12.2025).

11. Пріб К. Інвестування в розвиток відновлюваних джерел енергії // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2021. Т. 6, № 1. С. 111—116. DOI: 10.18523/2519-4739.2021.6.1.111-116. URL: http://spne.ukma.edu.ua/article/view/239080 (дата звернення: 30.12.2025).

12. Гончарук І. В., Бабина О. М., Ємчик Т. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність у розвитку альтернативних джерел енергії: фактори впливу // Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 144—151. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-10-144-151 (дата звернення: 30.12.2025).

13. International Energy Agency. World Energy Outlook 2019. Paris: IEA, 2019. 810 p. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2019 (дата звернення: 30.12.2025).

14. Polizzi F. Investment Attractiveness of Renewable Energy Projects. Cham: Springer, 2016. 214 p.

15. International Renewable Energy Agency. Global Renewables Outlook. Abu Dhabi: IRENA, 2020. 336 p.

16. World Bank. Financing Clean Energy Transitions in Emerging Economies. Washington, DC: World Bank, 2021. 198 p.

References:

1. International Energy Agency (2019), Renewables 2019 — Analysis and Forecast to 2024, IEA, Paris, France, available at: https://iea.blob.core.windows.net/assets/a846e5cf-ca7d-4a1f-a81b-ba1499f2cc07/Renewables_-2019.pdf (Accessed 30 December 2025).

2. International Renewable Energy Agency (2020), Global Landscape of Renewable Energy Finance 2020, IRENA, Abu Dhabi, UAE, available at: https://www.irena.org/publications/2020/Nov/Global-Landscape-of-Renewable-Energy-Finance-2020 (Accessed 30 December 2025).

3. Polzin, F. (2015), "Public policy influence on renewable energy investments — A panel data study across OECD countries", Energy Policy, vol. 80, pp. 98—111. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.01.026.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On the Electricity Market", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text (Accessed 30 December 2025).

5. National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities (2025), Resolution "On marginal prices on the day-ahead market, intraday market and balancing market", available at: https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-granichni-cini-na-rinku-na-dobu-napered-vnutrishnodobovomu-rinku-ta-balansuyuchomu-rinku-5 (Accessed 30 December 2025).

6. Del Rio, P. and Mir-Artigues, P. (2014), "Comprehensive analysis of the profitability of renewable energy investments", Renewable and Sustainable Energy Reviews, vol. 30, pp. 152—164.

7. European Parliament and Council of the European Union (2019), Regulation (EU) 2019/943 "On the internal market for electricity (recast)", available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/943/oj/eng (Accessed 30 December 2025).

8. Renewable Energy (2020), "Renewable energy investment attractiveness: Enabling multi-criteria cross-regional analysis from the investors' perspective", Renewable Energy, vol. 150. https://doi.org/10.1016/j.renene.2019.12.134.

9. Jacobsson, S. and Lauber, V. (2006), "The politics and policy of energy system transformation — explaining the German diffusion of renewable energy technology", Energy Policy, vol. 34, no. 3, pp. 256—276. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2004.08.029.

10. Chudovska, V.A. (2019), "Investment attractiveness of renewable energy in Ukraine", Balanced Nature Using, vol. 10, no. 2, pp. 41—50.

11. Prib, K. (2021), "Investment in the development of renewable energy sources", Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky, vol. 6, no. 1, pp. 111—116. https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.111-116.

12. Honcharuk, I.V. Babyna, O.M. and Yemchyk, T.V. (2021), "Innovative and investment activity in the development of alternative energy sources: influencing factors", Biznes Inform, vol. 10, pp. 144—151. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-144-151.

13. International Energy Agency (2019), World Energy Outlook 2019, IEA, Paris, France, 810 p., available at: https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2019 (Accessed 30 December 2025).

14. Polizzi, F. (2016), Investment Attractiveness of Renewable Energy Projects, Springer, Cham, Switzerland, 214 p.

15. International Renewable Energy Agency (2020), Global Renewables Outlook, IRENA, Abu Dhabi, UAE, 336 p.

16. World Bank (2021), Financing Clean Energy Transitions in Emerging Economies, World Bank, Washington, DC, USA, 198 p.

Отримано редакцією журналу / Received: 15. 04.26
Прорецензовано / Revised: 27. 04.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 338.43:330.341.1:005.51

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
R. Yanchevskyi,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-5698-6717
B. Zelenskyi,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-5424-4881
A. Bilousenko,
Postgraduate student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-1395-927X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.173

MODELING OF BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION IN THE SERVICE SYSTEM AND STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL AGRICULTURAL STRUCTURES IN THE GLOBAL ENVIRONMENT

В. Є. Сафонова,
д. е. н., професорка, завідувачка кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Приватний заклад "Київський кооперативний інститут бізнесу і права"
Р. В. Янчевський,
к. е. н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Б. О. Зеленський,
здобувач ступеня доктор філософії, Національний університет біоресурсів і природокористування України
А. Ю. Білоусенко,
здобувач ступеня доктор філософії, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СЕРВІСНІЙ СИСТЕМІ ТА СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ АГРОСТРУКТУР В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

The article substantiates the theoretical and methodological principles of modeling the optimization of business processes in the service system of agricultural enterprises and the formation of approaches to the strategic management of their innovative and investment development in the conditions of the global environment. It is determined that modern agricultural structures operate in conditions of high turbulence, digital transformation and growing competition, which necessitates

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

the transition to integrated management models focused on increasing the efficiency of business processes and creating added value. The essence of business process optimization as a multi-level process covering production, logistics, marketing and service components of the enterprise's activities is revealed. The role of the service system as a system-forming element that ensures the coordination of internal processes and interaction with the external environment is substantiated. Integrated analytical models for assessing the efficiency of business processes, the level of innovative and investment development and strategic sustainability of the enterprise are proposed, which allows to increase the validity of management decisions. It is proven that the key factors for increasing the efficiency of agricultural enterprises are the introduction of digital technologies, the development of service-oriented management logic, reengineering of business processes and integration into global value chains. It is established that innovative and investment development should be considered as the result of the interaction of resource provision, technological level, market conditions and the influence of the global environment. Particular attention is paid to the formation of an adaptive strategic management system capable of ensuring the consistency of operational activities, investment decisions and innovative transformations. The importance of integrating financial, information and management flows, as well as the development of human capital as a carrier of innovative potential, is substantiated. It is generalized that the implementation of the proposed approach contributes to increasing the competitiveness of agricultural enterprises, their resilience to external challenges and ensures long-term economic development in the global environment.

У статті обгрунтовано теоретико-методичні засади моделювання оптимізації бізнес-процесів у сервісній системі агропідприємств та формування підходів до стратегічного управління їх інноваційно-інвестиційним розвитком в умовах глобального середовища. Визначено, що сучасні аграрні структури функціонують в умовах високої турбулентності, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції, що зумовлює необхідність переходу до інтегрованих моделей управління, орієнтованих на підвищення ефективності бізнес-процесів і створення доданої вартості. Розкрито сутність оптимізації бізнес-процесів як багаторівневого процесу, що охоплює виробничі, логістичні, маркетингові та сервісні компоненти діяльності підприємства. Обгрунтовано роль сервісної системи як системоутворюючого елемента, що забезпечує координацію внутрішніх процесів та взаємодію із зовнішнім середовищем. Запропоновано інтегровані аналітичні моделі оцінювання ефективності бізнес-процесів, рівня інноваційно-інвестиційного розвитку та стратегічної стійкості підприємства, що дозволяє підвищити обгрунтованість управлінських рішень. Доведено, що ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності агропідприємств є впровадження цифрових технологій, розвиток сервісно-орієнтованої логіки управління, реінжиніринг бізнес-процесів та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Встановлено, що інноваційно-інвестиційний розвиток слід розглядати як результат взаємодії ресурсного забезпечення, технологічного рівня, ринкових умов і впливу глобального середовища. Особливу увагу приділено формуванню адаптивної системи стратегічного управління, здатної забезпечувати узгодженість операційної діяльності, інвестиційних рішень та інноваційних трансформацій. Обгрунтовано важливість інтеграції фінансових, інформаційних та управлінських потоків, а також розвитку людського капіталу як носія інноваційного потенціалу. Узагальнено, що реалізація запропонованого підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності агропідприємств, їх стійкості до зовнішніх викликів та забезпечує довгостроковий економічний розвиток у глобальному середовищі.

Key words: agribusinesses, business processes, service system, innovation and investment development, strategic management, optimization, globalization.

Ключові слова: агропідприємства, бізнес-процеси, сервісна система, інноваційно-інвестиційний розвиток, стратегічне управління, оптимізація, глобалізація.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Entrepreneurial agricultural structures operate in conditions of increased turbulence of the global economic environment, characterized by high dynamics of changes, digital transformation and increased competition in international markets. In such conditions, traditional approaches to management lose their effectiveness, which necessitates the implementation of innovative models

based on the optimization of business processes and the integration of service systems. Strategic management of innovation and investment development, which ensures the long-term competitiveness of agricultural enterprises, is of particular importance.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

The issues of business process optimization and management of innovative development of agricultural enterprises are widely studied in modern economic science (Yu. Marchuk, M. Zos-Kior, V. Kupchak, I. Hnatenko, I. Kryukova, etc.) [1—14]. A significant part of scientific works is devoted to the issues of process management, digitalization of agricultural production, development of service platforms and investment support for innovations (O. Vytvytska, O. Kravchuk, I. Goncharenko, etc.) [15—30]. At the same time, the issues of integration of service systems into strategic management processes, as well as formalization of models of business process optimization in the agricultural sector taking into account global challenges, remain insufficiently developed.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to develop a scientifically based model for optimizing business processes in the service system of agricultural enterprises and to form conceptual approaches to the strategic management of their innovation and investment development in the global environment.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Optimization of business processes in the agricultural sector should be considered as a multi-level process covering production, logistics, marketing and service components. In modern conditions, the key factor of efficiency is the integration of these processes into a single digital service system, which ensures the coordination of the enterprise's activities and interaction with the external environment. The service system of an agricultural enterprise acts as a set of tools, technologies and management mechanisms aimed at improving the quality of customer service, optimizing internal processes and ensuring innovative development [2; 5—9; 18—21; 28]. In this context, the use of digital platforms, resource management systems (ERP), analytical tools and precision agriculture technologies is important. In order to formalize the process of optimizing business processes, it is advisable to present an integrated efficiency model:

$$Ebp = \sum i = 1n\alpha iPi \quad (1),$$

Where Ebp — integral efficiency of business processes;

Pi — performance of a separate business process;

αi — process importance weights.

This model allows you to assess the overall efficiency of the enterprise, taking into account the influence of various business processes and determine the directions of their optimization. It is advisable to consider the innovative and investment development of agricultural structures as a function of the interaction of internal and external factors:

$$Id = f(Ri, Ti, Mi, Ge) \quad (2),$$

Where Id — level of innovation and investment development;

Ri — resource provision;

Ti — technological level;

Mi — market conditions;

Ge — global environment.

An important aspect is the integration of business process optimization with strategic management, which ensures the consistency of operational activities with the long-term goals of the enterprise. This allows to increase the efficiency of investment use and ensure the sustainable development of agricultural enterprises.

The proposed model allows integrating various aspects of the enterprise's activities into a single management system, which provides a synergistic effect and increased competitiveness. Further improvement of the model involves taking into account risks and system adaptability:

$$S = \frac{Ebp \cdot Id}{Rr} \quad (3),$$

Where S — strategic sustainability of the enterprise;

Rr — risk level.

Thus, the increase in the efficiency of business processes and innovative development contributes to the increase in the stability of the enterprise even in conditions of high uncertainty of the global environment.

Further development of theoretical and applied provisions for optimizing business processes in agricultural enterprises is advisable to carry out through the deepening of the process architecture of management taking into account the service-oriented logic of value creation. In the modern global environment, agricultural structures no longer function as isolated production units, but act as components of integrated value chains, where service interactions, speed of data exchange and the ability to coordinate between various market participants play a key role [2—4; 7—13; 18; 28; 30]. That is why the

Table 1. Key elements of the model for optimizing business processes of an agricultural enterprise

Element	Content	Tools	Result
Process	business process management	logistics systems	operational efficiency
Service	customer orientation	digital platforms	improved service quality
Innovation	technology implementation	innovation and startups	increased productivity
Investment	development financing	investment strategies	expanded business

Source: proposed by the authors.

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/).

optimization of business processes should be based not only on internal efficiency, but also on ensuring synchronization with external partners, including suppliers, logistics operators, financial institutions and end consumers [1—4; 8-12; 21—25; 28]. In this context, it is advisable to focus on business process reengineering as a tool for radically improving the efficiency of agricultural enterprises. Unlike gradual improvement, reengineering involves rethinking existing processes in order to achieve significant changes in productivity, quality and speed of operations. This is especially relevant in the context of the introduction of digital technologies, which allow automating a significant part of management and production functions. The use of precision farming systems, remote monitoring of crop conditions, big data analytics and artificial intelligence creates the prerequisites for the transition to proactive management, when decisions are made based on forecasts and scenario modeling. An important component of optimization is also the integration of financial and investment flows into the general business process management system. Innovative and investment development of agricultural structures involves not only attracting resources, but also their effective allocation, taking into account strategic priorities. In this aspect, it is advisable to consider investment decisions as part of a process model, where each investment project is assessed from the perspective of its impact on the efficiency of key business processes. This approach allows to avoid fragmentation of management and ensure consistency between operational activities and strategic goals of the enterprise. Special attention is paid to the formation of an adaptive management system capable of responding to changes in the external environment [4—6; 12; 15—18; 22; 26; 29—30]. Global agricultural markets are characterized by a high level of volatility, which is due to both economic and political factors. In such conditions, business process optimization should take into account not only the current efficiency, but also the potential ability of the system to transform. This involves the introduction of flexible organizational structures, the use of scenario planning and the development of a risk management system that allows to minimize the negative impact of external shocks. A significant role in increasing the efficiency of business processes is played by human capital, which acts as a carrier of knowledge, competencies and innovative potential. In modern conditions, the personnel of agricultural enterprises must possess not only professional skills, but also digital competencies, the ability to analytical thinking and quick learning. This necessitates the integration of the personnel development system into the general model of business process optimization. The formation of a culture of continuous learning, stimulation of innovative activity and the development of team interaction contribute to increasing the efficiency of management decisions and ensure the sustainability of the enterprise in the long term.

No less important is the aspect of service transformation of agribusiness, which involves reorientation from a production model to a customer-centric one. In this case, the optimization of business processes is aimed at improving the quality of service, creating additional value for the consumer and developing new service products. This may include the implementation of digital platforms for interaction with customers, the development of logistics services, as well as the creation of ecosystem solutions that combine various types of enterprise activities.

Summarizing the above, it can be stated that the optimization of business processes in the service system of agricultural enterprises is a complex multidimensional process that covers technological, organizational, financial and social aspects. Its effectiveness is determined by the ability of the enterprise to integrate these components into a single management system focused on achieving strategic goals and ensuring sustainable innovation and investment development in the conditions of global competition.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

As a result of the research, the theoretical and methodological principles of modeling the optimization of business processes in the service system of agricultural enterprises were deepened and their key role in ensuring strategic innovation and investment development in the global environment was substantiated. It was proved that the modern transformation of the agricultural sector requires a transition from fragmented management to integrated process and service models that ensure the consistency of operational activities, investment decisions and innovative transformations. It was established that the effectiveness of business process optimization is determined not only by the level of their internal rationalization, but also by the ability of the enterprise to integrate into global value chains, adapt to changes in the external environment and use digital technologies. It was substantiated that the service system acts as a system-forming element that ensures interaction between all functional subsystems of the enterprise and forms the prerequisites for creating additional value. The feasibility of using formalized models that allow quantitatively assessing the efficiency of business processes, the level of innovation and investment development and strategic sustainability of agricultural structures has been proven. Their application ensures an increase in the validity of management decisions, allows identifying bottlenecks in the process structure and determining priority areas of investment. At the same time, it has been established that the maximum effect is achieved under conditions of synergy between technological innovations, financial resources and human capital development. The generalization of the results obtained gives grounds to assert that strategic management of innovation and investment development of agricultural enterprises should be based on the principles of adaptability, digital integration and customer orientation. It is such a model that ensures increased competitiveness, resilience to external shocks and long-term economic growth in the conditions of the global economy. It is advisable to link the prospects of further scientific research with the development of econometric tools for assessing the effectiveness of business process optimization, deepening

the methods of scenario modeling of innovation and investment development, as well as studying the impact of digital ecosystems and platform solutions on the transformation of agricultural entrepreneurship.

Література:

1. Марчук, Ю. Ю. (2025). Ефективність інтегрованих агроструктур: механізми внутрішньої взаємодії, розподілу доходів та регулювання корпоративних конфліктів. Український журнал прикладної економіки та техніки, 10 (4), 314—318.

2. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум, (3), 57—63.

3. Купчак, В. Р. (2016). Стратегічні підходи до структурної модернізації в енергетичній системі регіонів України. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (4), 26—31.

4. 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.

5. Крюкова, І. О., Тохтамиш, Н. І., & Кухар, О. В. (2023). Диверсифікація як стратегія забезпечення безпеки бізнес-суб'єктів агарного сектору. Український журнал прикладної економіки та техніки, 8(4), 335-339.

6. Гнатенко, І. А. (2025). Соціально-економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства в контексті розвитку торговельних кластерів. Формування ринкових відносин в Україні, (12 (295)), 264—268.

7. Гаврилюк, О. М. (2024). Інструменти ефективізації виробництва та експорту аграрної продукції. Підприємництво і торгівля, (42), 12—18.

8. 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.

9. Самойлик, Ю. В., Кулик, О. С., & Балана, О. О. (2021). Стратегія розвитку ягідного напряму аграрного бізнесу: економічні, екологічні, маркетингові тренди. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, (3 (62)), 7—12.

10. Зось-Кіор, М. В., & Мірошниченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. Агросвіт, (5), 3—10.

11. Степаненко, С. В. (2023). Диверсифікація джерел інклюзивного інвестування аграрних бізнес субєктів. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (16), 175—184.

12. 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.

13. Гринчук, Т. П. (2015). Концентрація як важливий фактор впливу на економічну ефективність виробництва зерна та визначення основних напрямів його розвитку. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, (3), 56—64.

14. 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.

15. Витвицька, О. Д., & Кравчук, О. Я. (2012). Активізація інноваційного процесу шляхом формування інтегрованих агропромислових формувань. Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького, (6), 255—261.

16. 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.

17. Ходаківська, О. В., Тулуш, Л. Д., Пугачов, М. І., & Крушельницький, М. В. (2021). Методологічні підходи до оцінювання впливу карантинних заходів, пов'язаних із поширенням COVID-19, на фінансову складову аграрної економіки. Економіка та держава, (9), 45—51.

18. 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.

19. Мельник, Л. Ю., & Вільхова, Т. В. (2012). Форми землекористування в контексті продуктивного використання сільськогосподарських угідь та відтворення їхньої родючості. Агросвіт, (13), 20—26.

20. 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.

21. Нікішин, Е. В. (2019). Закони регуляції економічних систем. Вчені записки Університету "КРОК", (4 (56)), 14—24.

22. Витвицька, О. Д. (2011). Інноваційний розвиток підприємств аграрного сектора: теорія, методологія, стратегія. Херсон, 2011. 415 с.

23. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 54—59.

24. Гончарук, І. В., Ковальчук, С. Я., Цицюра, Я. Г., & Лутковська, С. М. (2020). Динамічні процеси розвитку органічного виробництва в Україні. монографія. Вінниця, Твори. 2020. 472 с.

25. 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.

26. Мельник, Л. Л. (2010). Аграрне виробництво в аспекті форм власності й господарювання. Агросвіт, (24), 7—11.

27. 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.

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/).

28. Речка, К. М. (2018). Зміст понять і категорій економічного зростання та розвитку сільського господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (18 (3)), 15—20.

29. 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.

30. Соловйова, Н. І. (2010). Формування системи оцінки багатофакторного ризику в аграрному секторі. Агросвіт, (1), 8—14.

References:

1. Marchuk, Yu.Yu. (2025), "Efficiency of integrated agrostructures: mechanisms of internal interaction, income distribution and regulation of corporate conflicts", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 10 (4), pp. 314—318.

2. Zos-Kior, M.V. (2020), "Personnel assessment in the corporate time management system", Ekonomichnyi forum, vol. 3, pp. 57—63.

3. Kupchak, V.R. (2016), "Strategic approaches to structural modernization in the energy system of Ukrainian regions", Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment, vol. 4, pp. 26—31.

4. Hnatenko, I.A. (2025), "Economic assessment of biodiversity destruction during wartime", Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference], Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine, pp. 1—5.

5. Kriukova, I.O., Tokhtamysh, N.I. and Kukhar, O.V. (2023), "Diversification as a strategy for ensuring the security of agrarian business entities", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 8 (4), pp. 335—339.

6. Hnatenko, I.A. (2025), "Socio-economic aspects of digital society urbanization", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 12 (295), pp. 264—268.

7. Havryliuk, O.M. (2024), "Tools for improving production and export of agricultural products", Pidpryiemnytstvo i torhivlia, vol. 42, pp. 12—18.

8. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "Role of the energy market in resource efficiency management", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 5 (4), pp. 222—229.

9. Samoilyk, Yu.V., Kulyk, O.S. and Balana, O.O. (2021), "Strategy for development of berry agribusiness", Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky, vol. 3 (62), pp. 7—12.

10. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of innovative potential of agrarian enterprises", Ahrosvit, vol. 5, pp. 3—10.

11. Stepanenko, S.V. (2023), "Diversification of inclusive investment sources", Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, vol. 16, pp. 175—184.

12. Hnatenko, I.A. (2026), "Innovative entrepreneurship as a determinant of business model transformation", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 1 (296), pp. 10—15.

13. Hrynchuk, T.P. (2015), "Concentration as a factor of grain production efficiency", Ekonomika. Finansy. Menedzhment, vol. 3, pp. 56—64.

14. 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.

15. Vytvytska, O.D. and Kravchuk, O.Ya. (2012), "Activation of innovation processes", Naukovo-informatsiinyi visnyk IF University, vol. 6, pp. 255—261.

16. Hnatenko, I.A. and Honcharenko, I.M. (2025), "Innovative strategies in integrated structures management", Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference], Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, pp. 1—5.

17. Khodakivska, O.V., Tulush, L.D., Puhachov, M.I. and Krushelnytskyi, M.V. (2021), "Methodological approaches to assessing COVID-19 impact", Ekonomika ta derzhava, vol. 9, pp. 45—51.

18. Zos-Kior, M.V. and Radochyn, Yu.H. (2015), "Management of information logistics flows", Naukovyi visnyk MHU, vol. 13, pp. 247—250.

19. Melnyk, L.Yu. and Vilkhova, T.V. (2012), "Forms of land use", Ahrosvit, vol. 13, pp. 20—26.

20. Hnatenko, I.A., Zhelezniakova, E.Yu. and Lazurenko, Yu.M. (2025), "Improvement of inequality reduction policy", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 12 (295), pp. 195—202.

21. Nikishyn, E.V. (2019), "Laws of economic system regulation", Vcheni zapysky Universytetu KROK, vol. 4 (56), pp. 14—24.

22. Vytvytska, O.D. (2011), Innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv ahrarnoho sektora: teoriya, metodolohiya, stratehiya [Innovative development of agrarian enterprises: theory, methodology, strategy], International University of Business and Law, Kherson, Ukraine.

23. Markina, I.A., Zos-Kior, M.V. and Somych, M.I. (2020), "Resource-saving management in agri-food sector", Derzhava ta rehiony, vol. 4, pp. 54—59.

24. Honcharuk, I.V., Kovalchuk, S.Ya., Tsytsiura, Ya.H. and Lutkovska, S.M. (2020), Dynamichni protsesy rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva v Ukrayini [Dynamic processes of organic production development in Ukraine], Tvory, Vinnytsia, Ukraine.

25. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyryliuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations", Visnyk Cherkaskoho universytetu, vol. 2, pp. 107—116.

26. Melnyk, L.L. (2010), "Agrarian production in the aspect of ownership forms", Ahrosvit, vol. 24, pp. 7—11.

27. Kyrpa, B.S. and Hnatenko, I.A. (2025), "Environmental startups in wartime", Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference], Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, pp. 1—5.

28. Rechka, K.M. (2018), "Content of economic growth concepts", Naukovyi visnyk UzhNU, vol. 18 (3), pp. 15—20.

29. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of HEI management system", Visnyk PDAU, vol. 1, pp. 52—57.

30. Soloviova, N.I. (2010), "Formation of risk assessment system", Ahrosvit, vol. 1, pp. 8—14.

Отримано редакцією журналу / Received: 15. 04.26
Прорецензовано / Revised: 27. 04.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 314.74:331.5:332.1(477)

О. П. Мульска,
д. е. н., старший дослідник, завідувач відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів, Державна установа "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1666-3971
А. Г. Карпа,
PhD здобувач, Державна установа "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-8479-4160

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.179

МІГРАЦІЙНА КРИЗА ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ: АСПЕКТ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

O. Mulska,
Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Head of the Department,
M. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine
A. Karpa,
PhD fellow, M. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine

MIGRATION CRISIS AND SOCIO-ECONOMIC RESILIENCE: THE TRANSFORMATION OF REGIONAL LABOUR MARKETS IN UKRAINE

У статті досліджено вплив міграційної кризи на соціально-економічну резильєнтність і трансформацію регіональних ринків праці України. Узагальнено теоретичні підходи до трактування міграційної кризи як багатовимірного явища, що формується під впливом вимушеної мобільності населення, кризового середовища та трансформацій соціально-економічної системи. Обгрунтовано авторське бачення міграційної кризи як системного процесу, який одночасно виступає тригером структурних змін і фактором дестабілізації ринку праці.

Проаналізовано еволюцію міграційних процесів в Україні у розрізі ключових етапів соціально-економічного розвитку та визначено їхній вплив на параметри зайнятості, відтворення трудового потенціалу і регіональні диспропорції. Встановлено, що сучасна міграційна криза має безпрецедентний масштаб і характеризується значним відтоком працездатного населення, формуванням нових груп внутрішньо переміщених осіб і посиленням навантаження на соціальну інфраструктуру приймаючих територій. Запропоновано концептуальну модель впливу міграції на соціально-економічний розвиток і екосестейт, яка відображає фазовий характер трансформації міграційних процесів. Визначено, що критичні фази інтенсифікації еміграції супроводжуються системним дефіцитом трудових ресурсів, зниженням продуктивності та зростанням соціально-економічних ризиків. Практична цінність дослідження полягає у формуванні аналітичного підгрунтя для розроблення політик підвищення резильєнтності регіональних економічних систем в умовах демографічних втрат і структурних трансформацій.

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

The article examines the impact of the migration crisis on the socio-economic resilience of regional labour markets in Ukraine under conditions of war, demographic losses and macroeconomic instability. The study conceptualizes the migration crisis as a multidimensional phenomenon shaped by forced population mobility, a crisis environment and deep transformations of the socio-economic system. Particular attention is paid to the fact that migration acts not only because of external shocks, but also as an active factor that changes the structure of employment, the reproduction of labour potential and the adaptive capacity of regions. The article systematizes the key stages of migration processes in Ukraine from the beginning of independence to the period of full-scale war. It is shown that migration dynamics gradually evolved from predominantly economic labour mobility to large-scale forced displacement, which has significantly intensified regional disparities in labour supply, employment opportunities and access to social infrastructure. The study identifies the main effects of the migration crisis on regional labour markets, including the outflow of working-age population, shortage of qualified personnel, deformation of the professional and sectoral structure of employment, increased pressure on host communities and weakening of local economic capacity.

The paper proposes a conceptual approach to assessing the impact of migration processes on socio-economic development and the economic security of the state. The phased nature of migration transformation is substantiated, ranging from moderate mobility to the deepening of a migration crisis. It is argued that the critical stages of emigration intensification are accompanied by systemic labour shortages, declining productivity, shrinking tax revenues and increasing risks for the long-term resilience of regional economies. The article justifies the need to shift from reactive migration management to a proactive model of public policy. Such a model should combine measures to stimulate return migration, support the reintegration of internally displaced persons and emigrants, create jobs with higher added value, strengthen regional institutional capacity and develop a permanent monitoring system for migration flows.

The practical significance of the study lies in forming an analytical basis for policies aimed at increasing the resilience of regional labour markets in Ukraine.

Ключові слова: міграційна криза, резильєнтність, ринок праці, регіон, вимушена міграція, екосестейт, трудовий потенціал, міграційна безпека, війна, Україна.

Key words: migration crisis, resilience, labour market, region, forced migration, ecosystem state, labour potential, migration security, war, Ukraine.

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

У сучасних умовах глобальних трансформацій, геополітичної нестабільності, загострення соціально-економічних і суспільно-політичних викликів міграція дедалі частіше розглядається не лише як природний соціально-економічний процес, а як багатовимірна криза. Поняття "міграція як криза" передбачає ситуацію, коли масштаби, швидкість і структура переміщення населення перевищують адаптаційні можливості як країни-донорів, так і країни-реципієнтів, спричиняючи глибокі соціально-економічні, політичні та інституційні зрушення.

Міграція як криза має низку специфічних характеристик, що визначають її деструктивний потенціал, це і масштабність, неконтрольованість, раптовість. Міграції як кризі властивий вимушений характер, у т.ч. домінування еміграції, яка викликана загрозою життю, збройними конфліктами, політичними репресіями, війнами та природними катастрофами. За таких умов приймаючі країни часто виявляються неготовими до адекватного реагування, що зумовлено нестачею інституційних і фінансових ресурсів, необхідних для ефективної інтеграції мігрантів у соціум.

Особливу увагу в сучасному міграційному просторі заслуговують процеси реміграції, які супроводжуються численними викликами як для самих мігрантів, так і для приймаючого середовища в країні походження. Повернення українських громадян із-за кордону пов'язане з труднощами працевлаштування, доступу до якісної освіти для дітей, інтеграції у місцеві спільноти та соціалізації у нових соціально-економічних умовах. Значна частина осіб, які повертаються або перебувають у статусі потенційних реемігрантів, перебувають в умовах т. зв. "міграційної невизначеності" — тимчасового стану без чіткого рішення щодо остаточного повернення чи виїзду, що ускладнює їхню соціальну стабілізацію та економічну інтеграцію. Наслідки цього явища виходять за межі індивідуального рівня, створюючи додаткове навантаження на місцеві бюджети, соціальну систему та ін. Це, у свою чергу, вимагає від органів влади формування гнучкої, але водночас системної пол-

ітики, здатної оперативно реагувати на масштабність міграційних процесів.

У цьому контексті міграційна криза в Україні є не лише сукупністю демографічних чи економічних зрушень, а комплексним соціально-економічним явищем, що відображає глибокі структурні проблеми для держави (поширення соціальної вразливості та поляризації, дивергенція регіонального соціально-економічного розвитку, соціальне сирітство та ін.). Вирішення цих проблем вимагає інтеграції міграційної політики у загальнодержавні стратегії відновлення і розвитку, з акцентом на збереження й ефективне використання людського потенціалу, посилення соціальної згуртованості та забезпечення соціальної справедливості, розбудову інклюзивного суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних дослідженнях міграція дедалі частіше інтерпретується як структурний чинник трансформації соціально-економічних систем, зокрема регіональних ринків праці, а не лише як демографічне чи соціальне явище. Впродовж останніх десятиліть науковий дискурс еволюціонував від аналізу міграції як окремого економічного процесу до розгляду її у взаємозв'язку з безпекою, стійкістю та адаптивністю економічних систем [2; 15]. У цьому контексті міграційна криза постає як каталізатор структурних змін у зайнятості, перерозподілі трудових ресурсів і формуванні нових моделей економічної поведінки як на національному, так і на регіональному рівнях [4; 10].

Зростання масштабів і інтенсивності міжнародної міграції істотно змінило параметри функціонування ринків праці. Якщо наприкінці XX ст. міграційні потоки розглядалися переважно крізь призму трудової мобільності, то у XXI ст. вони набули ознак системного фактора економічної динаміки, що впливає на пропозицію праці, структуру зайнятості та продуктивність [12]. Збільшення чисельності міжнародних мігрантів і вимушено переміщених осіб, зумовлене війнами, макроекономічною нестабільністю та глобальними кризами, формує нову конфігурацію ринку праці, де міграція виступає водночас каналом втрат і механізмом часткової компенсації дефіциту робочої сили.

У науковій літературі простежується зміщення акцентів від державоцентричного трактування міграції до аналізу її впливу на соціально-економічну резильєнтність територій. Класичні підходи, орієнтовані на безпеку держави, фокусуються на ризиках демографічного скорочення, втраті людського капіталу та зростанні соціальної напруги [3; 7]. Водночас сучасні дослідження розширюють цей підхід, розглядаючи міграцію як фактор, що визначає адаптивну здатність регіональних економік до шоків, їх здатність відновлюватися та трансформувати структуру зайнятості [18].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням взаємодії міграційних процесів і ринку праці. У цьому контексті міграція трактується як механізм перерозподілу трудових ресурсів, що змінює галузеву структуру зайнятості, впливає на рівень безробіття, дефіцит кадрів і динаміку заробітної плати. Водночас масовий відтік працездатного населення зумовлює структурні дисбаланси, особливо в регіонах із високою залежністю від трудомістких галузей, що послаблює їх соціально-економічну стійкість.

У сучасних умовах, зокрема для України, міграційна криза набуває ознак багатовимірного явища, що поєднує демографічні, економічні та безпекові аспекти. Військові дії, економічна турбулентність і нерівномірність регіонального розвитку посилюють мобільність населення та формують нові виклики для ринку праці, пов'язані з втратою людського потенціалу, деформацією професійної структури та зростанням територіальних диспропорцій.

Таким чином, сучасний науковий дискурс зміщується у бік інтеграції міграційної проблематики з теорією соціально-економічної резильєнтності. Це передбачає аналіз не лише негативних наслідків міграції, але й її потенціалу як механізму адаптації економіки до кризових умов, зокрема через трансформацію регіональних ринків праці, зміну моделей зайнятості та формування нових інституційних практик регулювання міграційних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретико-методичне обгрунтування механізмів взаємодії міграційних процесів і параметрів функціонування ринку праці, оцінювання їх впливу на зайнятість і відтворення трудового потенціалу, а також обгрунтування підходів до підвищення адаптивної спроможності та стійкості регіональних соціально-економічних систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

До лютого 2022 р. однією з найбільш показових у світі була міграційна криза в ЄС 2015—2016 рр., спричинена війною у Сирії, конфліктами в Афганістані, Іраку, Лівії. За даними ООН у 2015 р. до країн ЄС нелегально прибуло понад 1,8 млн осіб, що викликало серйозні внутрішньополітичні потрясіння, зміну політики щодо контролю за національними кордонами, посилення націоналістичних настроїв в окремих країнах (Угорщина, Польща, Франція) [4]. Міграційна криза в Україні через війну з рф має безпрецедентний характер для світу зі часів Другої світової війни.

Водночас міграційна криза в Україні є кульмінацією довготривалих процесів соціально-економічної, демографічної трансформації, що накопичувалися від початку незалежності. В умовах війни внутрішня і зовнішня міграція вийшли за межі звичних регуляторних механізмів, набувши характеристик глибокої багатовимірної кризи, яка пов'язана як з відтоком працездатного населення, так і зменшенням народжуваності, старінням населення. У багатьох регіонах і громадах України, особливо прифронтових, спостерігається критичне зменшення трудового потенціалу та економічної активності. Водночас громади, які приймали ВПО, стикнулися зі серйозними викликами, зокрема це перевантаження соціальної інфраструктури, незадоволені житлові потреби, проблеми працевлаштування ВПО, не можливість отримати медичні чи освітні послуги тощо. Часто такі виклики залишалися невирішеними через дефі-

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/).

цит місцевих бюджетів, обмежену фінансово-інституційну спроможність громад.

Авторське концептуальне бачення феномену "міграційна криза" грунтується на трьох взаємопов'язаних компонентах: вимушеній міграції, кризовому середовищі та трансформаційних процесах у соціально-економічній системі. Системний аналіз зазначених компонент дозволяє виокремити чотири базові семантичні характеристики міграційної кризи:

1) кризовий імпульс як основний тригер міграції населення, зумовлений політичними, економічними, безпековими та ін. факторами;

2) просторово-часовий масштаб міграційних процесів, що визначає інтенсивність і географію міграційних хвиль;

3) комплементарний (двосторонній) вплив на параметри розвитку та безпеки соціально-економічної системи;

4) нестача або неефективність організаційно-інституційного реагування. Міграційна криза характеризується неспроможністю державних і громадських структур оперативно та результативно реагувати на виклики, що спричиняє правову, політичну й управлінську дезорієнтацію, посилюючи деструктивні наслідки міграції.

Такий підхід дає змогу розглядати міграційну кризу не лише як тимчасовий виклик, а як системну загрозу, що вимагає довгострокових стратегічних рішень, міжвідомчої координації та багаторівневої взаємодії.

Варто наголосити, що з моменту проголошення незалежності Україна пережила низку глибоких соціально-економічних і політичних трансформацій, серед яких міграційні процеси мали особливе місце та були як реакцією на внутрішні зміни, так і відповіддю на зовнішні виклики. Після розпаду Радянського Союзу та переходу до ринкової економіки саме міграція почала відігравати ключову роль у формуванні нових форматів соціальних зв'язків, економічної мобільності та міждержавної взаємодії. Особливої інтенсивності ці процеси набули під впливом економічних криз, змін політичного режиму та інших конфліктів, які неодноразово дестабілізували ситуацію в країні. У цьому контексті міграція постає не лише як демографічне явище, а як структурний елемент розвитку України.

1. Перші міграційні хвилі як наслідок процесів трансформації 1991—1994 рр. Після проголошення незалежності Україна вступила в період глибоких соціально-економічних трансформацій, що супроводжувалися масштабною економічною кризою системного характеру. Перехід від планової до ринкової економіки відбувався в умовах інституційної нестабільності, дезінтеграції господарських зв'язків, різкого скорочення обсягів виробництва, хронічного дефіциту державного бюджету та високих темпів інфляції. Відсутність послідовної економічної політики, невизначеність щодо векторів реформ та обмеженість ресурсної бази для соціальної підтримки населення зумовили стрімке падіння рівня життя і зростання соціальної напруги.

У цьому контексті одним із найбільш помітних наслідків стала поява перших масових міграційних процесів. Населення, в умовах економічної дестабілізації та відсутності можливостей самореалізації на внутрішньому ринку праці, почало активно шукати альтернативні шляхи забезпечення матеріально-фінансового добробуту. Оптимальним і водночас дієвим механізмом покращення якості життя стала трудова міграція — виїзд на заробітки за кордон, переважно до країн пострадянського простору. Характер трудової міграції у цей період був тимчасовий або сезонний. Грошові перекази трудових мігрантів стали важливою формою матеріальної підтримки сімей, що залишалися в Україні, компенсуючи часткове згортання державних соціальних функцій. Водночас цей процес супроводжувався низкою негативних наслідків: розривом сімейних зв'язків, деструкцією соціального середовища, маргіналізацією певних груп населення і посиленням відтоку молоді та працездатного населення з депресивних регіонів.

У цей період економічні причини стали ключовими мотивами еміграції населення. Міграційні процеси були не лише реакцією на соціально-економічну кризу та послаблення економічної безпеки країни, а інструментом пристосування до нових умов і забезпечення належного фінансового добробуту.

2. Еміграція як реакція на соціально-економічні, політичні реформи, ринкові турбулентності (1994—2004 рр.). У цей період Україна вступила в фазу відносної макроекономічної стабілізації, що супроводжувалась уповільненням темпів інфляції, частковим відновленням промислового виробництв, формуванням ефективної грошово-кредитної політики. Однак зазначені досягнення мали переважно короткостроковий та обмежений характер, а глибинні структурні проблеми залишилися невирішеними. Недостатня глибина та непослідовність економічних реформ, інституційна слабкість державних органів, високий рівень корупції, а також обмежений доступ до якісних публічних послуг перешкоджали формуванню стабільного соціально-економічного середовища.

За таких умов еміграція стала однією з провідних стратегій адаптації населення до нових реалій. Хоча загальні макроекономічні показники демонстрували ознаки стабілізації, рівень життя більшості громадян залишався низьким. Безробіття зберігалося на високому рівні, зокрема у сільській місцевості та моногалузевих містах, а процеси структурної перебудови економіки супроводжувалися вивільненням значної кількості трудових ресурсів. Інфляційний тиск і девальвація національної валюти негативно впливали на купівельну спроможність домогосподарств і стимулювали пошук економічних можливостей поза межами країни.

У цей період міграційні потоки почали зміщуватися з пострадянського простору в напрямку Центральної та Західної Європи. Польща, Чехія, Угорщина поступово ставали новими центрами притягання робочої сили з України завдяки спрощенню процедур працевлаштування, лібералізації прикордонного режиму, а також активізації двосторонньої економічної співпраці. Згодом зростаюча відкритість ринку праці країн ЄС сприяла розширенню географії еміграції, охоплюючи Італію, Іспанію, Португалію, Німеччину.

У цей період домінуючими чинниками міграції стали політико-соціальна нестабільність, погіршення фінансово-матеріального становища домогосподарств, відсутність соціальних гарантій і можливостей для професійного зростання, деградація системи соціального захисту, а також зростання недовіри до державних

інституцій. Сукупність цих факторів зумовила зростання обсягів трудової та стаціонарної міграції, яка поступово набула характеру структурної реакції населення на тривалу соціально-економічну нестабільність.

3. Міграційна динаміка на тлі політичної турбулентності: вплив Помаранчевої революції (2004 р.). Помаранчева революція 2004 р. стала ключовою віхою у новітній політичній історії України, ознаменувавши собою новий етап трансформації політичної свідомості населення та активізації громадянського суспільства. Масові акції протесту, спричинені фальсифікаціями президентських виборів, засвідчили глибоке прагнення значної частини українського суспільства до утвердження демократичних принципів, верховенства права, прозорості виборчих процедур і, водночас, орієнтації на європейські цінності як альтернативу пострадянській авторитарній моделі управління.

У цьому контексті відбулися якісні зміни у структурі та географії зовнішньої трудової міграції. Цей процес був зумовлений одночасно кількома чинниками: активізацією євроінтеграційного курсу України, розширенням ЄС, лібералізацією візового режиму та поступовим відкриттям нового ринку праці. Міграція на цьому етапі набула не лише економічного, але й ціннісного змісту, оскільки значна частина українців сприймала країни ЄС як простір, що забезпечує вищу якість життя, більшу соціальну захищеність, свободу самореалізації та безпеку. Це сприяло не лише зростанню кількості трудових мігрантів, але й активному формуванню українських діаспор у країнах-реципієнтах людських ресурсів, що, у свою чергу, створювало додаткові канали для розширення міграційних мереж і закріплення тенденції до мобільності.

4. Масштабування еміграційних процесів на фоні політичної нестабільності й економічного застою (2005—2013 рр.). Незважаючи на економічні реформи та політичну стабільність, Україна упродовж 2005—2013 рр. залишалася в умовах глибоких економічних труднощів, які лише посилювалися періодичними політичними кризами. Зокрема, резонансні конфлікти у сфері енергетичної політики, відомі як "газові війни" між Україною та рф, не лише загрожували енергетичній безпеці країни, але й мали глибокі соціально-економічні наслідки. Погіршення умов життя населення, цінова нестабільність, скорочення соціальних програм і обмежений доступ до якісних адміністративних послуг стали каталізаторами активізації зовнішньої міграції.

На цьому тлі еміграція поступово перетворилася на одну з основних адаптаційних стратегій для працездатного населення, зокрема молоді та кваліфікованих фахівців. Високий рівень освітнього потенціалу українців, у поєднанні з відсутністю можливостей для професійної самореалізації в Україні, стимулював значну частину фахівців сфери охорони здоров'я, освіти, технічних та інженерних наук до працевлаштування за кордоном. Така масштабна міграція "мізків" створювала глибокий "кадровий дефіцит" у галузях економіки, необхідних для забезпечення стабільного розвитку країни.

Ці процеси мали системний характер і впливали не лише на національний ринок праці, а й на розвиток і капіталізацію людського потенціалу. Нестача кваліфікованих кадрів у поєднанні з демографічними викликами (зменшення чисельності населення працездатного віку, старіння населення) спричинила уповільнення економічного розвитку регіонів, особливо периферійних територій. Зовнішня міграція стала не лише економічною реакцією на структурні виклики, а й фактором, що посилював дисбаланси у системі державного управління, соціальної політики та регіонального розвитку.

5. Політико-безпекові трансформації 2014—2021 рр. як каталізатори міграційної кризи в Україні. Революція Гідності в Україні (2014 р.), анексія Криму рф стали поворотними моментами, які спричинили новий етап міграційної кризи в країні. Ці події є каталізаторами масових переміщень населення, що були наслідком не лише політичних змін, а й активної військової агресії з боку рф, яка безпосередньо вплинула на соціально-економічну ситуацію в Україні. Тисячі українців змушені були покинути свої домівки через бойові дії на сході країни, а також унаслідок окупації АР Крим, що привело до серйозних змін у демографічній ситуації.

Основною характеристикою цього періоду в Україні стало виникнення нової когорти населення — ВПО, що спричинило додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру, ринки праці та місцеві бюджети. Масовий вимушений характер переміщення населення з тимчасово окупованих територій Криму та окремих районів Донецької і Луганської областей зумовив гостру потребу у швидкому формуванні механізмів адаптації, соціального захисту та інтеграції ВПО.

Наявні інституційні ресурси виявилися недостатніми для комплексного реагування на масштабні міграційні виклики, що сприяло поглибленню елементів міграційної кризи. Зокрема, зросла конкуренція за обмежені ресурси в приймаючих громадах, активізувались процеси соціальної маргіналізації ВПО, а також проявилися прогалини у міжрівневій координації державної міграційної політики. У результаті, на тлі тривалої політичної нестабільності внутрішня міграція набула ознак не лише гуманітарного, а й безпекового та економічного виклику.

В умовах суспільно-політичної та соціально-економічної нестабільності частина населення вирішила виїхати за кордон у пошуках кращих умов для життя і праці. Це стало новим етапом розвитку міграційної кризи через неконтрольованість процесів. Одночасно, процеси глобалізації, лібералізація візового режиму та євроінтеграційні наміри України стали сприятливими умовами для інтенсифікації міграції, зокрема в країни ЄС. Відкриття ринків праці стало важливим стимулом для масового виїзду економічно активного населення, основною метою якого були гідні умови праці з високими рівнем оплати, стабільна економічна ситуація і перспективи для професійного розвитку.

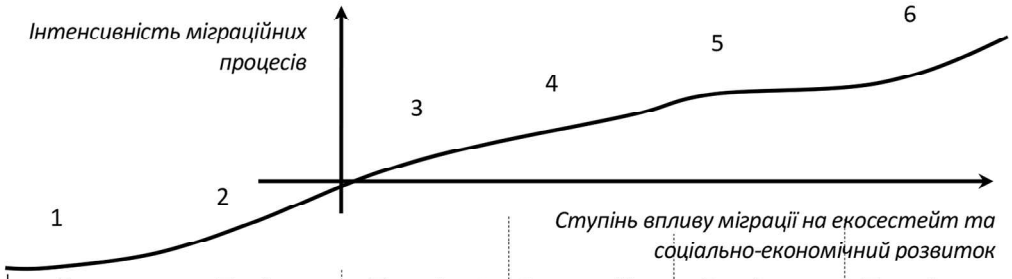
Збільшення обсягів трудової міграції у цей період є екзистенційною ознакою поширення економічних турбулентностей в країні, виникнення нових загроз для екосестейту України. Втрати кваліфікованих кадрів у пріоритетних галузях економіки, таких як промисловість, охорона здоров'я, освіта, будівництво, транспорт, IT створювали дефіцит трудових ресурсів і дисбаланси на регіональних ринках праці. Одночасно, міграція призвела до значних змін у соціально-економічному ландшафті ЄС, зокрема, забезпечуючи Україні нові можливості для економічного співробітництва та створення нових каналів для розвитку діаспори.

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

6. Масштабна міграційна криза в умовах повномасштабної війни проти рф (2022 р. — дотепер). Повномасштабне вторгнення рф в Україну в лютому 2022 р. стало одним з найбільших катаклізмів в історії Європи за останні десятиліття. Війна рф проти України спричинила масштабні руйнування інфраструктури, масове порушення прав людини та норм життя. Так, станом на серпень 2023 р. понад 8 млн осіб з України стали вимушеними мігрантами [10]. Така масштабність міграційних потоків була серйозним випробуванням для країн, які прийняли мігрантів, що потребували житла, медичних послуг, роботи та ін. соціальних благ.

Цей етап став кульмінацією інтенсифікації міграційних процесів, які набули нового характеру — війна та гуманітарна катастрофа як основні рушії міграційних переміщень. Міграція вже не була лише економічним явищем, вона стала питанням безпеки та прав людини. Водночас, це поставило нові виклики перед міжнародними організаціями, зокрема ООН, які активно втручалися у процеси надання притулку, допомоги та підтримки мігрантів. Міграційна криза, спричинена війною, вимагає комплексних рішень на міжнародному рівні, що включало не тільки негайну гуманітарну допомогу, а й довгострокові стратегії інтеграції біженців, відновлення соціальних та економічних структур в країнах донорах людських ресурсів, а також міжнародне співробітництво для вирішення цих глобальних проблем.

Відтак, зміни в регулюванні міграції залежать від масштабів та інтенсивності міграційних процесів, що можуть створювати як можливості, так і загрози для економічної стабільності держави. Так, на рис. 1 представлено авторське бачення змін у характері впливу міграційних процесів на економічну безпеку країни.



Інтенсивність та напрям міграції	***Висока інтенсивність імміграції***	***Помірна інтенсивність імміграції***	***Природний рівень зовнішньої еміграції***	***Інтенсифікація еміграційних процесів***	***Вкорінення зовнішньої еміграції***	***Поглиблення міграційної кризи***
Вплив на соціально-економічний розвиток країни	Дисбаланс в економіці внаслідок надлишку трудових ресурсів на ринку праці.	Підтримка економічної стабільності через усунення диспропорцій на ринку праці, зайнятості та просторового розвитку.	Зростання рівня доходів і забезпечен-ня населення робочими місцями, вирівнюван-ня ситуації на ринку праці.	Становлення ринку праці з дефіцитом кадрів; погіршення структури персоналу за професіями, кваліфікацією.	Зростання рівня безробіття, викривлення ринку праці, демографічне старіння, уповільнення економічного зростання.	Системний дефіцит трудових ресурсів, надмірне навантаження на соціальну сферу, інфраструктур и регіонів.
Загрози для скоссстсйту	Зростання соціально-трудової напруги, поширення конфліктів, підвищення витрат на соціальний захист та зростання фінансових втрат.	Ускладнення процесів соціально-трудової реадаптації реемігрантів, посилення залежності ринку праці від зовнішньої робочої сили.	Зростання масштабів переходу тимчасової міграції у постійну, посилення «вимивання» соціально-економічно активного населення.	Погіршення демографічної ситуації, зростання втрат інтелектуально го та кадрового потенціалу, ускладнення забезпечення соціальної безпеки.	Зростання депопуляційни х процесів, поглиблення демографічних диспро-порцій, тінізації внутрішнього ринку та скорочення бюджетних надходжень.	Утвердження безповоротної міграції, загострення кадрового дефіциту, зростання деіндустріаліза ції та соціально-економічної залежності.
Стратегічні орієнтири регулювання	Вирівнювання внутрішніх і зовнішніх соціально-трудових дисбалансів, стабілізація ринку праці.	Захист базових соціально-трудових та етнічних інтересів забезпечує соціальну інтеграцію.	Підтримка оптимальної структури міграції, ефективне використанню трудового потенціалу.	Розумне стримування міграційних потоків і захист прав мігрантів, мінімізація міграційних ризиків.	Активізація реміграції в стратегічних секторах, забезпечення якісного заміщення втрат робочої сили.	Забезпечення структурних реформ, імплементація нової міграційної політики в економічну стратегію.

Рис. 1. Вплив міграційної кризи на екосестейт і соціально-економічний розвиток країни

Джерело: авторська розробка.

У контексті економічної безпеки перші фази стосуються ситуацій, коли обсяги міграції з-за кордону переважають над міграцією громадян країни до інших держав. Така тенденція, як правило, свідчить про економічні труднощі всередині країни, де відсутність стабільної економічної ситуації, високий рівень безробіття та низький рівень життя сприяють відтоку працездатного населення за кордон. Це має безпосередній вплив на економічну безпеку країни, оскільки значна частина кваліфікованих кадрів виїжджає, що призводить до дефіциту робочої сили, зниження продуктивності праці та затримки у розвитку стратегічних секторів економіки.

Наступні чотири фази відображають ситуацію, коли зовнішня міграція значно перевищує обсяги міграції з-за кордону, що може свідчити про наявність позитивного сальдо зовнішньої міграції. Однак для економічної безпеки ці зміни є серйозним сигналом про структурні проблеми всередині країни, що обмежують соціально-економічну стабільність. Активізація процесів зовнішньої трудової міграції за умов економічної нестабільності може призвести до виведення значної частини трудових ресурсів, що суттєво ускладнює внутрішній розвиток країни. Це підриває економічну безпеку, оскільки втрата кваліфікованих кадрів, зменшення обсягів виробництва та інвестицій, а також податкових надходжень створюють додаткові ризики для економічної стабільності держави.

Помірна інтенсивність імміграції (фаза 2) зазвичай розглядається як позитивний фактор для соціально-економічного розвитку та екосестейту держави, що сприяє стабілізації ринків праці на мезоекономічному та галузевому рівнях. Міграція робочої сили з інших країн може допомогти заповнити вакансії у трудомістких і низькокапіталомістких галузях, таких як сільське господарство, будівництво, транспорт, послуги та інші. Такий процес дозволяє уникнути дефіциту робочої сили, зниження економічної ефективності та продуктивності. Залучення іноземних працівників також стимулює розвиток нових економічних можливостей, зокрема, розширення виробничих потужностей і розвиток нових інфраструктурних проектів. Це сприяє збільшенню інвестицій в економіку, покращенню ситуації на ринку праці та створенню додаткових робочих місць для місцевого населення.

Високий рівень еміграції є ознакою соціально-економічних проблем усередині країни, таких як низький рівень оплати праці, високе безробіття, соціальна нестабільність або відсутність перспектив людського розвитку. Еміграція великої кількості кваліфікованих фахівців і працівників робітничих професій призводить до дефіциту робочої сили в пріоритетних секторах національної економіки. Втрата значної частини трудових ресурсів може спричинити зменшення сукупної продуктивності праці, ускладнити виконання інфраструктурних проектів і призвести до зростання дефіциту кваліфікованих фахівців.

Важливим аспектом є також потенційний вплив на інвестиційну привабливість країни. Якщо країна стикається з відтоком працездатного населення, це може знизити довіру міжнародних інвесторів, оскільки відсутність достатньої кількості висококваліфікованих кадрів ускладнює розвиток нових підприємств, інноваційно-технологічний розвиток галузей економіки. Відтік робочої сили також може призвести до зниження конкурентоспроможності країни. Відтак, за умови збільшення обсягів трудової еміграція без ефекту заміщення виникає економічний дефіцит, що вимагає формування проактивної економічної політики, розробки заходів для підтримки зайнятості, створення умов для реміграції і стимулювання внутрішнього попиту на робочу силу, що дозволить мінімізувати негативні економічні наслідки і забезпечити стабільність національної економіки.

Поглиблення міграційної кризи призводить до суттєвого розбалансування соціально-економічної структури країни, що зумовлює зростання соціальної напруги, виникнення культурних та етнонаціональних конфліктів. Міграція, яка виходять за межі оптимального рівня, може призвести до зміни соціальної структури та зменшення загального рівня добробуту країни. У цьому контексті стратегічним імперативом державної міграційної політики повинно стати вирівнювання соціально-трудових та інших дисбалансів через ефективне управління міграційними потоками. У таких галузях, як високі технології, наука, освіта та державне управління, де критично важлива кваліфікація і досвід фахівців, необхідно обмежити імміграційні потоки, щоб зберегти кадровий потенціал і не допустити відтоку інтелектуальних ресурсів за межі країни. Це дозволить зберегти кадрову безпеку та сприятиме розвитку праці, що є основою для екосестейту, розвитку економічної системи, забезпечення її стійкості.

Водночас процеси зовнішньої міграції вимагають поточної реакції з боку державного регулювання. Якщо фаза зовнішньої міграції досягає критичного впливу на економічну безпеку країни (фаза 4), це призводить до критичного погіршення демографічної ситуації, втрати інтелектуально-кадрового потенціалу країни. Різке зменшення чисельності працездатного населення може загрожувати національній безпеці та економічній стійкості, ускладнюючи розвиток соціальної системи. У цьому випадку державна політика повинна орієнтуватися на регулювання трудової міграції, збалансування внутрішнього ринку праці, а також створення умов для реміграції. Одночасно необхідно забезпечити належний захист прав мігрантів, щоб мінімізувати їх соціальні та економічні втрати за кордоном.

Природний рівень зовнішньої міграції (фаза 3) має значно менше негативних наслідків для країн, оскільки забезпечує баланс між зовнішніми та внутрішніми міграційними потоками. Такий рівень міграції, зокрема в контексті трудової та освітньої міграції, має позитивні ефекти для країни, оскільки дозволяє отримувати доступ до міжнародних ринків праці, забезпечує розвиток та капіталізацію людського потенціалу, підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Природний рівень міграції також сприяє обміну досвідом, розвитку інноваційної діяльності, дифузії нових технологій, збільшенню соціального капіталу тощо.

Однак, якщо відбувається інтенсифікація зовнішніх міграційних процесів (фаза 4), виникають нові ризики для стабільного розвитку країни. Зокрема, зростає загроза демографічної нестабільності, послаблюється інтелектуально-кадрова безпека країни, що негативно по-

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

значається на конкурентоспроможності економіки та соціальній стійкості. Це, в свою чергу, призводить до зниження рівня економічної самодостатності територій та їх здатності адаптуватися до нових умов і зменшити негативні наслідки ендогенних викликів. Враховуючи ці фактори, державна політика має включати стратегії для стримування надмірної міграції, а також для активної підтримки інтеграції іммігрантів, щоб забезпечити ефективне управління міграційними процесами, що відповідатиме потребам та інтересам країни.

У контексті загострення міграційної кризи вектор трансформацій в архітектоніці інструментів забезпечення міграційної безпеки та державного регулювання міграційних процесів у країнах-донорах трудових ресурсів зміщується від традиційного акценту на захист внутрішніх соціально-економічних умов життя і праці до більш проактивного підходу, орієнтованого на стимулювання реміграції та відновлення економічної спроможності держави. Зміна парадигми державної політики зумовлена загрозами екосестейту, що виникають унаслідок втрати трудового і демографічного потенціалу, зменшення бази оподаткування, зростання диспропорцій на ринку праці та зниження інвестиційної привабливості країни.

Ключовим елементом такої політики стає розроблення довгострокових стратегій комплексної адаптації громадян до умов життя, працевлаштування, професійної реалізації і підприємництва в межах національної економіки. Забезпечення мотиваційного середовища для реміграції та їх повторної інтеграції у соціум і ринок праці набуває критичного значення у запобіганні переходу до п'ятої і шостої фази міграційної активності — вкорінення зовнішньої міграції як довготривалого явища та критичного масштабування еміграції. Ці фази становлять реальну загрозу для економічної безпеки країни, зокрема через посилення структурного дефіциту національного ринку праці, деградацію соціального капіталу, зростання навантаження на системи соціального захисту та порушення внутрішнього балансу регіонального розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Комплексний аналіз трансформації інструментів регулювання міграційної кризи засвідчив структурну багатокомпонентність міграційної політики та її визначальний вплив на параметри функціонування регіональних ринків праці. Виокремлено ключові групи інструментів (адміністративно-правові, економічні, соціально-освітні та міжнародно-дипломатичні), які формують цілісну архітектуру впливу на міграційні потоки та їх наслідки. Встановлено, що результативність їх застосування є неоднорідною та залежить від рівня узгодженості з економічною, регіональною та соціальною політикою.

Оцінювання ефективності інструментів за показниками міграційної динаміки, структурних змін зайнятості та відтворення трудових ресурсів підтвердило обмежену дієвість фрагментарних рішень і відсутність системного підходу. Виявлено інституційні дисфункції, зокрема слабкість міжвідомчої координації, недостатній розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення, обмежене фінансування програм реінтеграції та адаптації мігрантів, а також невідповідність міграційної політики потребам економічного розвитку. Доведено необхідність інтеграції міграційної політики у систему стратегічного управління соціально-економічним розвитком та забезпечення міграційної безпеки як складової екосестейту. Така інтеграція передбачає узгодження цілей і інструментів міграційного регулювання з політиками зайнятості, інноваційного розвитку, інвестиційного стимулювання та регіональної конвергенції.

Перспективні напрями подальших досліджень доцільно зосередити на розробці моделей проактивного управління міграційними процесами, орієнтованих на випереджувальне реагування на структурні зміни регіональних ринків праці. Пріоритетним є формування аналітичних інструментів моніторингу та прогнозування міграційних потоків із використанням інтегрованих баз даних і цифрових технологій.

Література:

1. Arif I. The determinants of international migration: Unbundling the role of economic, political and social institutions. World Economy. 2020. Vol. 43(6). Pp. 1699-1729. DOI: 10.1111/twec.12889

2. Farhana K. M., Abdul Mannan K. The Socioeconomic Factors of Female Child Trafficking and Prostitution: An Empirical Study in the Capital City of Bangladesh. Social Sciences. 2024. Vol. 13 (8). Pp. 395. https://doi.org/10.3390/socsci13080395

3. Guild E., Groenendijk K. The impact of war in Ukraine on EU migration. Frontiers in Human Dynamics. 2023. Vol. 2. DOI: 10.3389/fhumd.2023.1189625

4. Kononov I. Ukrainian refugees of the period of the Russian Ukrainian war in NATO countries: the geopolitical context of the military migration crisis. Canadian Foreign Policy Journal. 2024. Vol. 30 (1). Pp. 11—29. DOI: 10.1080/11926422.2023.2250021.

5. Lupak R., Mizuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasyltsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. Agricultural and resource economics. 2022. Vol. 8 (1). Pp. 70—88.

6. Shen Y. Securitization of Forced Migrants in the European Union. Advances in Economics, Management and Political Sciences. 2023. Vol. 15. Pp. 218—223. https://doi.org/10.54254/2754-1169/15/20230915

7. Sitek B. Migration — the Threat or the Chance of Development for the City? International and Comparative Law Review. 2011. Vol. 11. Pp. 87—96. https://doi.org/10.1515/ iclr-2016-0097

8. Tesliuk R. Demographic sustainability of Ukraine and its changes caused by the Russian-Ukrainian war. Journal of Population and Social Studies. 2024. Vol. 32. Pp. 431—447. https://doi.org/10.25133/JPSSv-322024.026

9. Ticu I. Migration as a (Non)Traditional Security Issue of the Risk Society. Postmodern Openings. 2011. Vol. 12 (2). Pp. 387—409.

10. Vasyltsiv T., Lupak R., Mulska O., Levytska O., Baranyak I. Youth migration during war: Triggers of positive aspirations and preservation of human resources in

Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22 (2). Pp. 627—641. DOI: 10.21511/ppm.22(2).-2024.49.

11. Vasyltsiv T., Mulska O., Lupak R. Ivanyuk U., Boiko R. Human potential preservation policy-making in Ukraine in the midst of war: catalysts for youth re-emigration. Proceedings on Engineering Sciences. 2025. Vol. 2. Pp. 785—796. DOI: 10.24874/PES07.02.007.

12. Бараняк І.Є. Вимушена міграція населення з України: соціально-демографічний профіль. Академічні візії. 2023. № 24. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.-10053549.

13. Васильців Т., Левицька О., Рудковський О. Структурні диспропорції і дисбаланси ринку праці областей карпатського регіону України в умовах війни: тенденції, загрози, орієнтири політики стабілізації й використання можливостей. Економіка та суспільство. 2022. № 37. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-37

14. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Волошин В.І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. Економіка України. 2021. № 2. С. 32—51.

15. Лібанова Е., Позняк О., Цимбал О. Scale and consequences of forced migration of the population of Ukraine as a result of armed aggression of the russian federation. Demography and Social Economy. 2022. Vol. 48 (2). Pp. 37—57. https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037

16. Мульска О. П. Міграційні процеси & економічне зростання: теорія каузальності та практика ефективного управління: монографія. Державна установа "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України", Львів, 2022. 470 с.

17. Мульска О., Сорочак О. Удосконалення політики регулювання міграційних процесів в умовах соціально-економічної нестабільності: інституціональний підхід. Innovation and Sustainability. 2023. № 2. С. 18—30. https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.18.30.

18. Саріогло В. Г., Огай М. Ю. Оцінка потреб у заміщенні робочої сили в Україні, обумовлених її вибуттям за віком та трудовою міграцією. Статистика України. 2019. № 1. С. 35—43.

References:

1. Arif, I. (2020), "The determinants of international migration: Unbundling the role of economic, political and social institutions", World Economy, vol. 43 (6), pp. 1699—1729.

2. Farhana, K. M., and Abdul Mannan, K. (2024), "The Socioeconomic Factors of Female Child Trafficking and Prostitution: An Empirical Study in the Capital City of Bangladesh", Social Sciences, vol. 13(8), pp. 395.

3. Guild, E., and Groenendijk, K. (2023), "The impact of war in Ukraine on EU migration", Frontiers in Human Dynamics, vol. 2.

4. Kononov, I. (2024), "Ukrainian refugees of the period of the Russian Ukrainian war in NATO countries: the geopolitical context of the military migration crisis". Canadian Foreign Policy Journal, vol. 30 (1), pp. 11—29.

5. Lupak, R., Mizuk, B., Zaychenko, V., Kunytska-Iliash, M., and Vasyltsiv, T. (2022), "Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy", Agricultural and resource economics, vol. 8 (1), pp. 70—88.

6. Shen, Y. (2023), "Securitization of Forced Migrants in the European Union". Advances in Economics, Management and Political Sciences, vol. 15, pp. 218—223.

7. Sitek, B. (2011), Migration — the Threat or the Chance of Development for the City? International and Comparative Law Review, vol. 11, pp. 87—96.

8. Tesliuk, R. (2024), "Demographic sustainability of Ukraine and its changes caused by the Russian-Ukrainian war", Journal of Population and Social Studies, vol. 32, pp. 431—447.

9. Ticu I. (2011), "Migration as a (Non)Traditional Security Issue of the Risk Society", Postmodern Openings, vol. 12 (2), pp. 387—409.

10. Vasyltsiv, T., Lupak, R., Mulska, O., Levytska, O., and Baranyak, I. (2024), "Youth migration during war: Triggers of positive aspirations and preservation of human resources in Ukraine", Problems and Perspectives in Management, vol. 22 (2), pp. 627—641.

11. Vasyltsiv, T., Mulska, O., Lupak, R. Ivanyuk, U., and Boiko, R. (2025), "Human potential preservation policy-making in Ukraine in the midst of war: catalysts for youth re-emigration", Proceedings on Engineering Sciences, vol. 2, pp. 785—796.

12. Baranyak, I. (2023), "Forced Migration of the Population from Ukraine: Socio-Demographic Profile", Akademichni vizii, vol. 24.

13. Vasyltsiv, T., Levytska, O., and Rudkovskyi, O. (2022), "Structural Imbalances and Imbalances of the Labor Market of the Regions of the Carpathian Region of Ukraine in the Conditions of War: Trends, Threats, Guidelines of the Policy of Stabilization and Use of Opportunities", Ekonomika ta suspilstvo, 37.

14. Vasyltsiv, T.G., Lupak, R.L., and Voloshyn, V.I. (2021), "Strategic imperatives of the state policy of countering hybrid threats and ensuring economic security of Ukraine", Ekonomika Ukrainy, vol. 2, pp. 32—51.

15. Libanova, E., Poznyak, O., and Tsymbal, O. (2022), "Scale and consequences of forced migration of the population of Ukraine as a result of armed aggression of the russian federation", Demography and Social Economy, vol. 48 (2), pp. 37—57.

16. Mulska, O. (2022), Mihratsiini protsesy & ekonomichne zrostannia: teoriia kauzalnosti ta praktyka efektyvnoho upravlinnia [Migration Processes & Economic Growth: Causality Theory and Practice of Effective Management], M. Dolishnyi Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv, Ukraine.

17. Mulska, O., and Sorochak, O. (2023), "Improvement of the Policy of Regulation of Migration Processes in the Conditions of Socio-Economic Instability: Institutional Approach", Innovation and Sustainability, vol. 2, pp. 18—30.

18. Sarioglo, V., and Ogai, M. (2019), "Assessment of labor replacement needs in Ukraine due to its retirement by age and labor migration", Statystyka Ukrainy, 1, pp. 35—43.

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 05.26
Прорецензовано / Revised: 12. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 658.012.32:339.138

Є. В. Борисов,
аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-5754-9890
А. Ю. Могилова,
д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8833-9505

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.188

РЕТРОСПЕКТИВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТОВНОГО НАПОВНЕННЯ БРЕНДУ

Y. Borisov,
Postgraduate student, Oles Honchar Dnipro National University
A. Mohylova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and International Management, Oles Honchar Dnipro National University

RETROSPECTIVE TRANSFORMATION OF BRAND CONTENT

У статті досліджено ретроспективну трансформацію змістовного наповнення бренду в контексті еволюції економічних відносин, маркетингових концепцій і поведінки споживачів. Обґрунтовано, що бренд пройшов тривалий шлях розвитку від інструменту маркування та ідентифікації продукції до складної багатовимірної соціально-економічної конструкції, яка поєднує функціональні, емоційні, ціннісні та символічні характеристики. На основі системного та порівняльного аналізу узагальнено наукові підходи до трактування поняття бренду та виявлено обмеженість фрагментарних підходів до аналізу його змістовної еволюції. Запропоновано авторське визначення змістовного наповнення бренду та здійснено періодизацію його трансформації з урахуванням домінуючих характеристик на різних історичних етапах розвитку. Визначено ключові історичні, економічні та соціальні чинники, що зумовлюють зміну змісту бренду та його ролі у формуванні ринкової вартості підприємств. Доведено, що у сучасних умовах цифровізації бренд виходить за межі товарної категорії та здатний репрезентувати бізнес, галузь, особу або територію. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів при формуванні бренд-стратегій та управлінні маркетинговою капіталізацією підприємств.

The article explores the retrospective transformation of brand content in the context of the evolution of economic relations, marketing concepts, and consumer behavior. It is substantiated that the brand has undergone a long-term evolution from a product identification and marking tool to a complex multidimensional socio-economic construct combining functional, emotional, value-based, and symbolic characteristics. Based on a systemic and comparative analysis, the paper generalizes existing scientific approaches to defining the brand and identifies the limitations of fragmented interpretations that fail to capture changes in its substantive content. An original definition of brand content is proposed, which is understood as a set of functional, emotional, value-based, and symbolic characteristics that form a holistic perception of the brand in the consumer's mind and determine its

positioning, along with an authorial periodization of its transformation, reflecting the dominant brand characteristics at different historical stages of development. The study identifies key historical, economic, and social factors that determine the transformation of brand content and its growing role in value creation and market capitalization of companies. It is demonstrated that under contemporary conditions of digitalization and globalization, the brand transcends the traditional product category and is capable of representing a business model, an industry, an individual, a territory, or national identity. The practical relevance of the research lies in the applicability of the proposed theoretical framework to the development of brand strategies and the management of marketing capitalization in modern enterprises. The findings contribute to the advancement of brand management theory by providing an integrated perspective on the evolution and strategic significance of brand content. Prospects for further research consist in deepening the analysis of brand content transformation under the influence of digitalization and artificial intelligence, empirical investigation of its link with the market capitalization of enterprises, studying sectoral and national peculiarities of branding evolution, as well as developing methodological approaches to assessing and managing brand content as a strategic intangible asset.

Ключові слова: бренд; змістовне наповнення бренду; еволюція бренду; брендинг; бренд-капітал; нематеріальні активи; маркетингова капіталізація.

Key words: brand; brand content; brand evolution; branding; brand equity; intangible assets; marketing capitalization.

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

Трансформація структури вартості підприємств у другій половині XX — на початку XXI століття супроводжується суттєвим зростанням ролі нематеріальних активів. Зміна домінуючих факторів створення вартості, серед яких дедалі більшого значення набувають інтелектуальні та маркетингові компоненти, у тому числі бренди, підтверджується дослідженнями Ocean Tomo, відповідно до яких частка нематеріальних активів у ринковій капіталізації компаній індексу S&P 500 зросла з 17 % у 1975 році до 90 % у 2020 році [1]. За оцінками Brand Finance, у ряді галузей частка вартості бренду у загальній вартості компаній досягає 30—40 %, що підкреслює його роль як самостійного економічного ресурсу [2]. При цьому, за даними Interbrand, сукупна вартість 100 найдорожчих брендів світу перевищила 3 трлн дол. США, що більш ніж утричі перевищує аналогічний показник початку 2000-х років. Водночас окремі бренди демонструють випереджальну динаміку зростання: наприклад, вартість бренду Apple зросла з 118 млрд дол. у 2012 році до понад 500 млрд дол. у 2023 році, що свідчить про його трансформацію у стратегічний актив, здатний визначати ринкову позицію компанії [3]. Згідно з даними міжнародного рейтингу BrandZ, у 2025 році провідні позиції у рейтингу найдорожчих брендів світу займають переважно технологічні компанії, зокрема Apple (880,5 млрд дол.), Google (578,7 млрд дол.), Microsoft (502,6 млрд дол.) та Amazon (468,7 млрд дол.), що свідчить про домінування цифрового сектору у формуванні бренд-капіталу [4].

У сучасній економіці відбувається суттєва трансформація економічної природи бренду. Якщо раніше бренд переважно виконував функцію ідентифікації продукції та підтримки збуту, то нині він перетворюється на стратегічний нематеріальний актив, здатний формувати ринкову вартість компанії. Це підтверджується домінуванням у рейтингу найдорожчих брендів світу технологічних компаній — Apple, Google, Microsoft, Amazon та NVIDIA, діяльність яких базується на інноваціях, цифрових технологіях та інтелектуальному капіталі. Наявність у рейтингу брендів фінансового сектору, сфери розкоші, громадського харчування та соціальних мереж свідчить про універсальність бренду як економічного ресурсу в різних видах діяльності. Отже, сучасний бренд виступає не лише маркетинговим інструментом, а й важливим чинником капіталізації та довгострокового розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження сутності бренду, його функцій та ролі в економічній системі займають вагоме місце у сучасній маркетинговій науці. У працях P. Kotler [5], K. Keller [6] та Американської маркетингової асоціації [7] бренд розглядається як інструмент ідентифікації та диференціації товарів і послуг на ринку. Подальший розвиток теорії бренду пов'язаний із переходом до його розуміння як стратегічного активу підприємства, що формує додану вартість та конкурентні переваги, що обгрунтовано у дослідженнях D. A. Aaker [8], J.-N. Kapferer [9], K. Keller [6], А.Ю. Могилової [10].

У працях R. Elliott, L. Percy [11], J. R. Gregory [12], D. D'Alessandro [13] розкрито управлінські аспекти формування та розвитку бренду як економічного активу. Емоційні та поведінкові характеристики бренду, а також роль споживчого досвіду у його формуванні висвітлено у роботах B. Schmitt [14]. У наукових доробках J. Burnett, S. Moriarty [15], D. Ogilvy [16] досліджуються питання маркетингових комунікацій і впливу реклами на сприйняття бренду.

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/).

Історичні аспекти становлення бренду та його трансформації від засобу маркування до складної економічної категорії розкрито у дослідженнях K. Moore та S. Reid [17], а також T. Blackett [18]. Окремі аспекти розвитку бренду в умовах сучасної економіки, зокрема його вплив на зростання продажів, формування довіри та розвиток бренд-спільнот, висвітлено у працях І. Кошкалди та ін. [19], Л. Проданової [20], В. Командровської [21], І. Левицької [22].

Зважаючи на значну кількість наукових праць, більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах бренду або сучасних інструментах брендингу, однак недостатньо уваги приділено саме ретроспективному аналізу зміни змістовних характеристик бренду та виявленню закономірностей трансформаційних змін.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ

Формулювання цілей статті (постановка завдань) полягає у виокремленні етапів еволюційної трансформації змістовного наповнення бренду та обгрунтуванні сучасної ролі бренду в економіці.

У дослідженні використано системний підхід, методи порівняльного аналізу та синтезу, логічного узагальнення.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у запропонованому підході до трактування змістовного наповнення бренду та авторській періодизації його еволюції.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів бренд-менеджменту при плануванні стратегії управління маркетингової капіталізацією підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ретроспективний аналіз розвитку бренду свідчить, що його сучасне змістовне наповнення є результатом тривалої еволюції, яка охоплює економічні, соціальні та культурні трансформації суспільства [6]. Первинні форми бренду виникли значно раніше за сучасні маркетингові концепції та були пов'язані з потребою ідентифікації власності та виробника [9].

Найдавніші прояви брендування пов'язують із практикою таврування худоби, що використовувалася для позначення належності майна ще у II тисячолітті до н.е. та виконувала виключно ідентифікаційну функцію [17]. Подібні підходи застосовувалися і в ремісничій діяльності, зокрема у виробництві кераміки, де майстри наносили знаки, що дозволяли визначити походження виробу [11].

Подальший розвиток маркування відбувався у межах середньовічних суспільств, де знаки почали виконувати не лише ідентифікаційну, але й гарантійну функцію. Зокрема, клейма ремісничих гільдій підтверджували якість продукції та відповідність встановленим стандартам, що сприяло формуванню довіри та репутації як складових змісту бренду [18].

Індустріальна революція стала переломним етапом у розвитку бренду, оскільки масове виробництво та розширення ринків збуту зумовили необхідність диференціації продукції. У цих умовах бренд трансформується з елемента маркування у інструмент конкурентної боротьби, що дозволяє формувати додаткову цінність та впливати на вибір споживача [8]. У XIX столітті виробники починають активно використовувати назви, символи та логотипи, що фактично формує сучасну торговельну марку [9].

Подальший розвиток ринкових відносин та зростання конкуренції у XX столітті сприяли перетворенню бренду на стратегічний актив підприємства. Його змістовне наповнення поступово розширюється, включаючи не лише функціональні характеристики, але й елементи позиціонування, іміджу та комунікації зі споживачем [6; 8].

Отже, історичний розвиток бренду відображає послідовний перехід від засобу маркування й ідентифікації до складної багатовимірної категорії, що охоплює функціональні, репутаційні, емоційні та ціннісні характеристики.

На сучасному етапі розвитку маркетингової науки поняття бренду характеризується багатогранністю підходів до його трактування. У межах класичного підходу бренд розглядається як інструмент ідентифікації та диференціації товарів і послуг на ринку [5; 7]. Подальший розвиток теорії пов'язаний із розширенням його змісту через включення нематеріальних характеристик, зокрема сприйняття, досвіду та цінності для споживача [8; 9; 14].

Сучасні дослідження розглядають бренд також як чинник формування доданої вартості та впливу на поведінку споживачів через довіру, лояльність і емоційні асоціації. Зокрема, підкреслюється роль бренду як інструменту формування реляційного капіталу, розвитку бренд-спільнот та забезпечення довгострокової взаємодії зі споживачами [19—22]. За таких умов бренд набуває ознак комплексної системи взаємодії зі споживачем.

У сприйнятті споживача бренд часто функціонує як "обіцянка цінності", що формується на основі досвіду, емоцій та асоціацій і підтверджується у процесі взаємодії з продуктом або послугою [8]. Водночас сучасний бренд виходить за межі товарної категорії та здатний уособлювати ширші соціально-економічні явища, зокрема стиль життя, цінності або ідентичність [9]. Якщо раніше бренд був безпосередньо пов'язаний із конкретним товаром або послугою, то нині він набуває здатності репрезентувати ширші соціально-економічні об'єкти. Зокрема, бренд може уособлювати не лише продукт, але й бізнес-модель компанії, окрему галузь (наприклад, технологічні або фінансові бренди), публічну особу (персональний брендинг), територію (міста, регіони), а також державу в цілому (національний брендинг) (Рис. 1).



Рис. 1. Розширення змістовного наповнення бренду у сучасних умовах

Джерело: розроблено автором.

У такому контексті бренд трансформується з маркетингового інструменту у систему символічного представлення, що формує уявлення споживачів про відповідний об'єкт та впливає на їх поведінкові рішення. Це зумовлює необхідність розширеного підходу до аналізу бренду, який враховує не лише функціональні, а й соціальні, культурні та інституційні аспекти.

Попри наявність різноманітних підходів, більшість із них має фрагментарний характер та не забезпечує цілісного уявлення про структуру бренду. У зв'язку з цим доцільним є використання поняття "змістовне наповнення бренду", під яким пропонується розуміти сукупність функціональних, емоційних, ціннісних і символічних характеристик, що формують цілісне сприйняття бренду у свідомості споживача та визначають його позиціонування.

Трансформація змістовного наповнення бренду є результатом цілеспрямованого впливу підприємств, у межах якого ключову роль відіграє брендинг як механізм формування, трансформації та закріплення відповідних характеристик у свідомості споживачів.

Таким чином, сучасний бренд доцільно розглядати як багаторівневу соціально-економічну конструкцію, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи, змінюється під впливом поведінки споживачів, технологій і конкурентного середовища та здатна уособлювати бізнес, територію, соціальні явища й національну ідентичність.

Формування змістовного наповнення бренду обумовлюється не лише внутрішнім розвитком маркетингових концепцій, а й впливом комплексу зовнішніх чинників, що визначають його функціональне призначення та роль у ринковій економіці. У цьому контексті доцільно виокремити три ключові групи чинників — історичні, економічні та соціальні, узагальнення яких наведено в Табл. 1.

Дані Табл. 1 свідчать, що формування змістовного наповнення бренду є результатом комплексної взаємодії історичних, економічних і соціальних чинників. Історичні передумови визначають базову функцію бренду як засобу ідентифікації та гарантії якості [17; 18], економічні — трансформують його у інструмент конкурентної боротьби та створення доданої вартості [8; 6], тоді як соціальні чинники забезпечують формування емоційних і символічних характеристик [9; 10; 14]. У сукупності це зумовлює перехід бренду від функціонального рівня до стратегічного ресурсу, що формується у процесі взаємодії підприємства та споживача.

Розвиток бренду як економічної та соціальної категорії супроводжувався поступовою трансформацією його змістовного наповнення, що відображає зміни у ринкових відносинах, технологічному розвитку та поведінці споживачів. У науковій літературі представлені різні підходи до періодизації розвитку бренду, зокрема виділення доіндустріального, індустріального та інформаційного етапів [15; 17; 23], однак такі підходи не повною мірою відображають зміну саме змістовної складової бренду. У межах дослідження запропоновано авторський підхід до періодизації трансформації змістовного наповнення бренду (Рис. 2). Його основу становить зміна домінуючих характеристик бренду на різних історичних етапах розвитку. Критеріями виокремлення етапів визначено функціональне призначення бренду, характер взаємодії зі споживачем, джерела формування цінності та рівень інтеграції бренду у соціально-економічне середовище.

Наведена на Рис. 2 історична послідовність модифікації змістовного поняття бренду вказує на еволюцію від суто функціонального інструменту ідентифікації до соціально-економічної конструкції, що інтегрує економічні, психологічні, соціальні та цифрові компоненти. Запропонована періодизація дозволяє системно відобразити логіку розвитку бренду крізь призму трансформації його змістових характеристик і може слугувати теоретичною основою для подальших досліджень та практичних підходів у сфері бренд-менеджменту.

Еволюція бренду відображає зміну його змістових характеристик у часі, тоді як брендинг виступає інструментом їх цілеспрямованого формування, трансформації та адаптації до умов ринкового середовища. Саме через брендинг забезпечується перехід від спонтанного формування уявлень про бренд до їх системного управління.

Формування брендингу як окремого напряму маркетингової діяльності пов'язане з розвитком масового виробництва та ускладненням ринкових відносин у першій половині XX століття. Зокрема, у 1930-х роках у компанії Procter & Gamble було впроваджено концепцію бренд-менеджменту, що передбачала управління окремими брендами як само-

Таблиця 1. Чинники формування та трансформації змістовного наповнення бренду

Група чинників	Сутність впливу	Вплив на змістовне наповнення бренду
Історичні	Еволюція форм господарювання, розвиток ремісництва, становлення гільдій і торговельних відносин	Перехід від ідентифікаційної функції до включення елементів довіри, репутації та гарантії якості
Економічні	Розвиток торгівлі, індустріалізація, масове виробництво, посилення конкуренції	Формування бренду як інструменту диференціації, створення доданої вартості та забезпечення конкурентних переваг
Соціальні	Зміна поведінки споживачів, розвиток системи цінностей, орієнтація на самовираження	Посилення ролі емоційних, символічних і ціннісних характеристик бренду та вплив на поведінку споживачів

Джерело: сформовано та згруповано автором за [6; 8; 9; 10; 14; 17; 18]

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

стійними бізнес-одиницями [23]. Це стало основою для становлення брендингу як системного процесу управління нематеріальними активами підприємства.

У класичних підходах брендинг розглядається як процес створення та розвитку бренду, спрямований на формування його цінності та стійкого сприйняття у свідомості споживачів. Зокрема, D. A. Aaker визначає брендинг як процес формування бренд-капіталу, що включає впізнаваність, асоціації та лояльність [8], тоді як K. L. Keller акцентує увагу на формуванні знань про бренд як чинника, що визначає поведінку споживачів [6].

Подальший розвиток брендингу супроводжується переходом від функціонального до емоційного та ціннісного підходів. У сучасних дослідженнях брендинг розглядається як процес формування ідентичності бренду, споживчого досвіду та системи взаємодії зі споживачем [9; 14]. Це свідчить про розширення його змісту від інструменту диференціації до механізму формування комплексного сприйняття бренду.

В умовах цифровізації економіки брендинг трансформується у інтерактивний процес, що реалізується через цифрові платформи, соціальні мережі та інші канали комунікації, забезпечуючи двосторонню взаємодію між компанією та споживачем. У цих умовах споживач виступає не лише об'єктом впливу, а й активним учасником формування бренду, що зумовлює постійне оновлення його змістовного наповнення. За даними міжнародних досліджень, цифрові канали комунікації та соціальні мережі стають ключовими платформами формування бренду, забезпечуючи безперервну взаємодію зі споживачами та створення спільного контенту [25]. У цих умовах брендинг набуває рис інтерактивного процесу, в якому споживач виступає активним учасником формування бренду.

Крім того, сучасні підходи до поняття "бренд" та процесу брендингу акцентують увагу на переході від транзакційної до реляційної моделі брендингу, у межах якої основна увага приділяється формуванню довгострокових відносин зі споживачами, розвитку бренд-спільнот та спільному створенню цінності [26]. Це свідчить про трансформацію брендингу з інструменту впливу у комплексний процес управління досвідом взаємодії, що визначає змістовне наповнення бренду у сучасних умовах.

Вітчизняні дослідження також підкреслюють багатовимірність брендингу та його роль у формуванні довгострокових відносин зі споживачами, розвитку бренд-спільнот та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств [20; 21].

У контексті дослідження трансформації змістовного наповнення бренду брендинг пропонується розглядати як системний процес формування, трансформації та управління його змістовними характеристиками. Саме через брендинг забезпечується узгодження функціональних, емоційних, ціннісних і



Рис. 2. Ретроспективна трансформація змістовного наповнення бренду

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів [6; 8; 9; 17].

символічних складових, що визначають сприйняття бренду у свідомості споживачів.

Таким чином, трансформація змістовного наповнення бренду відображає його перехід від інструменту ідентифікації до багатовимірної соціально-економічної категорії, що поєднує функціональні, емоційні, ціннісні та символічні характеристики. Водночас зазначена трансформація не є випадковою, а обумовлюється цілеспрямованим впливом підприємств, що реалізується через брендинг як системний процес формування, розвитку та управління брендом. У цьому контексті брендинг виступає ключовим механізмом узгодження та інтеграції змістових характеристик бренду, забезпечуючи його адаптацію до змін ринкового середовища та формування цілісного сприйняття у свідомості споживачів. Запропонований підхід може бути використаний при формуванні бренд-стратегій підприємств в умовах цифровізації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Еволюція категорії бренду свідчить про його трансформацію від інструменту ідентифікації товару до соціально-економічної конструкції, що поєднує функціональні, емоційні, ціннісні та символічні характеристики. Обгрунтовано доцільність інтегрованого підходу до розуміння поняття "бренд" та запропоновано трактування змістовного наповнення бренду як сукупності характеристик, що формують цілісне сприйняття про товар/компанію у свідомості споживача. Визначено, що трансформація змісту бренду відбувається під впливом історичних, економічних і соціальних чинників і у сучасних умовах виходить за межі товарної категорії та уособлює бізнес, галузь, особу або територію.

Перспективи подальших наукових досліджень у межах обраної проблематики пов'язані з поглибленням аналізу трансформації змістовного наповнення бренду в умовах цифровізації та глобалізації економіки. Зокрема, доцільним є подальше вивчення впливу цифрових платформ, соціальних мереж і технологій штучного інтелекту на формування та динаміку змістових характеристик бренду, а також на зміну ролі споживача у процесі брендингу.

Окремий науковий інтерес становить емпіричне дослідження взаємозв'язку між трансформацією змістовного наповнення бренду та показниками ринкової капіталізації підприємств у різних галузях економіки. Перспективним є також аналіз галузевих і національних особливостей еволюції бренду, зокрема у контексті розвитку національного та територіального брендингу.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення методичних підходів до оцінювання змістовного наповнення бренду як нематеріального активу, а також на формування інструментарію управління його трансформацією у межах бренд-стратегії підприємства. Це дозволить поглибити теоретичні засади бренд-менеджменту та підвищити практичну цінність наукових розробок у сфері управління маркетинговою капіталізацією в умовах сучасної економіки.

Література:

1. Ocean Tomo. Intangible asset market value study. URL: https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/ (дата звернення: 06.05.2026).

2. Brand Finance. Global 500 2024 report. URL: https://brandfinance.com/insights/reports (дата звернення: 06.05.2026).

3. Interbrand. Best global brands 2023. URL: https://www.interbrand.com/best-global-brands/ (дата звернення: 06.05.2026).

4. Kantar BrandZ. 100 найдорожчих брендів світу у 2025 році. URL: https://scroll.media/2025/05/19/100-najdorozhchyh-brendiv-svitu-u-2025-roczi-infografika/ (дата звернення: 06.05.2026).

5. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15th ed. Harlow: Pearson, 2016. 714 с.

6. Keller K. L. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 4th ed. Harlow: Pearson, 2013. 592 с.

7. American Marketing Association. Definition of brand. URL: https://www.ama.org/the-definition-of-brand/ (дата звернення: 06.05.2026).

8. Aaker D. A. Building strong brands. New York: Free Press, 1996. 380 с.

9. Kapferer J.-N. The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking. 5th ed. London: Kogan Page, 2012. 512 с.

10. Могилова А. Ю. Функціональні механізми зміни величини капіталізації підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 7 (196). С. 134—137.

11. Elliott R., Percy L. Strategic brand management. Oxford: Oxford University Press, 2007. 320 с.

12. Gregory J. R. Leveraging the corporate brand. New York: McGraw-Hill, 2001. 288 с.

13. D'Alessandro D. Brand warfare: 10 rules for building the killer brand. New York: McGraw-Hill, 2001. 240 с.

14. Schmitt B. Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, relate. New York: Free Press, 1999. 280 с.

15. Burnett J., Moriarty S. Introduction to marketing communications. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. 579 с.

16. Ogilvy D. Ogilvy on advertising. New York: Crown Publishers, 1985. 224 с.

17. Moore K., Reid S. The birth of brand: 4000 years of branding history. Business History. 2008. Vol. 50, No. 4. P. 419—432. DOI: https://doi.org/10.1080/00076790802106299

18. Blackett T. Trademarks. London: Macmillan Press, 1998. 224 с.

19. Koshkalda I., Bezuhla L., Nihmatova O., Ilchenko T. Brand as a marketing tool for growth in organic sales: Evidence from Ukraine. International Journal of Technology Management & Sustainable Development. 2020. Vol. 19, No. 3. P. 297—316. DOI: https://doi.org/10.1386/tmsd_00028_1

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/).

20. Проданова Л. В., Боковня А. О., Пепчук С. М. Споживчі бренд-спільноти в Україні: поведінковий аспект маркетингу взаємовідносин. 2026. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Larysa-Prodanova-Anzhelika-Bokovnia-Serhii-Pepchuk-583-596.pdf (дата звернення: 06.05.2026).

21. Командровська В. Є., Созинова І. В., Ковпік В. В. Брендинг у контексті інноваційного розвитку та сталого маркетингу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 1. URL: https://ujae.org.ua/brendyng-u-konteksti-innovatsijnogo-rozvytku-ta-stalogo-marketyngu/ (дата звернення: 06.05.2026).

22. Левицька І. Національний бренд України у сучасному комунікативному середовищі. Товари і ринки. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/392606889 (дата звернення: 06.05.2026).

23. Low G. S., Fullerton R. A. Brands, brand management, and the brand manager system: a critical-historical evaluation. Journal of Marketing Research. 1994. Vol. 31, No. 2. P. 173—190. DOI: https://doi.org/10.2307/3152198.

24. Keller K. L., Swaminathan V. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 5th ed. Harlow: Pearson, 2020. 608 c.

25. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 544 c.

26. Dwivedi Y. K., Ismagilova E., Hughes D. L. et al. Setting the future of digital and social media marketing research: perspectives and research propositions. International Journal of Information Management. 2021. Vol. 59. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168

References:

1. Ocean Tomo (2026), "Intangible asset market value study", available at: https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/ (Accessed 06 May 2026).

2. Brand Finance (2024), "Global 500 2024 report", available at: https://brandfinance.com/insights/reports (Accessed 06 May 2026).

3. Interbrand (2023), "Best global brands 2023", available at: https://www.interbrand.com/best-global-brands/ (Accessed 06 May 2026).

4. Kantar BrandZ (2025), "100 most valuable brands in the world in 2025", available at: https://scroll.media/2025/05/19/100-najdorozhchyh-brendiv-svitu-u-2025-roczi-infografika/ (Accessed 06 May 2026).

5. Kotler, P. and Keller, K.L. (2016), Marketing management, 15th ed, Pearson, Harlow, UK.

6. Keller, K.L. (2013), Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity, 4th ed, Pearson, Harlow, UK.

7. American Marketing Association (2026), "Definition of brand", available at: https://www.ama.org/the-definition-of-brand/ (Accessed 06 May 2026).

8. Aaker, D.A. (1996), Building strong brands, Free Press, New York, USA.

9. Kapferer, J.-N. (2012), The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking, 5th ed, Kogan Page, London, UK.

10. Mohylova, A.Yu. (2013), "Functional mechanisms of changes in enterprise capitalization", Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, vol. 196, no. 7, pp. 134—137.

11. Elliott, R. and Percy, L. (2007), Strategic brand management, Oxford University Press, Oxford, UK.

12. Gregory, J.R. (2001), Leveraging the corporate brand, McGraw-Hill, New York, USA.

13. D'Alessandro, D. (2001), Brand warfare: 10 rules for building the killer brand, McGraw-Hill, New York, USA.

14. Schmitt, B. (1999), Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate, Free Press, New York, USA.

15. Burnett, J. and Moriarty, S. (1998), Introduction to marketing communications, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.

16. Ogilvy, D. (1985), Ogilvy on advertising, Crown Publishers, New York, USA.

17. Moore, K. and Reid, S. (2008), "The birth of brand: 4000 years of branding history", Business History, vol. 50, no. 4, pp. 419—432.

18. Blackett, T. (1998), Trademarks, Macmillan Press, London, UK.

19. Koshkalda, I., Bezuhla, L., Nihmatova, O. and Ilchenko, T. (2020), "Brand as a marketing tool for growth in organic sales: Evidence from Ukraine", International Journal of Technology Management & Sustainable Development, vol. 19, no. 3, pp. 297—316.

20. Prodanova, L.V., Bokovnia, A.O. and Pepchuk, S.M. (2026), "Consumer brand communities in Ukraine: behavioral aspect of relationship marketing", available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Larysa-Prodanova-Anzhelika-Bokovnia-Serhii-Pepchuk-583-596.pdf (Accessed 06 May 2026).

21. Komandrovska, V.Ye., Sozynova, I.V. and Kovpik, V.V. (2024), "Branding in the context of innovative development and sustainable marketing", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, [Online], vol. 1, available at: https://ujae.org.ua/brendyng-u-konteksti-innovatsijnogo-rozvytku-ta-stalogo-marketyngu/ (Accessed 06 May 2026).

22. Levytska, I. (2025), "National brand of Ukraine in the modern communication environment", Tovary i rynky, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/392606889 (Accessed 06 May 2026).

23. Low, G.S. and Fullerton, R.A. (1994), "Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation", Journal of Marketing Research, vol. 31, no. 2, pp. 173—190.

24. Keller, K.L. and Swaminathan, V. (2020), Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity, 5th ed, Pearson, Harlow, UK.

25. Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F. (2022), Digital marketing, 8th ed, Pearson, Harlow, UK.

26. Dwivedi, Y.K., Ismagilova, E., Hughes, D.L. et al. (2021), "Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions", International Journal of Information Management, vol. 59.

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657.1:005.92:351.72

Г. Л. Лоскоріх,
доктор філософії за спеціальністю 071 "Облік і оподаткування",
доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5402-7220
О. Ф. Перчі,
старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4514-721X
В. Шімон,
асистент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Дебреценський університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-9149-2867

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.195

ДОКУМЕНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ У ПРИВАТНОМУ ТА ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРАХ: ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНИЙ АСПЕКТ

G. Loskorikh,
PhD in Accounting and Taxation, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
O. Perchi,
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
V. Simon,
Assistant Lecturer, Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University;
PhD Student, University of Debrecen

DOCUMENTATION OF ECONOMIC OPERATIONS IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTORS: ACCOUNTING AND CONTROL ASPECT

У статті досліджено обліково-контрольне значення документування господарських операцій у приватному та державному секторах. Актуальність теми зумовлена тим, що первинні документи є основою бухгалтерського обліку, фінансової та податкової звітності, внутрішнього контролю, державного фінансового контролю та доказового підтвердження здійснених операцій. Метою статті є систематизація функцій документування та порівняння його ролі у приватному й державному секторах з урахуванням нормативних вимог, контрольних ризиків і завдань управління. Методологічну основу дослідження становлять нормативно-правовий аналіз, порівняльний підхід, систематизація та узагальнення. Проаналізовано підходи до визначення первинного документа, розкрито його облікову, контрольну, правову, інформаційну та управлінську функції, а також визначено особливості організації документообігу в різних секторах економіки. Обгрунтовано, що у приватному секторі документування забезпечує підтвердження реальності господарських операцій, податкову безпеку, захист інтересів підприємства та якість уп-

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/).

равлінських рішень. У державному секторі воно додатково виконує функції забезпечення бюджетної дисципліни, публічної підзвітності, прозорості використання ресурсів і контролю за дотриманням фінансового законодавства. Запропоновано порівняльну характеристику документування в обох секторах за критеріями мети, контрольної функції, користувачів інформації, правового значення, ризиків і наслідків неналежного оформлення документів. Систематизовано основні ризики неналежного документування та запропоновано контрольні заходи для їх мінімізації, зокрема впровадження графіків документообігу, внутрішніх чек-листів, чіткого розподілу відповідальності, належного архівного зберігання й електронних інструментів контролю. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання сформованих узагальнень для вдосконалення внутрішніх регламентів, процедур документообігу, архівного зберігання та системи контролю у приватному й державному секторах.

The article examines the accounting and control significance of documenting economic operations in the private and public sectors. The relevance of the topic is determined by the fact that primary documents form the basis of accounting, financial and tax reporting, internal control, public financial control, and evidentiary confirmation of completed transactions. The purpose of the article is to systematize the functions of documentation and compare its role in the private and public sectors, taking into account regulatory requirements, control risks, and management objectives. The methodological basis of the study includes legal analysis, a comparative approach, systematization, and generalization. The study analyzes approaches to defining a primary document, reveals its accounting, control, legal, informational, and managerial functions, and identifies specific features of document flow organization in different sectors of the economy. It is substantiated that in the private sector, documentation ensures confirmation of the reality of economic operations, tax security, protection of enterprise interests, and the quality of managerial decisions. In the public sector, it additionally performs the functions of ensuring budget discipline, public accountability, transparency in the use of resources, and control over compliance with financial legislation. A comparative characterization of documentation in both sectors is proposed according to the criteria of purpose, control function, users of information, legal significance, risks, and consequences of improper document preparation. The main risks of inadequate documentation are systematized, and control measures for their minimization are proposed, including the introduction of document flow schedules, internal checklists, clear allocation of responsibilities, proper archival storage, and electronic control tools. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed generalizations to improve internal regulations, document flow procedures, archival storage, and control systems in both the private and public sectors.

Ключові слова: бухгалтерський облік; облік у бюджетних установах; первинний документ; документування; документообіг; приватний сектор; державний сектор; внутрішній контроль; фінансовий контроль.

Key words: accounting; accounting in budgetary institutions; primary document; documentation; document flow; private sector; public sector; internal control; financial control.

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

Документування господарських операцій є базовим елементом обліку, оскільки саме первинний документ фіксує факт здійснення операції, забезпечує її юридичне підтвердження та створює інформаційну основу для подальшого відображення в облікових регістрах і звітності. У сучасних умовах значення документування виходить за межі суто технічної процедури оформлення операцій: воно є інструментом управління, внутрішнього контролю, податкового адміністрування, фінансового контролю та доказового захисту інтересів суб'єкта господарювання або установи.

Для приватного сектору належне документування безпосередньо пов'язане з підтвердженням реальності господарських операцій, визнанням витрат і доходів, податковою безпекою, взаємодією з контрагентами та захистом підприємства під час перевірок і судових спорів. Для державного сектору документування має ще ширше значення, оскільки воно забезпечує підтвердження законності використання бюджетних коштів, дотримання фінансової дисципліни, публічну підзвітність, прозорість управління ресурсами та контроль за виконанням повноважень органів влади, установ і організацій.

Актуальність теми посилюється цифровізацією облікових процесів, зростанням вимог до прозорості, необхідністю забезпечення збереженості документів в

умовах воєнних ризиків, а також потребою гармонізувати традиційні вимоги до первинного документування з сучасними формами електронного обміну інформацією. У зв'язку з цим виникає потреба не лише описати нормативні вимоги до документів, а й порівняти функціональну роль документування у приватному та державному секторах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Термін "документ" традиційно трактується як письмове свідчення або доказ, що фіксує певний факт, дію чи господарську операцію. В обліку документ виконує роль матеріального або електронного носія інформації, що підтверджує здійснення господарської операції або містить розпорядження на її проведення. Первинний документ є початковою ланкою облікового процесу, оскільки саме на його підставі здійснюються записи в облікових регістрах, формуються звітні показники та забезпечується контроль за рухом активів, зобов'язань, капіталу, доходів і витрат.

Островерха Р. розглядає первинні документи як ключове джерело вхідної облікової інформації та підкреслює значення обов'язкових реквізитів для забезпечення їх юридичної сили [6]. Голуб Н. акцентує увагу на тому, що документування є не лише технічною процедурою, а й важливим джерелом управлінської інформації для підприємства [2]. Герман Р. досліджує проблеми первинного обліку в національному та зарубіжному контекстах, наголошуючи на зв'язку якості первинних документів із достовірністю облікових даних і податковими наслідками [1].

Організаційний аспект документообігу розкривають Рожелюк В. та Денчук П., які підкреслюють значення графіка документообігу, послідовності руху документів і відповідальності виконавців для ефективної комунікації на підприємстві [14]. Контрольну функцію документування досліджують Пугаченко О. та Фоміна Т., доводячи, що документальне забезпечення є основою внутрішнього контролю, оцінки законності та доцільності господарських операцій [12].

Нормативний аспект організації документообігу аналізують Пугаченко О., Зарудна Н. та Коява Д., які розглядають його як систему вимог до створення, оформлення, реєстрації, руху, зберігання та знищення документів [13]. Водночас Цятковська О. акцентує увагу на ролі бухгалтерського обліку в управлінні державними установами, де документування пов'язане не лише з обліком, а й із прозорістю, підзвітністю та контролем за використанням ресурсів [15].

Отже, наявні дослідження достатньо грунтовно висвітлюють сутність первинного документа, організацію документообігу, контрольну функцію документування та нормативне забезпечення роботи з документами. Водночас недостатньо розробленим залишається порівняльний аспект документування господарських операцій у приватному та державному секторах. Саме це зумовлює актуальність дослідження спільних і відмінних рис документування з урахуванням його облікової, контрольної, правової та управлінської функцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація обліково-контрольних функцій документування господарських операцій та порівняння його значення у приватному і державному секторах. Для досягнення мети визначено такі завдання: узагальнити нормативне розуміння документа і первинного документа; розкрити функції документування в системі бухгалтерського обліку; порівняти роль документування у приватному та державному секторах; виокремити ризики неналежного оформлення і зберігання документів; сформулювати напрями вдосконалення документообігу як елементу внутрішнього та зовнішнього контролю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нормативне регулювання документування в Україні грунтується на Законі України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні"[10], Положенні про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [8], Законі України "Про інформацію" [11], національних стандартах діловодства та архівної справи [3], а також нормативних актах щодо зберігання, архівування і знищення документів [7; 9]. Ці акти визначають сутність первинного документа, вимоги до його обов'язкових реквізитів, порядок створення, прийняття, перевірки, обробки, зберігання та використання документів у системі бухгалтерського обліку.

Порядок документального оформлення господарських операцій та вимоги щодо складання документів регламентуються Положенням про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 24 травня 1995 р. № 88. Важливо, що Положення № 88 поширюється як на підприємства та господарські організації, так і на установи й організації, основна діяльність яких фінансується за рахунок бюджетних коштів [8]. Це створює спільну нормативну основу документування для приватного і державного секторів, хоча практичне значення документів у цих секторах відрізняється залежно від цілей діяльності, джерел фінансування, кола користувачів інформації та характеру контролю.

У приватному секторі документування передусім забезпечує доказовість і реальність господарських операцій, обгрунтування податкових показників, виконання договірних зобов'язань, захист майнових інтересів власників і формування управлінської інформації. У державному секторі документування додатково пов'язане з бюджетною дисципліною, законністю витрачання публічних коштів, казначейським обслуговуванням, внутрішнім контролем, державним аудитом і публічною підзвітністю. Отже, однакові формальні вимоги до документів виконують різні функціональні ролі залежно від сектору застосування.

Господарські операції є фактами підприємницької, бюджетної або іншої діяльності суб'єкта господарювання, які впливають на стан його активів, капіталу, зобов'язань, доходів, витрат і фінансових результатів. Саме тому їх правильне, своєчасне та належно оформлене

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/).

документування є необхідною умовою достовірного обліку, внутрішнього контролю та підтвердження законності здійснених операцій.

Первинний документ є ключовим джерелом облікової інформації, оскільки він підтверджує факт здійснення господарської операції та забезпечує юридичну силу відповідних облікових записів. Документ має бути складений під час здійснення операції або безпосередньо після її завершення, містити обов'язкові реквізити, бути підписаний відповідальними особами та відповідати вимогам чинного законодавства.

Нормативно-правова база України чітко визначає зміст поняття "первинний документ" і встановлює вимоги до його форми, реквізитів та доказового значення (табл. 1).

Узагальнення законодавчих підходів дає підстави трактувати первинний документ як паперовий або електронний носій інформації, що містить відомості про господарську операцію, забезпечує її фіксацію, збереження та передавання у часі й просторі, а також є підставою для відображення такої операції в обліку.

Важливим є те, що сучасне законодавство України визнає можливість використання первинних документів як у паперовій, так і в електронній формі. Крім того, незначні недоліки в документах не є підставою для невизнання господарської операції, якщо вони не перешкоджають ідентифікації учасників операції та дають змогу визначити обов'язкові реквізити: дату складання документа, назву суб'єкта, від імені якого його складено, зміст і обсяг господарської операції, одиницю виміру та відповідальних осіб. Такий підхід посилює змістовний характер документування, оскільки вирішальним стає не лише формальна наявність документа, а й можливість підтвердити реальність господарської операції.

До обов'язкових реквізитів первинного документа належать назва документа, дата складання, назва підприємства або установи, зміст і обсяг господарської операції, одиниця виміру, посади та підписи осіб, відповідальних за здійснення й оформлення операції. Залежно від характеру операції та технології обробки інформації можуть використовуватися додаткові реквізити: номер документа, ідентифікаційний код, підстава операції, печатка, дані про особу-одержувача, інформація про пов'язані документи тощо.

У приватному секторі первинний документ підтверджує економічну суть операції, слугує підставою для визнання доходів, витрат, активів і зобов'язань, а також використовується під час податкових перевірок, аудиту й вирішення спорів із контрагентами. У державному секторі первинний документ є не лише підставою для бухгалтерського обліку, а й елементом підтвердження цільового, законного та ефективного використання бюджетних коштів.

Для узагальнення відмінностей у функціональному призначенні документування доцільно порівняти його роль у приватному та державному секторах за ключовими обліково-контрольними критеріями (табл. 2).

Документообіг охоплює рух документів від моменту їх створення або отримання до завершення обробки, відображення в облікових регістрах і передання до архіву. Його етапами є складання або реєстрація документів, попередня перевірка, облікова обробка, передавання відповідальним виконавцям, використання для формування облікових записів, поточне зберігання та архівування.

Таблиця 1. Дефініція "первинний документ" відповідно до нормативно-законодавчої бази України

Нормативний документ	Визначення
ДСТУ 2732:2004 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять. Національний стандарт України. Наказ № 97 від 28.05.2004 функціонує з 01.07. 2005 [3]	Документ – інформація, зафіксована на матеріальному носії, основною функцією якого є зберігати та передавати її в часі та просторі.
Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку від 24.05.1995 № 88 [8]	Первинні документи - це документи, створені у паперовій або в електронній формі, які містять відомості про господарські операції.
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV [10]	Первинний документ – документ, який містить відомості про господарську операцію.
Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII [11]	Документ – матеріальний носій, що містить інформацію, основними функціями якого є її збереження та передавання у часі та просторі.

Таблиця 2. Функціональне значення документування у приватному та державному секторах

Критерій	Приватний сектор	Державний сектор
Основна мета документування	Підтвердження реальності господарських операцій, формування облікових і податкових показників, забезпечення управління підприємством.	Підтвердження законності операцій, використання бюджетних коштів, виконання кошторисів і забезпечення публічної підзвітності.
Ключова контрольна функція	Внутрішній контроль, податковий контроль, аудит, контроль за виконанням договорів.	Внутрішній контроль, державний фінансовий контроль, аудит, контроль за бюджетною дисципліною.
Основні користувачі документальної інформації	Власники, менеджмент, бухгалтерська служба, аудитори, податкові органи, контрагенти, судові органи.	Керівники установ, головні розпорядники бюджетних коштів, казначейські органи, органи державного фінансового контролю, громадськість.
Правове значення	Доказ реальності операцій і виконання договірних зобов'язань.	Доказ законності використання публічних ресурсів і дотримання фінансової дисципліни.
Основні ризики неналежного оформлення	Невизнання витрат, податкові донарахування, спори з контрагентами, втрата доказової бази.	Порушення бюджетного законодавства, фінансова відповідальність, управлінські ризики, претензії контролюючих органів.

Джерело: власна розробка.

Основні відмінності організації документообігу в обох секторах систематизовано в таблиці 3.

Ефективність документування значною мірою залежить від раціональної організації документообігу. У приватному секторі він переважно орієнтований на оперативність управління, податкову безпеку та взаємодію з контрагентами, тоді як у державному секторі важливого значення набувають погоджувальні процедури, бюджетна дисципліна, підзвітність і контроль за використанням публічних ресурсів. Документи виконують контрольну функцію як на етапі попереднього, так і на етапі подальшого контролю. Попередній контроль здійснюється до або під час проведення операції: посадові особи, підписуючи документ, підтверджують правомірність, доцільність і відповідність операції встановленим повноваженням. Подальший контроль здійснюється під час приймання, перевірки, обробки документів, формування звітності, аудиту, ревізій та перевірок.

У приватному секторі контрольна функція документування спрямована на захист підприємства від господарських, податкових і майнових ризиків. Неналежно оформлені документи можуть поставити під сумнів реальність операції, ускладнити підтвердження витрат або податкового кредиту, спричинити конфлікти з контрагентами чи контролюючими органами. У державному секторі помилки у документуванні можуть мати наслідком порушення бюджетної дисципліни, претензії органів державного фінансового контролю та відповідальність посадових осіб.

Доказова функція документа полягає в тому, що правильно оформлений документ може використовуватися як підтвердження здійснення операції під час внутрішніх перевірок, аудиту, податкового контролю, державного фінансового контролю та судового розгляду. Саме тому своєчасність складання, повнота реквізитів, ідентифікація відповідальних осіб і збереженість документа є критичними умовами його юридичної сили.

Неналежне документування господарських операцій створює ризики як для достовірності бухгалтерського обліку, так і для ефективності внутрішнього та зовнішнього контролю. Такі ризики можуть проявлятися у помилках в облікових записах, викривленні показників фінансової, податкової або бюджетної звітності, втраті доказової сили документів, претензіях контролюючих органів, фінансових санкціях або порушенні бюджетної дисципліни. Особливо небезпечними є ситуації, коли документи складені несвоєчасно, містять неповні реквізити, не дають змоги ідентифікувати учасників операції або не забезпечують підтвердження її реальності та законності.

Для мінімізації таких ризиків доцільно застосовувати контрольні заходи, спрямовані на перевірку реквізитів, дотримання строків документообігу, закріплення відповідальних осіб, належне архівне зберігання та оптимізацію маршрутів руху документів. У приватному секторі вони знижують податкові, договірні й майнові ризики, а в державному — посилюють бюджетну дисципліну, законність використання ресурсів і підзвітність посадових осіб (табл. 4).

Для практичного оцінювання якості документування доцільно використовувати систему індикаторів, які характеризують своєчасність складання документів, повноту їх реквізитів, рівень помилок, швидкість проходження документів, стан архівного зберігання та рівень цифровізації документообігу (рис. 1).

Такі індикатори можуть застосовуватися як у приватному, так і в державному секторах, однак їх управлінське значення залежить від характеру контролю, користувачів інформації та наслідків порушень. У приватному секторі вони дають змогу оцінити оперативність обліку, підтвердження реальності господарських операцій, податкову безпеку та ризики у відносинах із контрагентами. Особливе значення мають своєчасність оформлення документів, повнота реквізитів і рівень помилок.

У державному секторі індикатори мають ширше контрольне значення, оскільки пов'язані з бюджетною дисципліною, прозорістю використання публічних ресурсів, підзвітністю посадових осіб і якістю державного фінансового контролю. Отже, запропонована система індикаторів дає змогу перейти від формального оці-

Таблиця 3. Порівняльна характеристика організації документообігу

Елемент документообігу	Приватний сектор	Державний сектор
Відповідальний центр організації	Головний бухгалтер, бухгалтерська служба, керівник підприємства.	Бухгалтерська служба установи, керівник, відповідальні особи за бюджетні програми та діловодство.
Основний маршрут документів	Підрозділ або відповідальна особа → бухгалтерія → керівництво / контрагент / архів.	Виконавець → структурний підрозділ → бухгалтерська служба → керівник / казначейство / архів.
Основний управлінський ефект	Швидке формування облікових даних, контроль витрат і доходів, підтвердження операцій для податкових потреб.	Забезпечення бюджетної дисципліни, підтвердження цільового використання коштів, прозорість та підзвітність.
Типові проблеми	Несвоєчасне подання документів, неповні реквізити, слабкий контроль за зберіганням, залежність від контрагентів.	Складність погоджень, дублювання процедур, тривале зберігання, високі вимоги до доказовості та підзвітності.

Джерело: власна розробка.

Таблиця 4. Ризики неналежного документування та контрольні заходи

Ризик	Можливі наслідки	Доцільні контрольні заходи
Неповні або неправильні реквізити первинного документа	Сумнів у доказовій силі документа, помилки в обліку, претензії контролюючих органів.	Впровадження внутрішніх чек-листів перевірки реквізитів, затвердження відповідальних осіб, періодичний внутрішній контроль.
Несвоєчасне складання або подання документів	Затримка облікових записів, викривлення звітності, складність підтвердження періоду операції.	Графік документообігу, контроль строків, автоматизовані нагадування, відповідальність виконавців.
Втрата або пошкодження документів	Втрата доказової бази, ризик адміністративної або кримінальної відповідальності, неможливість підтвердження операцій.	Архівне зберігання, резервне копіювання, номенклатура справ, порядок видачі документів з архіву.
Формальний характер документообігу	Неефективність внутрішнього контролю, накопичення необроблених документів, зниження якості управлінської інформації.	Перегляд маршрутів документів, скорочення зайвих погоджень, впровадження електронних інструментів контролю.

Джерело: власна розробка.

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

нювання наявності документів до комплексної оцінки якості документування, ефективності документообігу та його контрольної результативності.

Після обробки первинні документи, облікові регістри, бухгалтерська та інша звітність підлягають зберіганню і переданню до архіву. Організація архівного зберігання є важливою не лише з технічного, а й з правового погляду, оскільки збереженість документів забезпечує можливість підтвердження операцій у майбутніх звітних періодах, під час перевірок, аудиту, ревізій і судових спорів.

У приватному секторі зберігання документів забезпечує захист інтересів підприємства, власників, працівників і контрагентів. У державному секторі архівне зберігання має підвищену значущість через тривалі строки зберігання окремих категорій документів, необхідність підтвердження використання бюджетних коштів, збереження управлінської інформації та виконання вимог архівного законодавства.



Рис. 1. Індикатори оцінювання якості документування та документообігу

Джерело: власна розробка.

Незабезпечення збереженості документів може спричинити адміністративну або кримінальну відповідальність у випадках порушення архівного законодавства, порядку ведення обліку, фінансової дисципліни або незаконного заволодіння документами, штампами чи печатками [4; 5]. Тому доцільним є розроблення внутрішнього положення про архівну роботу, визначення відповідальних осіб, формування номенклатури справ, встановлення порядку видачі документів з архіву та проведення періодичних перевірок стану зберігання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Документування господарських операцій має спільну нормативну основу для приватного і державного секторів, але його практична роль суттєво відрізняється. Для приватного сектору документування є насамперед інструментом підтвердження реальності операцій, управління підприємством, податкової безпеки та захисту комерційних інтересів. Для державного сектору документування є складовою публічної підзвітності, контролю за використанням бюджетних коштів і забезпечення довіри до управління публічними ресурсами.

Спільною проблемою для обох секторів є те, що документи часто розглядаються як формальна вимога, а не як елемент системи управління ризиками. Такий підхід призводить до несвоєчасного оформлення, неповних реквізитів, неузгодженості маршрутів руху документів, слабкої відповідальності виконавців і неналежного архівного зберігання. У результаті документування втрачає частину своєї контрольної та доказової функції. Відмінність між секторами полягає насамперед у масштабі наслідків: у приватному секторі помилки в документуванні здебільшого спричиняють фінансові, податкові або договірні ризики, тоді як у державному секторі вони пов'язані з бюджетною дисципліною, публічною підзвітністю та довірою до інституцій. Тому вдосконалення документування має передбачати не лише дотримання формальних реквізитів, а й побудову раціонального документообігу, чіткий розподіл відповідальності, регулярний внутрішній контроль, використання електронних інструментів обробки документів і належну організацію архівного зберігання. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом цифровізації первинного документування, електронного документообігу, застосування кваліфікованого електронного підпису та порівнянням їхнього впливу на якість обліку у приватному і державному секторах.

Література:

1. Герман Р. Т. Проблеми первинного обліку: національний та зарубіжний досвід вирішення. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2016. № 4 (78). С. 37—42.

2. Голуб Н. О. Документування та його значення для підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ. Економічні науки. 2018. № 1 (36). С. 198—203. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/items/3dec8ba9-e1c3-4cd7-bfc5-bf3c49373690 (дата звернення: 01.05.2026).

3. ДСТУ 2732:2004. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять. URL: https://vn.court.gov.ua/userfiles/27_2732-2004(1).pdf (дата звернення: 01.05.2026).

4. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text (дата звернення: 01.05.2026).

5. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (дата звернення: 01.05.2026).

6. Островерха Р. Первинні документи у бухгалтерському обліку: сутність та напрямки удосконалення. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умо-

вах глобалізації. 2018. DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2018.01.019

7. Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів: наказ Міністерства юстиції України від 12.04.2012 № 578/5. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0571-12#Text (дата звернення: 01.05.2026).

8. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 № 88. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text (дата звернення: 20.04.2026).

9. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях: наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text (дата звернення: 01.05.2026).

10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 20.04.2026).

11. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (дата звернення: 20.04.2026).

12. Пугаченко О. Б., Фоміна Т. В. Документальне забезпечення внутрішнього контролю операцій з оборотними активами. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 4 (37). С. 236—250. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).236-250

13. Пугаченко О., Зарудна Н., Коява Д. Законодавче регулювання організації документообороту. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-22

14. Рожелюк В. М., Денчук П. Н. Організація документообігу як основного інструмента забезпечення функціонування ефективної системи комунікації на переробному підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2014. № 2 (24). С. 114—121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2014_2_18 (дата звернення: 01.05.2026).

15. Цятковська О. Бухгалтерський облік в управлінні державними установами. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 4. С. 38—47. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-04-38-47

References:

1. Herman, R.T. (2016), "Problems of primary accounting: national and foreign experience in solving them", Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky, vol. 4, no. 78, pp. 37—42.

2. Holub, N.O. (2018), "Documentation and its importance for the enterprise", Zbirnyk naukovykh prats TDATU. Ekonomichni nauky, vol. 1, no. 36, pp. 198—203, available at: https://elar.tsatu.edu.ua/items/3dec8ba9-e1c3-4cd7-bfc5-bf3c49373690 (Accessed 1 May 2026).

3. State Standard of Ukraine (2005), DSTU 2732:2004. Records management and archival affairs. Terms and definitions"", available at: https://vn.court.gov.ua/userfiles/27_2732-2004(1).pdf (Accessed 1 May 2026).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1984), "The Code of Ukraine On Administrative Offenses", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text (Accessed 1 May 2026).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "The Criminal Code of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (Accessed 1 May 2026).

6. Ostroverkha, R. (2018), "Primary documents in accounting: essence and directions for improvement", Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. https://doi.org/10.35774/ibo2018.01.019

7. Ministry of Justice of Ukraine (2012), Order "On approval of the List of standard documents created during the activities of public authorities, local self-government bodies, other institutions, enterprises and organizations, indicating document retention periods", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0571-12#Text (Accessed 1 May 2026).

8. Ministry of Finance of Ukraine (1995), Order "On approval of the Regulation on documentary support of records in accounting", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text (Accessed 20 April 2026).

9. Ministry of Justice of Ukraine (2015), Order "On approval of the Rules for organizing records management and archival storage of documents in state bodies, local self-government bodies, enterprises, institutions and organizations", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text (Accessed 1 May 2026).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On accounting and financial reporting in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (Accessed 20 April 2026).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On information", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (Accessed 20 April 2026).

12. Puhachenko, O.B. and Fomina, T.V. (2020), "Documentary support of internal control of current assets operations", Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky, vol. 4, no. 37, pp. 236—250. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).236-250

13. Puhachenko, O., Zarudna, N. and Koiava, D. (2025), "Legislative regulation of document flow organization", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 77. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-22

14. Rozheliuk, V.M. and Denchuk, P.N. (2014), "Organization of document flow as the main tool for ensuring the functioning of an effective communication system at a processing enterprise", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 2, no. 24, pp. 114—121, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2014_2_18 (Accessed 1 May 2026).

15. Tsiatkovska, O. (2021), "Accounting in the management of state institutions", Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 4, pp. 38—47. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-04-38-47

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 332.122:502.171:004.8

М. Я. Височанська,
д. е. н., старший дослідник, Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2116-9991
В. В. Ше,
аспірант, Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-5131-0234

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.202

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ КОМПЛЕКСНОГО ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО МОНІТОРИНГУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ТА ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

M. Vysochanska,
Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
V. She,
Postgraduate Student,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

CONCEPTUAL SOFTWARE MODEL FOR COMPREHENSIVE ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC MONITORING OF RURAL AREAS AND UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

У статті досліджено проблему відсутності інтегрованої системи еколого-економічного моніторингу сільських територій та об'єднаних територіальних громад (ОТГ) на субрегіональному рівні в Україні. На основі порівняльного аналізу вітчизняних інструментів (Держстат, Держгеокадастр) та європейського досвіду (EU Rural Vision Observatory, індекс сільського розвитку JRC) виявлено структурний дисбаланс: існуючі підходи в Україні зосереджені виключно на економічних показниках землекористування і не охоплюють екологічного, демографічного та соціального вимірів. Проведено систематизацію індикаторів сталого розвитку сільських територій у чотирьох вимірах із урахуванням як вітчизняної практики, так і міжнародної методології, відібраної методом Дельфі. Обгрунтовано доцільність застосування спеціалізованого штучного інтелекту, навченого на локальних даних, для підвищення точності прогнозування динаміки еколого-економічних показників громад. Наукова новизна полягає у розробці концептуальної модульної архітектури програмного забезпечення, що вперше інтегрує еколого-економічний моніторинг на рівні ОТГ із застосуванням модулів глибокого навчання для прогнозування та форму-

вання адресних управлінських рекомендацій. Запропоновано алгоритм впровадження розробленої системи моніторингу через пілотні проєкти в трьох типових ОТГ, що дозволить адаптувати методологію до різних природно-господарських умов. Результати моделювання із застосуванням штучного інтелекту засвідчили можливість підвищення достовірності короткострокових прогнозів екологічних ризиків на 27 % порівняно з традиційними статистичними методами. Практична цінність дослідження полягає у створенні інструментарію для прийняття виважених управлінських рішень на рівні громад, що відповідає засадам політики згуртованості ЄС та Цілям сталого розвитку України до 2030 року.

The article investigates the problem of the absence of an integrated environmental and economic monitoring system for rural territories and amalgamated territorial communities (ATCs) at the subregional level in Ukraine. Following the decentralisation reform initiated in 2015, ATCs acquired significantly broader powers in managing their own resources; however, they simultaneously faced a critical lack of tools for comprehensive analysis of their development status across both economic and ecological dimensions. Based on a comparative analysis of existing domestic instruments — the State Statistics Service of Ukraine and the State Geocadastre — and advanced European experience, including the EU Rural Vision Observatory and the JRC Rural Development Index applied at NUTS-4 level, a structural imbalance has been identified: existing Ukrainian approaches focus exclusively on economic land-use indicators and do not cover ecological, demographic, or social dimensions. A systematisation of rural development indicators across four dimensions — economic, ecological, demographic, and social/institutional — is conducted and presented in a comparative table, incorporating both domestic practice and international methodology previously selected through a Delphi approach involving 30 rural development experts, where the economy pillar received the highest weight of 28,4 %, followed by social welfare at 26,2 %, environment at 24 %, and population at 21 %. The rationale for applying a specialised artificial intelligence model trained exclusively on local data is substantiated: empirical research confirms that locally trained machine learning models reduce the mean absolute error of global models by 40-69 %, which justifies the development of a region-specific rather than a universal solution. The scientific novelty of the study lies in the development of a conceptual modular software architecture comprising five interconnected modules — data collection, integration and processing, deep learning, recommendations, and visualisation — that for the first time integrates environmental and economic monitoring at the level of ATCs in the Ternopil region with the application of deep learning modules for forecasting indicator dynamics and generating targeted management recommendations for local self-government bodies. An algorithm for implementing the developed monitoring system through pilot projects in three typical ATCs is proposed, which will allow adapting the methodology to different natural and economic conditions. The results of modeling using artificial intelligence have shown the possibility of increasing the reliability of short-term forecasts of environmental risks by 27% compared to traditional statistical methods. The practical value of the study lies in creating a toolkit for making informed management decisions at the community level, which meets the principles of the EU cohesion policy and the Sustainable Development Goals of Ukraine by 2030.

Ключові слова: еколого-економічний моніторинг, сільські території, об'єднані територіальні громади, програмне забезпечення, штучний інтелект, індикатори сталого розвитку, децентралізація.

Key words: rural territories, amalgamated territorial communities, environmental and economic monitoring, software model, artificial intelligence, sustainable development indicators, decentralisation.

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

Збалансований розвиток сільських територій в умовах децентралізації є однією з ключових проблем державної регіональної політики України. Реформа об'єднання громад, розпочата у 2015 році, суттєво розширила повноваження ОТГ у розпорядженні власними ресурсами, однак водночас загострила інший виклик: громади здебільшого не мають інструментів для комплексного аналізу власного розвитку.

Тернопільська область, це один з найбільших аграрних регіонів України, де переважна більшість населення проживає в сільській місцевості, наочно ілюструє цю проблему. Управління там буде ефективним лише за

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/).

умов систематичного моніторингу тих двох аспектів, які йдуть один за одним: економічного (дохід населення, зайнятість, бюджетна спроможність громад) та екологічного (стан грунту і водних ресурсів, рівень забруднення). Незважаючи на те, що така потреба повністю може бути задоволена, в Україні досі не створено інтегрованої платформи, що поєднувала б обидва виміри та враховувала специфіку ОТГ.

Ефективне управління сільськими територіями можливе лише за умови систематичного моніторингу двох взаємопов'язаних вимірів: економічного — доходи населення, зайнятість, бюджетна спроможність громад — та екологічного — стан грунтів і водних ресурсів, рівень антропогенного навантаження. Попри очевидну потребу в такому інструменті, в Україні досі відсутня інтегрована платформа, яка б поєднувала обидва виміри та враховувала специфіку окремих ОТГ.

Проблема посилюється тим, що наявні державні інституції — Держстат і Держгеокадастр — формують дані переважно на рівні областей і районів, не забезпечуючи деталізації до рівня громади. Це унеможливлює оперативне прийняття управлінських рішень на місцевому рівні та залишає органи місцевого самоврядування без належного аналітичного підгрунтя для стратегічного планування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Можливості розвитку сільських територій в умовах децентралізації висвітлюються у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Давиденко Н., Василевська Н., Бойко С. та Василевський М. на основі власного дослідження дійшли висновку, що децентралізаційна реформа, проведена в Україні у 2015—2018 р., хоч і стримала темпи депопуляції сільських територій, однак цільові показники соціально-економічного розвитку ОТГ, які були затверджені у законодавстві України, досягнуті не були, а для їх досягнення в найближчому майбутньому наявні економічні умови також не сприяють [1]. Ткаленко Н., Михайловська О., Маргасова В. та ін. аргументували, що існуючі при громадах механізми екологічного управління не є досконалими, не повною мірою використовують передові технології, однак саме місцеві громади, можливо, є найбільш оснащеними для ефективного управління в цій сфері в порівнянні з державним і приватним секторами [2]. Іртищева І., Павленко О., Стегней М. та ін. довели, що якість регіонального публічного управління у досягненні ЦСР у великій мірі залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування [3].

Водночас у зарубіжній практиці активно розвиваються підходи до застосування машинного навчання для ранжування та моніторингу сільських поселень, зокрема з використанням геопросторових даних та методів кластеризації,зокрема група дослідників запропонувала фреймворк eRurban на основі машинного навчання для автоматизованого ранжування сільських поселень за соціально-економічним потенціалом розвитку з використанням методів кластеризації на даних 250 000 сільських адміністративних одиниць Індії — ефективність алгоритму підтверджена коефіцієнтом Спірмена 0,89 [4].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування концептуальної моделі програмного забезпечення комплексного еколого-економічного моніторингу розвитку сільських територій та ОТГ Тернопільської області із застосуванням елементів штучного інтелекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні функції збору та систематизації статистичних даних про стан сільських територій покладено на кілька державних інституцій. Державна служба статистики України (Держстат) є основним постачальником офіційної статистики, демографічної, економічної та соціальної, на рівні областей і районів. Держстат проводить збір і публікацію даних для моніторингу Цілей сталого розвитку до 2030 року [5]. Разом із тим, статистика Держстату є розрізненою між різними публікаціями, агрегованою на рівні областей та районів і не деталізованою до рівня окремих громад, що суттєво обмежує її практичне застосування для оперативного моніторингу та прийняття управлінських рішень на рівні конкретної ОТГ, саме цей розрив покликане заповнити спеціалізоване програмне забезпечення. Певною мірою цей недолік компенсує галузевий моніторинг земельних ресурсів. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастр) підтримує Автоматизовану систему публічного моніторингу земельних відносин, що дозволяє відстежувати динаміку земельного ринку та структуру сільськогосподарських угідь у розрізі областей [6].

Відповідно, як Держстат, так і Держгеокадастр відображають лише частину розвитку сільських територій і жодним чином не можуть розглядатися як повноцінний інструмент моніторингу на рівні ОТГ. Певним кроком до подолання цього розриву стала ініціатива 2024 року. У 2024 році Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України спільно з Держстатом та Мінцифри розпочало реформу місцевої статистики, в основу якої покладено ГІС-систему для збору даних на рівні громад. Це перший в історії України крок до запровадження повноцінної місцевої статистики [7]. Однак реформа все ще перебуває на стадії впровадження і поки що не має повного екологічного та економічного виміру. Таким чином, попри наявність окремих інструментів, в Україні відсутня інтегрована система, яка б поєднувала екологічний та економічний моніторинг на рівні ОТГ, здійснювала прогнозування та формувала адресні рекомендації для органів місцевого самоврядування.

Показовим прикладом системного підходу до моніторингу сільських територій є Обсерваторія сільського розвитку ЄС (EU Rural Vision Observatory) [8]. Вона акумулює дані про демографічні процеси, ринок праці, рівень доходів, землекористування, доступність послуг та екологічний стан для регіонів NUTS-3 усіх країн-членів. Обсерваторія функціонує як відкритий аналітичний інструмент, що забезпечує органам управління, дослідникам і громадськості можливість відстежувати динаміку розвитку сільських територій, здійснювати міжрегіональні зіставлення та оцінювати прогрес

у досягненні цілей Довгострокового бачення для сільських районів ЄС до 2040 року. Серед ключових переваг системи — стандартизована методологія збору індикаторів, інтерактивна картографічна візуалізація та відкритий доступ до даних. Необхідність саме такого багатовимірного підходу підтверджується науковою літературою: за результатами систематичного огляду Suarez Roldan et al., комплексна оцінка сталого розвитку сільських територій охоплює щонайменше 164 змінні у трьох вимірах — економічному, соціальному та екологічному, що унеможливлює зведення моніторингу до обмеженого набору секторальних показників [9].

Водночас EU Rural Vision Observatory має певні обмеження, оскільки картографічна база платформи сформована на основі показників регіонів рівня NUTS-3, а не окремих територіальних громад. Зокрема, експерти Euromontana наголошують, що для грунтовного аналізу таких проблем, як сільська депопуляція чи деградація земельних ресурсів, необхідним є використання даних на рівні окремих громад, що не забезпечується статистичними системами типу NUTS [8; 10]. Для України, де базовим елементом регулювання просторового розвитку є саме громада, цей дефіцит конструкції є особливо критичним і вказує на необхідність розробки власного інструменту моніторингу, адаптованого до місцевого рівня.

Ключовим елементом будь-якої системи моніторингу є набір індикаторів, що забезпечують вимірювання стану та динаміки розвитку території. Аналіз наукової літератури свідчить про суттєві відмінності у підходах до формування таких систем між вітчизняними та зарубіжними дослідниками. У наукових дослідженнях українських науковців основними є показники економіки землекористування. Так, Лазарєва О.В. до таких, що характеризують економічну оцінку сталого розвитку сільської місцевості, відносить: забезпеченість сільськогосподарськими угіддями, виробництво рослинницької і тваринницької продукції на 100 га угідь, розорюваність сільськогосподарських угідь, питому вагу інтенсивних культур у структурі посівів, рівень рентабельності, динаміку виручки та прибутку від реалізованої продукції. Водночас у проєкті Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року індикатори відображають переважно економічні досягнення сільгоспвиробників, тоді як екологічні індикатори представлено найменшою мірою — лише двома показниками. Це вказує на структурну диспропорцію в підходах до моніторингу, які склалися в Україні. [11; 12].

Як видно з табл. 1, сучасні вітчизняні підходи до індикативного оцінювання сконцентровані на економічних показниках землекористування і не охоплюють демографічний, соціальний та інституційний виміри.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз систем індикаторів еколого-економічного моніторингу сільських територій

Вимір	*Існуючі підходи в Україні*	*Міжнародний досвід (ЄС)*	*Запропонована система індикаторів*
Економічний	Виробництво рослинницької і тваринницької продукції на 100 га угідь; рівень рентабельності; динаміка виручки та прибутку від реалізованої продукції; витрати на одиницю земельної площі	Середні заробітки на душу населення; купівельна спроможність населення; рівень безробіття; частка ВДВ первинного сектору у ВВП; витрати на НДДКР	Бюджетна спроможність ОТГ на 1 мешканця; рівень зайнятості сільського населення; обсяг виробництва с/г продукції на 100 га угідь; надходження від земельного податку
Екологічний	Розораність с/г угідь; питома вага інтенсивних культур у структурі посівів; забезпеченість с/г угіддями	Частка відновлюваної енергетики; частка очищених стічних вод; якість водних об'єктів; частка с/г угідь під сталим землеробством; охоплення територій природоохоронним статусом	Стан грунтового покриву (бал бонітету); рівень забруднення водних об'єктів; обсяги внесення мінеральних добрив на 1 га; площа деградованих с/г угідь
Демографічний	Не передбачений	Індекс демографічного навантаження; частка осіб віком 65+; густота населення; природний приріст населення	Динаміка чисельності сільського населення; міграційне сальдо ОТГ
Соціальний/ інституційний	Не передбачений	Охоплення медичними послугами; рівень освіти робочої сили; ІКТ-навички населення; охоплення мобільним зв'язком	Охоплення широкосмуговим інтернетом; наявність стратегічних документів розвитку ОТГ; бюджетна самостійність громади

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 13].

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

Таблиця 2. Порівняння функціональних можливостей універсального та спеціалізованого ШІ в контексті еколого-економічного моніторингу сільських територій

Сучасні універсальні системи штучного інтелекту (чат-боти, аналітичні сервіси)	Спеціалізована система ШІ, навчена саме на даних еколого-економічного стану сільських територій
1. Узагальнює наявні статистичні дані; 2. Формує базові прогнози за типовими моделями; 3. Пропонує загальні рекомендації (без прив'язки до конкретної громади); 4. Не адаптований до специфіки регіону.	1. Враховує локальні особливості: структуру посівів, природні умови, міграційні процеси; 2. Будує точніші прогнози для конкретних ОТГ з урахуванням їхньої динаміки показників; 3. Формує адресні рекомендації: пріоритетні інвестиції, заходи охорони природи, сценарії розвитку для кожної ОТГ; 4. Навчений на регіональних даних Тернопільської обл. – вища точність і практична корисність.

Джерело: сформовано авторами.

Натомість міжнародна методологія передбачає чотири однаково важливі виміри, відібрані методом Дельфі за участю 30 експертів, при цьому відсоток кожного виміру визначено за результатами досліджень: економічний, 28,4 %, соціальний, 26,2 %, екологічний, 24 %, демографічний, 21 %. Запропонована автором концептуальна модель ПЗ поєднує обидва підходи, адаптуючи міжнародну методологію до специфіки ОТГ Тернопільської області шляхом додавання індикаторів бюджетної спроможності громад та стану екології сільських територій, що в часи децентралізації є надзвичайно важливим.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про стійку тенденцію до розширення складу індикаторних систем. Зокрема, у багатовимірному індексі сільського розвитку для країн ЄС сотні часткових соціально-економічних, екологічних, інфраструктурних та адміністративних індикаторів агрегуються на рівні NUTS-4, а серед пріоритетних показників виокремлюються викиди парникових газів, рівень бідності та доступ до цифрової інфраструктури [14; 15].

Порівняльний аналіз показує, що Україна потребує системи власного моніторингу на рівні громади, яка б комбінувала можливості централізованого збору статистичних даних (як у Держстату) з аналітичними і візуалізаційними можливостями платформ, що використовуються в країнах ЄС, а також була б доповнена застосуванням штучного інтелекту (для прогнозування розвитку ситуації і формування адресних управлінських рекомендацій).

Застосування штучного інтелекту у сфері моніторингу розвитку територій відкриває якісно нові можливості для аналізу та прийняття управлінських рішень. Водночас у науковій літературі дедалі чіткіше розмежовуються два принципово різні підходи до використання ШІ — універсальний та спеціалізований.

Як видно з табл. 2, сучасні універсальні системи ШІ здатні узагальнювати наявні статистичні дані, формувати базові прогнози за типовими моделями та пропонувати загальні рекомендації. Універсальні системи ШІ, однак, не можуть бути повною мірою корисними унікальним громадам, оскільки вони не враховують специфіку останніх. Цю тезу підтверджують дослідження у сфері екологічного моніторингу: Rolf et al. виявили, що моделі машинного навчання, навчені лише на локальних даних для певного регіону, знижують середню абсолютну похибку глобальних моделей на 40, 69 %, навіть у разі адаптації моделей до місцевих умов їх точність залишається нижчою порівняно з моделями, навченими виключно на локальних даних [16]. Натомість спеціалізована система ШІ, для розробки якої передбачалося використання даних про стан екології і економіки сільських територій Тернопільської області, може враховувати місцеві особливості структури посівів, природних умов і міграційних процесів даючи точніші прогнози для конкретних ОТГ із врахуванням їхніх індивідуальних динамік показників і формуючи гіпотези щодо першочергових інвестицій посилення природоохоронних заходів і найбільш імовірних сценаріїв розвитку громад.

З урахуванням виявлених недоліків існуючих систем моніторингу та потенціалу спеціалізованого штучного інтелекту, авторами запропоновано концептуальну модель програмного забезпечення комплексного еколого-економічного моніторингу сільських територій та ОТГ Тернопільської області. Модель побудована за модульним принципом і охоплює повний цикл роботи з даними — від їх збору до формування управлінських рекомендацій (рис. 1).

Запропонована модель програмного забезпечення (рис. 1) складається з п'яти взаємопов'язаних модулів. Модуль збору даних інтегрує офіційну статистику, реєстри громад, геопросторові дані та дані сенсорів. Модуль інтеграції і обробки працює як централізоване сховище. Він очищає дані, уніфікує формати та формує показники на рівні громад. Аналітичним ядром системи є модуль глибокого навчання. Прогнозує динаміку економічних і екологічних показників, а також виявляє аномалії і потенційні зони ризику. На основі результатів аналізу модуль рекомендацій генерує варіанти коригування стратегій розвитку, визначає пріоритети для інвестицій і сигналізує про можливі негативні сценарії. Модуль візуалізації показує результати у форматі інтерактивних дашбордів для обласних органів влади та територіальних громад. Таким чином, запропонована структура реалізує повний аналітичний цикл, від первинних даних до обгрунтованих управлінських рішень, у межах єдиної інтегрованої платформи.

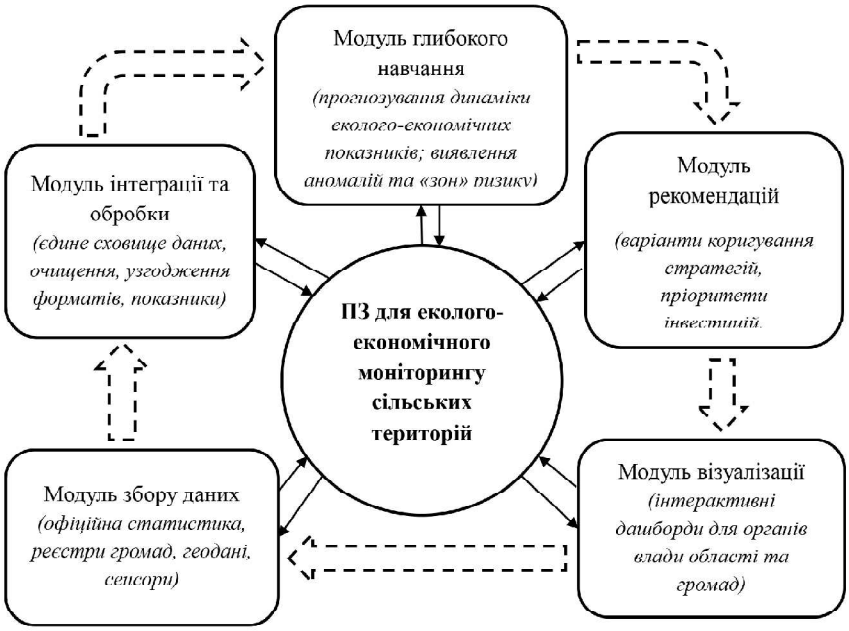


Рис. 1. Концептуальна модель програмного забезпечення комплексного еколого-економічного моніторингу сільських територій та ОТГ

Джерело: розроблено авторами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Відсутність інтегрованої системи еколого-економічного моніторингу на рівні окремих громад залишається одним із провідних інституційних бар'єрів сталого розвитку сільських територій України у контексті розвитку сільських територій. Наразі доступні інструменти, такі як Держстат та Держгеокадастр, охоплюють лише вибіркові аспекти розвитку і не дають змоги здійснювати всебічний аналіз на рівні ОТГ. Ця проблема посилюється тим, що реформа місцевої статистики, яка мала стартувати у 2024 році, ще повністю не впроваджена. Аналіз вітчизняних та європейських практик застосування індикаторів як орієнтирів для оцінювання показав, що в українському контексті акцент у більшості випадків робиться винятково на економічних аспектах землекористування, тоді як міжнародна методологія рівномірно охоплює економічний, екологічний, соціальний та демографічний виміри. Для подолання цього розбалансування пропонується концепція програмного забезпечення, яка включає повний набір індикаторів, що враховують специфіку ОТГ у Тернопільській області, презентованих у форматі єдиної аналітичної платформи з модульною архітектурою, яка розроблена з використанням інструментів штучного інтелекту.

Література:

1. Davydenko N., Wasilewska N., Boiko S., Wasilewski M. Development of rural areas in Ukraine in the context of decentralization: an empirical study. Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 11. DOI: https://doi.org/10.3390/su14116730.

2. Ткаленко Н. В., Михайловська О. В., Маргасова В. Г., Гарафонова О. І., Піщенко О. І. Екологічна складова сталого розвитку територіальних громад. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Т. 4, № 51. С. 451—465. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4059.

3. Іртищева І. О., Павленко О. В., Бойко Є. О., Стегней М. І., Крамаренко І. С., Гришина Н. В., Іщенко О. В. Оцінка ефективності регіонального публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2022. Vol. 44, No. 4. P. 497—505. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2022.49.

4. Sha A., Madhan S., Karthikeya M. Geetha M. Machine Learning for Sustainable Development: Ranking Villages for Rural Development Initiatives. Applied Spatial Analysis and Policy. 2025. Vol. 18, No. 1. P. 6. DOI: https://doi.org/10.1007/s12061-024-09606-6.

5. Програма розвитку офіційної статистики до 2028 року. Держстат України. URL: https://ukrstat.gov.ua/plan_stat/2023/proekt_progr_28.pdf (дата звернення 07.05.2026).

6. Моніторинг земельних відносин. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/ (дата звернення 07.05.2026).

7. Місцева статистика: формування політики відновлення та розвитку громад, що базується на даних. Кабінет Міністрів України, 26 квітня 2024 р. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mistseva-statystyka-formuvannia-polityky-vidnovlennia-ta-rozvytku-hromad-shcho-bazuietsia-na-danykh (дата звернення 08.05.2026).

8. EU Rural Vision Observatory. European Commission. URL: https://observatory.rural-vision.europa.eu/. (дата звернення 08.05.2026).

9. Suarez Roldan C., Mendez Giraldo G. A., Lopez Santana E. Sustainable Development in Rural Territories within the Last Decade: A Review of the State of the Art. Heliyon. 2023. Vol. 9, No. 7. e17555. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17555.

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/).

10. Euromontana. The European Union launches its Rural Observatory. 2024. URL: https://www.euromontana.org/he-european-union-launches-its-rural-observatory/. (дата звернення 09.05.2026).

11. Лазарєва О.В. Оцінка сталого розвитку сільських територій. Сталий розвиток економіки. 2019. № 1 (42). С. 178—185. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/72 (дата звернення).

12. Попова О.Л. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні до 2030 року (перший публічний варіант проєкту): відповідність вимогам САП ЄС. Економіка України. 2024. № 6 (751). С. 49—70. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.-2024.06.049.

13. Abreu I., Mesias F.J., Ramajo J. Design and validation of an index to measure development in rural areas through stakeholder participation. Journal of Rural Studies. 2022. Vol. 95. P. 232—243. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.09.022.

14. Memo U., Pienkowski D. Sustainable rural development indicators in Bulgaria, Germany, Poland, Romania and the Netherlands: a review of data. Frontiers in Environmental Science. 2023. Vol. 11. DOI: https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1323688.

15. Michalek J., Zarnekow N. Construction and application of the Rural Development Index to analysis of rural regions. JRC Research Reports. Joint Research Centre, European Commission. 2012. JRC72059. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC72059 (дата звернення 10.05.2026).

16. Esther Rolf, Lucia Gordon, Milind Tambe, Andrew Davies. Contrasting local and global modeling with machine learning and satellite data: a case study estimating tree Canopy Height in African Savannas. Journal of Machine Learning Research. 2026. vol. 27. P. 1—37. URL: https://www.jmlr.org/papers/volume27/24-1592/24-1592.pdf (дата звернення 10.05.2026).

References:

1. Davydenko, N. Wasilewska, N. Boiko, S. and Wasilewski, M. (2022), "Development of rural areas in Ukraine in the context of decentralization: an empirical study", Sustainability, [Online], vol. 14, no. 11. DOI: https://doi.org/10.3390/su14116730.

2. Tkalenko, N.V. Mykhailovska, O.V. Marhasova, V.H. Harafonova, O.I. and Pishchenko, O.I. (2023), "Environmental component of sustainable development of territorial communities", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4, no. 51, pp. 451—465. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4059.

3. Irtyshcheva, I.O. Pavlenko, O.V. Boiko, Ye.O. Stehnej, M.I. Kramarenko, I.S. Hryshyna, N.V. and Ishchenko, O.V. (2022), "Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 44, no. 4, pp. 497—505.DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2022.49.

4. Sha, A. Madhan, S. Karthikeya, M. and Geetha, M. (2025), "Machine learning for sustainable development: ranking villages for rural development initiatives", Applied Spatial Analysis and Policy, vol. 18, no. 1, pp. 6. DOI: https://doi.org/10.1007/s12061-024-09606-6.

5. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Program for the development of official statistics until 2028", available at: https://ukrstat.gov.ua/plan_stat/2023/proekt_progr_28.pdf (Accessed 7 May 2026).

6. State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre (2026), "Monitoring of land relations", available at: https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/ (Accessed 7 May 2026).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "Local statistics: forming policies for community recovery and development based on data", available at: https://www.kmu.gov.ua/news/mistseva-statystyka-formuvannia-polityky-vidnovlennia-ta-rozvytku-hromadshcho-bazuietsia-na-danykh (Accessed 8 May 2026).

8. European Commission (2024), "EU Rural Vision Observatory", available at: https://observatory.rural-vision.europa.eu/ (Accessed 8 May 2026).

9. Suarez Roldan, C. Mendez Giraldo, G.A. and L?pez Santana, E. (2023), "Sustainable development in rural territories within the last decade: a review of the state of the art", Heliyon, [Online], vol. 9, no. 7. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17555.

10. Euromontana (2024), "The European Union launches its Rural Observatory", available at: https://www.euromontana.org/he-european-union-launches-its-rural-observatory/ (Accessed 9 May 2026).

11. Lazarieva, O.V. (2019), "The assessment of the rural areas sustainable development", Sustainable Development of Economy, vol.1 (42), pp. 178—185. available at: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/72 (Accessed 9 May 2026).

12. Popova, O.L. (2024), "Strategy for agricultural and rural development in Ukraine until 2030 (the first public version of the draft): compliance with EU cap requirements", Economy of Ukraine, vol. 6 (751), pp. 49—70. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.06.049.

13. Abreu, I. Mesias, F.J. and Ramajo, J. (2022), "Design and validation of an index to measure development in rural areas through stakeholder participation", Journal of Rural Studies, vol. 95, pp. 232—243. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.09.022.

14. Memo, U. and Pienkowski, D. (2023), "Sustainable rural development indicators in Bulgaria, Germany, Poland, Romania and the Netherlands: a review of data", Frontiers in Environmental Science, [Online], vol. 11. DOI: https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1323688.

15. Michalek, J. and Zarnekow, N. (2012), "Construction and application of the Rural Development Index to analysis of rural regions", JRC Research Reports, Joint Research Centre, European Commission, JRC72059, available at: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC72059 (Accessed 10 May 2026).

16. Rolf, E. Gordon, L. Tambe, M. and Davies, A. (2026), "Contrasting local and global modeling with machine learning and satellite data: a case study estimating tree canopy height in African savannas", Journal of Machine Learning Research, vol. 27, pp. 1—37, available at: https://www.jmlr.org/papers/volume27/24-1592/24-1592.pdf (Accessed 10 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 351:625.7/.8(477)

О. В. Федорчак,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного врядування,
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9965-5135
М. П. Матвіюк,
магістр управління проєктами
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-0445-9118
С. В. Андрусів,
асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-7551-5267

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.209

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

O. Fedorchak,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Governance,
Institute of Public Administration, Governance, and Professional Development, Lviv Polytechnic National University
M. Matviiuk,
Master of Project Management
S. Andrusiv,
Assistant of the Department of Human Resource Management and Administration,
Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University

THE CURRENT STATE OF PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION IN THE ROAD SECTOR IN UKRAINE

У статті досліджено сучасний стан реалізації державної політики у сфері дорожнього господарства України в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення. Обгрунтовано стратегічну роль дорожньої інфраструктури для економічного розвитку, обороноздатності держави та логістичних систем. Проаналізовано класифікацію автомобільних доріг, типи дорожніх покриттів і чинники їх вибору. Визначено ключові проблеми галузі: недостатнє фінансування, високий рівень зношеності інфраструктури, потреба в модернізації нормативно-правової бази та розвитку доріг вищих категорій. Окреслено пріоритетні напрями державної політики, зокрема відновлення транспортної інфраструктури, впровадження сучасних технологій дорожнього будівництва, розвиток державно-приватного партнерства та впровадження цифровізації управління дорожньою сферою. Отримані результати мають важливе значення для формування та реалізації державної політики повоєнного відновлення України.

The article examines the current state of public policy implementation in Ukraine's road sector amid war and post-war recovery. The strategic importance of road infrastructure to economic development, national security, transport mobility, and logistics is well established. It is emphasized that the full-scale war has caused extensive destruction of transport infrastructure, leading to deteriorated road conditions, disrupted transport links, increased transportation costs, and reduced efficiency of freight and passenger flows.

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

The structure of the road sector as a component of transport infrastructure is analysed, including classifications of highways by pavement type, technical category, and functional purpose. Particular attention is paid to asphalt concrete, cement concrete, gravel, bituminous seal, and block pavements, considering their advantages, durability, maintenance requirements, and environmental impact. Key factors influencing material selection, traffic intensity, climatic conditions, construction and maintenance costs, safety requirements, and service life are identified.

Operational characteristics such as traffic intensity, speed, capacity, and technical parameters of highways are examined. The predominance of lower-category roads and insufficient development of high-capacity highways are highlighted, along with long-term underfunding of local road repairs.

Main problems include insufficient financing, deteriorated infrastructure, outdated regulatory framework, weak quality control of road works, and the need to modernize management mechanisms. Special attention is given to roads of defence significance in ensuring national security and military logistics under martial law conditions.

Priority directions include restoration and modernization of transport infrastructure, development of higher-category roads, introduction of innovative and environmentally friendly technologies, harmonization with EU standards, expansion of public-private partnership mechanisms, and digitalization of road sector management. Effective policy implementation is essential for Ukraine's socio-economic development, European integration, and post-war reconstruction

Ключові слова: дорожнє господарство, державна політика, автомобільні дороги, транспортна інфраструктура, дорожнє покриття, повоєнне відновлення, публічне управління.

Key words: road sector, public policy, highways, transport infrastructure, road pavement, post-war recovery, public administration.

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

Внаслідок повномасштабної війни значна частина дорожньої інфраструктури зазнала пошкоджень і руйнувань, що негативно позначилося на ефективності автомобільних перевезень, спричинило зростання їх вартості та ускладнення логістичних процесів. Інтенсивне використання великогабаритної військової техніки призвело до появи вибоїн, просідань, колійності та руйнування країв дорожнього покриття як на дорогах державного, так і місцевого значення. Для відновлення дорожньої мережі та приведення її експлуатаційних характеристик до нормативних вимог державою впроваджено низку цільових програм і проєктів. Проте значна частина автомобільних доріг і надалі потребує ремонту, реконструкції та належного фінансування [4]. У зв'язку з цим дослідження сучасного стану реалізації державної політики у сфері дорожнього господарства України є особливо актуальним.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до проблем розвитку дорожньої галузі України, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення. Стан і перспективи розвитку дорожньої інфраструктури в регіонах, що постраждали від війни, досліджували В. Іванченко та О. Загорняк [4]. Питання державно-приватного партнерства у розвитку дорожньої галузі та повоєнній відбудові України розглянуто у працях Є.Матвіїшина та Ю.Вершигори [6]. Проблеми розвитку дорожньої галузі висвітлено у праці С.Кононова [5] та Н.Серьогіної [13]. Нормативно-правове забезпечення публічного управління дорожнім господарством досліджував А.Тимоха [15]. Інституційні та фінансові аспекти розвитку дорожнього господарства розглядала О.Солодовнік [14]. Механізми управління дорожнім господарством в умовах децентралізації розглянуто у статті О.Назаркевич [8].

Незважаючи на наявність наукових праць, присвячених окремим аспектам реалізації державної політики в сфері дорожнього господарства, на сьогодні відсутнє комплексне дослідження, яке б інтегрувало зазначені аспекти в цілісну систему, сформувавши концептуальні засади розвитку галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сучасного стану реалізації державної політики в сфері дорожнього господарства для забезпечення повоєнного відновлення економіки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дорожнє господарство є складовою транспортної інфраструктури та охоплює мережу автомобільних доріг, вулиць, інженерних споруд, а також підприємства й організації, що забезпечують їх будівництво, ремонт, утримання та розвиток. Основним елементом дорожнь-



Рис. 1. Розподіл доріг загального користування за типом покриття

Джерело: складено на основі [7].

ого господарства є автомобільні дороги [9], які класифікують за типом покриття, категорією та значенням.

І. За типом покриття дороги поділяють на:

— дороги з твердим покриттям, до яких належать: цементобетонні покриття, що використовуються переважно для доріг із високим навантаженням; асфальтобетонні покриття, що є найбільш поширеним типом дорожнього покриття; чорні шосе з використанням бітумних матеріалів; білі шосе зі щебеневих або гравійних матеріалів; та дороги з бруківкою;

— грунтові дороги — дороги з покриттям, покращеним додаванням гравію чи інших матеріалів, які потребують регулярного вирівнювання та обслуговування.

Із загальної протяжності доріг з твердим покриттям майже 80 % становлять дороги з удосконаленим покриттям (цементобетон, асфальтобетон, чорні шосе), а решта — дороги з перехідним типом покриття (білі шосе та бруківка), рис. 1.

Найпоширенішим типом дорожнього покриття є асфальтобетон (асфальт), який характеризується швидким укладанням, гнучкістю, відносною простотою ремонту та низьким рівнем шуму. Водночас він схильний до утворення тріщин і колій під впливом навантажень та температурних коливань. Бетонні покриття відзначаються високою міцністю, стійкістю до навантажень і тривалим терміном служби, тому використовуються переважно на автомагістралях та промислових об'єктах. Їхніми недоліками є висока вартість будівництва, складність ремонту та ризик розтріскування. Для доріг із низькою інтенсивністю руху застосовують гравійні покриття та блокову бруківку. Вони є дешевшими та простішими в облаштуванні, однак мають менший термін експлуатації та потребують регулярного догляду. Вибір дорожнього покриття залежить від інтенсивності руху, вартості будівництва й обслуговування, кліматичних умов та прогнозованого терміну служби. Асфальт і бетон придатні для доріг з високим транспортним навантаженням, тоді як гравій використовується переважно на дорогах місцевого значення, а бруківка — в міському середовищі.

ІІ. За категорією автомобільні дороги поділяють на п'ять категорій залежно від інтенсивності та швидкості руху. При цьому дороги першої категорії поділяються на: а) автомагістралі та б) швидкісні дороги (табл. 1).

Знання експлуатаційних характеристик доріг автомобільної транспортної мережі (кількості смуг, ширини проїзної частини та наявності розділювальної смуги) дає змогу правильно оцінювати транспортні потоки та розробляти відповідні заходи державної політики. Довжина автомобільних доріг загального користування з твердим покриттям, розподілених на категорії в розрізі областей, подана на рис. 2.

Дороги І категорії з обов'язковою розділювальною смугою і 2—4 смугами для руху в одному напрямку мають протяжність усього 3,0 тис. км. Найбільше доріг І категорії в Київській області — 410,2 км. Деякі області практично не мають доріг такої якості, зокрема, протяжність доріг І категорії в Сумській області становить всього 3,8 км. У відсотковому відношенні в Україні дорогами першої категорії є 1,9 % всіх автошляхів, другої — 7,8 %, третьої — 16,6 %, четвертої — 65,0 % та п'ятої — 8,6 %. Хоча сьогодні мережа автодоріг в Україні загалом сформована, поки що вкрай недостатньо

Таблиця 1. Експлуатаційні параметри доріг І—V категорій

Категорія дороги	Кількість смуг руху	Ширина смуги руху	Ширина проїжджої частини	Ширина узбіччя	Ширина роздільної смуги	Інтенсивність руху	Основна швидкість руху	Допустима швидкість на складних ділянках	Допустима швидкість у гірській місцевості
І а)	4	3,75	2x7,5	2x3,75	6,0	> 10 000	150	120	100
	6		2x11,25						
	8		2x15,0						
І б)	4	3,75	2x7,5	2x3,75	5,0	> 10 000	140	110	80
	6		2x11,25						
ІІ	2	3,75	7,5	2x3,5	-	3 000 – 10 000	120	100	60
ІІІ	2	3,5	7,0	2x2,5	-	1 500 – 3 000	100	80	50
ІV	2	3,0	6,0	2x2,0	-	150 – 1 500	90 (80)	60	30
V	1	4,5	4,5	2x1,75	-	< 150	90 (60)	40	30

Джерело: складено на основі [9].

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



Рис. 2. Довжина автомобільних доріг з твердим покриттям

Джерело: складено на основі [2].

автошляхів вищих категорій (шляхів першої та другої категорії). Найбільше автодоріг в Україні є четвертої категорії, що свідчить про переважання шляхів з низькою пропускною спроможністю та нерозвиненим сервісом.

III. За значенням розрізняють: дороги загального користування, вулиці міст та сіл, дороги відомчого користування та дороги на приватній території (рис. 3).

Основу транспортної системи становлять автомобільні дороги загального користування, які забезпечують пасажирські та вантажні перевезення і перебувають у державній власності. Вони поділяються на дороги державного та місцевого значення.

До доріг державного значення належать міжнародні, національні, регіональні та територіальні дороги, що забезпечують транспортні зв'язки між регіонами України, міжнародними транспортними коридорами та іншими стратегічними об'єктами. Дороги місцевого значення поділяються на обласні та районні й забезпечують сполучення населених пунктів у межах регіонів.

Вулиці та дороги населених пунктів перебувають у комунальній власності та управляються органами місцевого самоврядування. За функціональним призначенням вони поділяються на магістральні, призначені для інтенсивного транспортного руху, та вулиці місцевого значення, що обслуговують внутрішньоміські перевезення. Планування вулично-дорожньої мережі міст здійснюється за різними геометричними схемами: вільною, радіальною, радіально-кільцевою, прямокутною, прямокутно-діагональною, трикутною, гексагональною, комбінованою тощо. Найбільш поширеними у великих містах є радіально-кільцеві та комбіновані схеми планування вулиць.

Окремими видами є відомчі (технологічні) дороги, що перебувають у власності підприємств чи приватних осіб, а також дороги на приватних територіях. Законо-

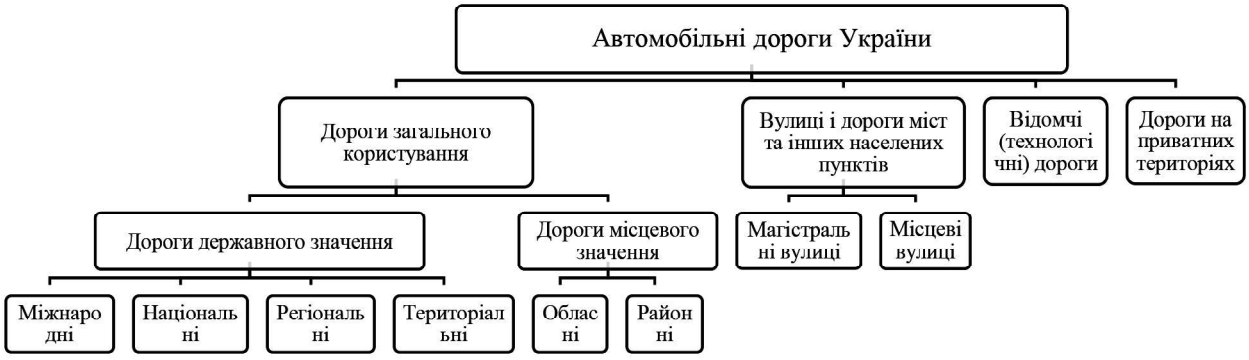


Рис. 3. Види автомобільних доріг за значенням

Джерело: складено на основі [10].

давством також передбачено можливість створення платних автомобільних доріг на умовах державно-приватного партнерства або концесії за обов'язкової наявності безоплатного альтернативного проїзду.

Важливе значення мають автомобільні дороги оборонного призначення, які використовуються для забезпечення оборони держави, військових перевезень та евакуації населення в умовах воєнного стану.

Слід зазначити, що перелік автомобільних доріг загального користування періодично оновлюється. Переліки доріг державного значення затверджуються кожні три роки Кабінетом Міністрів України, а доріг місцевого значення — місцевими державними адміністраціями. 1 січня 2024 року набрала чинності постанова "Про затвердження переліку автомобільних доріг загального користування державного значення" [11]. До переліку увійшли: 28 міжнародних доріг протяжністю 9 348,3 км; 31 національна дорога протяжністю 7 205,1 км; 77 регіональних доріг протяжністю 9 503,0 км; 470 територіальних доріг протяжністю 21 362,0 км. Загальна протяжність автомобільних доріг державного значення становить 47 418,4 км; доріг місцевого значення — 115 910,4 км, з них: протяжність обласних доріг — 51 431,4 км, а районних — 64 479,0 км, див. рис. 4.

Через недостатній рівень фінансування близько 90 % автомобільних доріг місцевого значення тривалий час не проходили належного ремонту, унаслідок чого значна частина дорожньої мережі не відповідає сучасним вимогам щодо міцності та рівності покриття і потребує капітального та поточного ремонту. Більшість доріг була збудована ще в радянський період, а тривала експлуатація без своєчасного оновлення призвела до суттєвого погіршення їхнього технічного стану [13], що вимагає удосконалення управління в сфері дорожнього господарства України.

До 2018 року управління дорожнім господарством було централізованим. Усі повноваження щодо управління дорогами були зосереджені в центральних органах влади. Однак у зв'язку з реформою децентралізації в Україні, Верховною Радою у 2016 році було прийнято Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо реформування системи управління автомобільними дорогами загального користування" [12], відповідно до якого, починаючи з 2018 року, автомобільні дороги загального користування місцевого значення передалися в управління місцевим державним адміністраціям.

Таким чином, на сьогодні автомобільні дороги державного значення (міжнародні, національні, регіональні та територіальні) перебувають у сфері управління Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України. Автомобільні дороги місцевого значення, зокрема обласні та районні, передані в управління місцевим державним адміністраціям. Вулиці та дороги міст і інших населених пунктів належать до компетенції органів місцевого самоврядування. Відомчі (технологічні) дороги, а також дороги на приватних територіях перебувають у власності фізичних та юридичних осіб.

На сьогодні Міністерство розвитку громад та територій забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері дорожнього господарства, розробляє державні стратегії та програми розвитку галузі й забезпечує їх фінансування. До його повноважень належать забезпечення стабільного фінансування дорожнього господарства та пошук додаткових джерел фінансування, затвердження нормативів витрат на утримання доріг загального користування і правил їх ремонту, розроблення та оновлення галузевих будівельних норм, проведення незалежного аудиту технічного стану й якості дорожніх робіт, а також реалізація політики прозорості використання коштів під час ремонту автомобільних доріг.

Основними завданнями Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури є забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері дорожнього господарства, соціальна підтримка працівників галузі, своєчасне виконання боргових зобов'язань за кредитами, залученими для розвитку мережі автомобільних доріг загального користування, організація будівництва, реконструкції, ремонту й утримання автомобільних доріг, забезпечення безпечного та надійного дорожнього руху, а також впровадження сучасних проєктних рішень, матеріалів, конструкцій і новітніх методів організації робіт.

Обласні державні адміністрації через профільні департаменти забезпечують реалізацію державної політики у сфері дорожнього господарства, організовують виконання робіт і беруть участь у розробленні регіональних програм розвитку галузі. Законодавство не визначало єдиних організаційних вимог щодо управління дорожньою сферою на місцях. З огляду на це, місцеві державні адміністрації на свій розсуд створювали відділи та управління у структурі департаментів житлово-комунального господарства, капітального будівництва, регіонального розвитку чи інших підрозділів, або ж утворювали державні установи та підприємства, підпорядковані адміністраціям. Тому важливо нормативно урегулювати зазначене питання.

Відносини, пов'язані з функціонуванням автомобільних доріг, регулюються низкою законодавчих актів,



Рис. 4. Структура автомобільних доріг загального користування

Джерело: складено на основі [7].

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

серед яких: "Про автомобільні дороги", "Про транспорт", "Про автомобільний транспорт", "Про дорожній рух", "Про перевезення небезпечних вантажів", "Про внесення змін до деяких законів України щодо реформування системи управління автомобільними дорогами загального користування", "Про внесення змін до статті 8 Закону України "Про автомобільні дороги" щодо класифікації автомобільних доріг загального користування", "Про джерела фінансування дорожнього господарства України" тощо. Базовим законодавчим актом є Закон України "Про автомобільні дороги" [10], який визначає загальні засади управління дорожнім господарством, встановлює права та обов'язки учасників дорожнього руху, а також регламентує питання будівництва, ремонту й утримання автомобільних доріг. Окрім цього, Кабінетом Міністрів було прийнято низку постанов, спрямованих на забезпечення оперативного реагування на виклики воєнного часу, серед яких: "Деякі питання фінансування робіт з відновлення зруйнованого майна та інфраструктури", "Деякі питання підвищення обороноздатності держави на період воєнного стану в Україні" та "Деякі питання відновлення інфраструктури", що спрямовані на спрощення процедур фінансування, визначення пріоритетних напрямів використання коштів, а також створення нових механізмів залучення фінансових ресурсів, зокрема міжнародної технічної допомоги [15].

Разом із тим, аналіз чинного законодавства засвідчив наявність низки проблем. Неврегульованими залишаються питання організації дорожнього руху в умовах воєнного стану щодо пріоритетності пересування військової техніки та забезпечення безпеки дорожнього руху в умовах підвищених ризиків, що може призводити до аварійних ситуацій, затримок у переміщенні військ і гуманітарних вантажів [15].

Крім того, відсутні критерії визначення пріоритетності відновлення автомобільних доріг, що може спричиняти суб'єктивність у прийнятті рішень щодо фінансування таких доріг. При визначенні таких критеріїв доцільно враховувати не лише технічний стан дорожнього покриття та ступінь його пошкодження, а й соціальну, економічну та стратегічну значущість доріг. Зокрема, важливими критеріями мають бути чисельність населення, яке користується дорогою, наявність соціально важливих об'єктів, зв'язок із промисловими підприємствами та транспортними вузлами, забезпечення сполучення з прифронтовими територіями й евакуаційними маршрутами. Такий підхід сприятиме раціональному спрямуванню ресурсів на відновлення найважливіших транспортних артерій [15].

Загалом, фінансове забезпечення дорожнього господарства здійснюється відповідно до закону "Про джерела фінансування дорожнього господарства України". У 2016 року було прийнято закони "Про внесення змін до Закону України "Про джерела фінансування дорожнього господарства України" щодо удосконалення механізму фінансування дорожньої галузі" та "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо удосконалення механізму фінансового забезпечення дорожньої галузі", якими було передбачено створення державного дорожнього фонду у складі спеціального фонду державного бюджету України.

Кошти державного дорожнього фонду спрямовуються на фінансування будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування державного значення — 60 %, автомобільних доріг місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах у формі субвенцій місцевим бюджетам — 35 %, заходів із забезпечення безпеки дорожнього руху — 5 %. Окрім цього, за рахунок коштів фонду здійснюється виконання боргових зобов'язань за кредитами, залученими під державні гарантії для розвитку та утримання автомобільних доріг загального користування. Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на фінансування автомобільних доріг місцевого значення розподіляється таким чином: 10 % коштів спрямовується бюджету м. Києва, а 90 % — іншим місцевим бюджетам залежно від протяжності доріг місцевого значення. При цьому 80 % субвенції має використовуватися на дороги місцевого значення, а 20 % — на дороги комунальної власності. Визначення пріоритетності об'єктів фінансування на місцевому рівні покладається на місцеві органи влади.

У 2024 році кошти державного дорожнього фонду в обсязі 94,7 млрд грн були спрямовані до загального фонду державного бюджету для посилення обороноздатності та фінансування потреб армії. В умовах воєнного стану відбулося скорочення надходжень до державного дорожнього фонду через тимчасове зниження або скасування окремих податків і митних платежів, які формують його доходи. Водночас необхідність утримання та ремонту автомобільних доріг залишалася критично важливою для забезпечення військової логістики, евакуаційних маршрутів і гуманітарних перевезень.

У зв'язку з цим Кабінет Міністрів прийняв постанову "Деякі питання дорожнього господарства" [3], якою запроваджено тимчасовий механізм фінансування дорожньої галузі в умовах воєнного стану. Документ надав можливість розпорядникам бюджетних коштів укладати договори та брати бюджетні зобов'язання щодо будівництва, реконструкції й ремонту автомобільних доріг державного значення навіть за відсутності фактичних коштів у державному дорожньому фонді. При цьому оплата за договорами відкладалася до моменту відновлення надходжень до фонду. Запровадження такого механізму дало змогу забезпечити безперервне функціонування стратегічно важливих автомобільних доріг у період війни, підтримати логістику для потреб Збройних Сил України та гуманітарних перевезень.

На ремонт і розвиток дорожньої інфраструктури, відповідно до світової практики, країни спрямовують до 4 % ВВП щорічно [14], тоді як в Україні цей показник у 2021 році становив 2,47 %. Його суттєве зниження у 2022 році до 1,47 % свідчить про реалізацію урядом політики обмеження бюджетних видатків на дорожнє господарство. У подальшому спостерігалося поступове скорочення цього показника: у 2023 році — 0,78 %, у 2024 році — 0,58 %, а найнижчого рівня він досяг у 2025 році — 0,53 %. Дані показники свідчать про те, що держава не забезпечує фінансування потреб дорожнього господарства в повному обсязі. Незважаючи на це, державний бюджет залишається основним джере-

лом фінансування будівництва, реконструкції та ремонту доріг (рис. 5).

Аналіз видатків бюджетних коштів дає змогу умовно виокремити два етапи: 2018—2021 та 2022—2025 роки. Перший період характеризується суттєвим зростанням фінансування дорожнього господарства в умовах мирного розвитку. У цей час держава реалізовувала програму "Велике будівництво", зосереджуючись на модернізації та розширенні дорожньої мережі в умовах відносної економічної стабільності.



Рис. 5. Видатки бюджетних коштів на фінансування дорожнього господарства, млрд. грн

Джерело: сформовано на основі [1].

Другий етап розпочинається після початку повномасштабного вторгнення. У цей період Україна зіткнулася з масштабними руйнуваннями дорожньої інфраструктури (понад 30 тисяч кілометрів доріг), втратою контролю над частиною територій, порушенням логістичних ланцюгів, різким зростанням вартості будівельних матеріалів та інфляційними процесами. До наявних викликів додалася також проблема нестабільного надходження субвенцій у регіони. Обласні бюджети намагалися частково компенсувати дефіцит фінансування за рахунок власних ресурсів, однак місцеві фінанси також перебували у складному стані з об'єктивних і суб'єктивних причин. У цей період відбулося не лише скорочення бюджетних видатків, а й трансформація підходів до управління дорожнім господарством. Якщо раніше ключовими орієнтирами були виконання програмних показників і демонстрація результатів реалізації проєктів, то в умовах війни визначальними стали військово-стратегічне значення транспортних маршрутів та оперативність відновлення дорожньої інфраструктури.

Очевидно, що виключна орієнтація на бюджетне фінансування не забезпечить фінансування усіх потреб дорожнього господарства України. Тому, крім бюджетних коштів для фінансування дорожнього господарства, необхідно залучати кредитні та грантові кошти міжнародних фінансових організацій, зокрема Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, які надають фінансування на відносно вигідних умовах — під нижчі відсоткові ставки та з тривалими строками погашення, однак висувають вимоги щодо дотримання проєктних, екологічних та технічних стандартів. Додатковим механізмом залучення фінансування може бути державно-приватне партнерство, яке дедалі активніше використовується у сфері дорожнього будівництва. У межах таких проєктів приватні партнери беруть на себе зобов'язання щодо фінансування, будівництва та експлуатації дорожньої інфраструктури, тоді як держава забезпечує часткову компенсацію витрат або гарантує мінімальний рівень доходності проєкту [6].

Важливим аспектом, на який також варто звернути увагу під час формування стратегічних напрямів розвитку дорожньої галузі, є цифровізація. На сьогодні у межах програми цифрової трансформації дорожньої галузі вже створено єдину інформаційну онлайн-платформу E-ROAD ("Електронна дорога"), яка об'єднує інтерактивну карту дорожніх робіт із відображенням їх фактичного стану та виконавців і забезпечує моніторинг процесів ремонту та будівництва автомобільних доріг [5]. Платформа дає змогу здійснювати планування і в режимі реального часу відстежувати виконання ремонтних та будівельних робіт. Крім того, за її допомогою можна отримувати інформацію про інтенсивність руху транспортних засобів, фіксувати порушення правил дорожнього руху, а також ідентифікувати порушників за типом автомобіля і номерними знаками.

Варто також звернути увагу на можливість впровадження в управління дорожньою сферою інших інноваційних рішень, які вже застосовуються за кордоном, зокрема, будівництва електрифікованих доріг, що забезпечують заряджання електромобілів під час руху. Окрім того, перспективним є використання дорожнього покриття з переробленого пластику, яке одночасно сприяє вирішенню проблеми утилізації відходів і дозволяє замінювати пошкоджені ділянки доріг завдяки модульній конструкції.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності реалізації публічної політики у сфері дорожнього господарства України в умовах воєнної агресії, забезпеченню відновлення пошкоджених доріг і підтриманню їх належного технічного стану, що є важливим для національної безпеки та економічного розвитку країни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що реалізація публічної політики у сфері дорожнього господарства України здійснюється в умовах значних воєнних та економічних викликів, які зумовлюють потребу у відновленні й модернізації транспортної інфраструктури. Обгрунтовано, що дорожнє господарство набуває стратегічного значення для забезпечення національної безпеки, логістичної стійкості та повоєнного відновлення держави. Визначено основні проблеми галузі, зокрема недостатній рівень фінансування, високу зношеність дорожньої мережі, недосконаліть механізмів управління та потребу в оновленні нормативно-правової бази. Доведено, що пріоритетами публічної політики мають стати розвиток доріг вищих категорій, удосконалення системи фінансування, розширення державно-приватного партнерства, цифровізація управління та гармонізація

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/).

національних стандартів із європейськими вимогами. Ефективна реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню інституційної спроможності держави та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку України.

Перспективними напрямами досліджень є: поглиблене вивчення досвіду інших країн, які стикалися з викликами війни та післявоєнного відновлення дорожньої інфраструктури, що матиме важливе значення для формування науково обгрунтованої державної політики у сфері дорожнього господарства України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Література:

1. Видатки за функціональною класифікацією. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open Budget. 2026. URL: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення: 05.05.2026).

2. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств наземного транспорту (річна). 2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/ (дата звернення: 05.05.2026).

3. Деякі питання дорожнього господарства. Постанова Кабінету Міністрів України № 803 від 15.07.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 05.05.2026).

4. Іванченко В.О., Загорняк О.В. Стан та перспективи розвитку дорожньої інфраструктури в регіонах, які зазнали негативного впливу збройного конфлікту на сході України. Дороги і мости: збірник наукових праць. 2021. №. 24. С. 20—27.

5. Кононов С. О. Дослідження дорожньої галузі України та перспективи її розвитку. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 14—21.

6. Матвіїшин Є.Г., Вершигора Ю.З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. Демократичне врядування. 2022. № 2 (30). С. 29—43.

7. Міністерство інфраструктури України. Технічний стан автомобільних доріг загального користування в Україні. 2022. URL: https://mtu.gov.ua/ (дата звернення: 05.05.2026).

8. Назаркевич О.Б. Механізм управління дорожнім господарством України в умовах децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. № 4 (132). С. 27—32.

9. Оліксевич М.С. Організація автомобільних перевезень. Вантажні перевезення. Львів: НУЛП, 2017. 336 с.

10. Про автомобільні дороги. Закон України № 2862-IV від 08.09.2005. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text (дата звернення: 05.05.2026).

11. Про затвердження переліку автомобільних доріг загального користування державного значення. Постанова Кабінету Міністрів України № 1318 від 15.12.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1318-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 05.05.2026).

12. Про внесення змін до деяких законів України щодо реформування системи управління автомобільними дорогами загального користування. Закон України №1764-VIII від 17.11.2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/shov/ 1764-19#Text (дата звернення: 05.05.2026).

13. Серьогіна Н. В. Система заходів розвитку дорожньої інфраструктури регіону. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 4 (4). С. 172—177.

14. Солодовнік О.О. Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. Причорноморські економічні студії. 2017. № 23. С. 55—59.

15. Тимоха А.Д. Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1 (64). С. 163—175.

References:

1. Open Budget (2026), "Expenditures by functional classification", available at: https://openbudget.gov.ua/ (Accessed 5 May 2026).

2. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Activity of land transport enterprises (annual)", available at: https://stat.gov.ua/uk/datasets/ (Accessed 5 May 2026).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On Certain Issues of Road Management", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2022-%D0%BF#Text (Accessed 5 May 2026).

4. Ivanchenko, V.O. and Zahorniak, O.V. (2021), "State and prospects of road infrastructure development in regions affected by armed conflict in eastern Ukraine", Dorohy i mosty, vol. 24, pp. 20—27.

5. Kononov, S.O. (2021), "Study of the road industry of Ukraine and prospects for its development", Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, vol. 10, pp. 14—21.

6. Matviishyn, Ye.H. and Vershyhora, Yu.Z. (2022), "Prospects for the use of public-private partnership for the reconstruction of Ukraine in the postwar period", Demokratychne vriaduvannia, vol. 2, no. 30, pp. 29—43.

7. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2022), "Technical condition of public roads in Ukraine", available at: https://mtu.gov.ua/ (Accessed 5 May 2026).

8. Nazarkevych, O.B. (2018), "Mechanism of road management in Ukraine under decentralization conditions", Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, vol. 4, no. 132, pp. 27—32.

9. Oliksevych, M.S. (2017), Orhanizatsiia avtomobilnykh perevezen [Organization of road transport. Freight transportation], NULP, Lviv, Ukraine.

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "On highways", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15 (Accessed 5 May 2026).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On approval of the list of public roads of state importance", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1318-2023-п (Accessed 5 May 2026).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine on reforming the system of management of public highways", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1764-19 (Accessed 5 May 2026).

13. Serohina, N.V. (2015), "System of measures for the development of regional road infrastructure", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 4, no. 4, pp. 172—177.

14. Solodovnyk, O.O. (2017), "Development of the road sector of Ukraine in the post-crisis period", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 23, pp. 55—59.

15. Tymokha, A.D. (2024), "Regulatory and legal support of public management of road sector development in Ukraine", Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 1, no. 64, pp. 163—175.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 336.77:631.3

А. Д. Діброва,
д. е. н., професор, завідувач кафедри статистики та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2503-2431
Л. В. Діброва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4877-0496
І. А. Губарєв,
здобувач ступеня доктор філософії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-1370-2398

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.217

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ НА РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ОБМЕЖЕНЬ

A. Dibrova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Statistics and Economic Analysis,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
L. Dibrova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
I. Hubariev,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ECONOMIC MECHANISM OF FINANCIAL LEASING IN THE AGRICULTURAL MACHINERY MARKET OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF INSTITUTIONAL CONSTRAINTS

У статті досліджено економічний механізм фінансового лізингу на ринку сільськогосподарської техніки України в умовах інституційних обмежень та сучасних викликів. Фінансовий лізинг розглядається як важливий інструмент оновлення технічної бази аграрного виробництва, особливо за обмеженого доступу до кредитних ресурсів і негативного впливу воєнних чинників. Визначено, що цей механізм поєднує кредитні, інвестиційні та орендні інструменти, забезпечуючи гнучке фінансування придбання сільськогосподарської техніки. Проаналізовано сучасний стан і тенденції функціонування ринку фінансового лізингу сільськогосподарської техніки, зокрема виявлено скорочення обсягів операцій у короткостроковому періоді та посилення регіональної диференціації. Обгрунтовано, що ефективність функціонування лізингового механізму значною мірою визначається якістю інституційного середовища. Встановлено, що попри оновлення нормативно-правової бази, зберігаються системні обмеження, пов'язані з недосконалістю регуляторних інструментів, податковими неузгодженостями та недостатнім рівнем

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

розвитку фінансової інфраструктури. Порівняльний аналіз із країнами Європейського Союзу засвідчив, що в Україні фінансовий лізинг на ринку сільськогосподарської техніки виконує переважно компенсаторну функцію, тоді як у європейських країнах він є інтегрованим елементом фінансової системи, орієнтованим на оптимізацію структури капіталу. Зроблено висновок про необхідність удосконалення економічного механізму фінансового лізингу на ринку сільськогосподарської техніки шляхом гармонізації законодавства, підвищення інституційної спроможності ринку та розширення інструментів державної підтримки з метою забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва України.

The article examines the economic mechanism of financial leasing in the agricultural machinery market of Ukraine under conditions of institutional constraints and contemporary economic challenges. In the context of economic transformation, limited access to financial resources, and the consequences of the full-scale war, financial leasing is considered a key instrument for upgrading the technical base of agricultural production. The study shows that the economic mechanism of financial leasing is based on a combination of credit, investment, and rental components, ensuring flexibility and adaptability in financing the acquisition of agricultural machinery. The paper analyses the current state and trends of the agricultural machinery leasing market, identifying a decline in leasing activity in the short term, along with increasing regional disparities and structural imbalances. In particular, leasing activity is concentrated in the western regions of Ukraine, while other regions demonstrate significantly lower levels of activity due to economic and security-related factors. These trends indicate the high sensitivity of the market to external shocks and macroeconomic instability. Particular attention is paid to the role of the institutional environment in shaping the effectiveness of the leasing mechanism. Despite the adoption of the Law of Ukraine "On Financial Leasing" in 2021 and progress in aligning national legislation with European standards, several systemic constraints remain. These include regulatory inconsistencies, tax-related issues, underdeveloped financial infrastructure, and insufficient financial awareness among market participants, which collectively limit the expansion of leasing operations. A comparative analysis with European Union countries shows that, in Ukraine, financial leasing in the agricultural machinery market primarily performs a compensatory function under conditions of limited access to finance, whereas in the EU it acts as an integrated component of the financial system aimed at optimizing capital structure and stimulating investment activity. The findings highlight the need to improve the economic mechanism of financial leasing in the agricultural machinery market through further institutional reforms, harmonization of legislation with EU standards, strengthening of market infrastructure, and expansion of state support instruments. This will enhance the role of financial leasing as a driver of investment, technological modernization, and sustainable development of agricultural production in Ukraine, particularly in the context of post-war recovery.

Ключові слова: економічний механізм, фінансовий лізинг, інституційні обмеження, ринок сільськогосподарської техніки, інвестиційне фінансування, державне регулювання, аграрна політика.

Key words: economic mechanism, financial leasing, institutional constraints, agricultural machinery market, investment financing, state regulation, agricultural policy.

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

В умовах сучасних трансформацій економіки України зростає роль фінансового лізингу як ключового сегмента інвестиційного забезпечення аграрного виробництва. Сільське господарство традиційно відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту та експортного потенціалу держави, однак його розвиток суттєво стримується високим рівнем зносу матеріально-технічної бази та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. За таких умов ключовим є забезпечення стабільних джерел фінансування оновлення сільськогосподарської техніки.

Ситуація значно ускладнилася внаслідок повномасштабної війни, що спричинила втрати технічного забезпечення, порушення виробничих ланцюгів та зниження інвестиційної активності аграрних підприємств. Традиційні джерела фінансування, зокрема банківське кредитування, характеризуються високими ризиками, обмеженою доступністю та значною вартістю ресурсів, що потребує розвитку альтернативних фінансових інструментів.

Фінансовий лізинг виступає важливою складовою економічного механізму забезпечення інвестиційних

процесів саме на ринку сільськогосподарської техніки. Його особливістю є поєднання елементів кредитування, інвестування та орендних відносин, що дозволяє суб'єктам господарювання оновлювати технічну базу без значного одноразового фінансового навантаження. Водночас ефективність функціонування фінансового лізингу значною мірою визначається якістю інституційного середовища.

Додаткової актуальності дослідженню надає євроінтеграційний курс України, який передбачає гармонізацію законодавства та фінансових інструментів із нормами Європейського Союзу. У цьому аспекті фінансовий лізинг розглядається не лише як інструмент фінансування, а і як складова інституційної трансформації ринку сільськогосподарської техніки, що має відповідати принципам прозорості, ефективного розподілу ризиків та захисту прав учасників.

Попри еволюцію нормативно-правового регулювання, розвиток ринку фінансового лізингу сільськогосподарської техніки стримується низкою системних проблем, серед яких — інституційні обмеження, недосконаліть регуляторних механізмів, нерівномірність регіонального розвитку та структурні дисбаланси. Це зумовлює необхідність удосконалення економічного механізму його функціонування з урахуванням впливу інституційного середовища. Водночас, попри значну кількість наукових праць, питання комплексного аналізу економічного механізму функціонування фінансового лізингу саме на ринку сільськогосподарської техніки потребують подальшого поглиблення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку фінансового лізингу в Україні вже тривалий час перебуває у фокусі наукових досліджень, однак підходи до його розуміння, зокрема в контексті формування економічного механізму його функціонування, поступово еволюціонують — від аналізу базових проблем становлення ринку до комплексного осмислення як інвестиційного та фінансового інструменту.

Одними з перших у цьому напрямі були дослідження, присвячені загальним проблемам функціонування лізингу. Так, О. Вітт [10] розглядав фінансовий лізинг як інструмент оновлення основних фондів і розвитку підприємництва, водночас наголошуючи на системних бар'єрах його поширення — недосконалому законодавстві, податковому тиску та низькій платоспроможності суб'єктів господарювання. Ці висновки заклали основу для подальших досліджень і залишаються актуальними навіть сьогодні.

У подальших роботах увага зміщується до аналізу ринку та його взаємодії з іншими фінансовими інститутами. Зокрема, Г. Грідіна [4] доводить, що фінансовий лізинг виконує компенсаторну функцію щодо банківського кредитування: у періоди скорочення банківської активності його роль зростає. Такий підхід дозволяє розглядати лізинг не ізольовано, а як складову ширшої фінансової системи.

Поглиблення теоретичного розуміння лізингу відбулося у працях О. Тофанюка, О. Ольшанського та С. Пономарьової [15], які обгрунтовують його гібридну природу. На їхню думку, фінансовий лізинг поєднує риси кредиту, інвестицій та оренди, що робить його універсальним інструментом фінансування оновлення основних засобів підприємств. Схожу позицію займають Н. Трусова, Л. Тулуш і А. Дараган [16], які підкреслюють багатофункціональність лізингу та його ефективність в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Важливий внесок у прикладне розуміння ролі лізингу зроблено в дослідженнях, присвячених окремим галузям. Так, С. Андрос [9] аналізує використання фінансового лізингу в аграрному секторі та доводить, що він є одним із найбільш доступних інструментів модернізації виробництва за умов дефіциту власних коштів і високих кредитних ставок. У свою чергу, С. Пігарєв [13] акцентує увагу на макроекономічних аспектах, зокрема впливі кризових явищ та державних програм підтримки на розвиток лізингового ринку.

У сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється потенціалу фінансового лізингу в контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки. Зокрема, L. Belianko [1] підкреслює суттєве відставання України від європейських країн за рівнем проникнення лізингу, що водночас свідчить про значний потенціал його зростання, та наголошує на необхідності гармонізації законодавства, розширення державних програм і підвищення фінансової обізнаності бізнесу.

Правовий аспект фінансового лізингу грунтовно розкрито у дослідженні N. Kravets [5], де аналізується оновлене законодавство у сфері лізингових відносин. Авторка відзначає, що прийняття нової редакції Закону України "Про фінансовий лізинг" [14] стало важливим кроком у напрямі узгодження національного законодавства з європейськими стандартами та підвищення правової визначеності. Водночас підкреслюється, що окремі проблеми, зокрема відсутність ефективних механізмів саморегулювання ринку, залишаються невирішеними.

Комплексне бачення сучасного стану та перспектив фінансового лізингу представлено у роботі О. Агейкіна [8], який наголошує, що основні обмеження його поширення пов'язані не стільки з самим інструментом, скільки з інституційним середовищем — податковими колізіями, недосконалим регулюванням і низькою активністю держави. Це дає підстави розглядати інституційні умови як важливий елемент економічного механізму функціонування фінансового лізингу.

Подібні висновки підтверджують і зарубіжні дослідження. Зокрема, у роботах іноземних науковців [2; 3; 6; 7] фінансовий лізинг розглядається як дієвий інструмент для подолання фінансових обмежень, оптимізації структури капіталу підприємств та як альтернатива традиційному борговому фінансуванню. Він також сприяє активізації інвестиційної діяльності, особливо в умовах економічної нестабільності.

Отже, узагальнення наукових підходів свідчить, що фінансовий лізинг розглядається як складний багатофункціональний інструмент, який поєднує елементи кредитних, орендних та інвестиційних відносин і формує основу економічного механізму забезпечення інвестиційної діяльності. Водночас більшість дослідників сходяться на думці, що його розвиток в Україні стримується системними факторами, передусім інституційними обмеженнями, недосконалістю правового поля та недостатнім рівнем державної підтримки. Це потребує

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/).

подальшого дослідження економічного механізму функціонування фінансового лізингу з урахуванням впливу інституційного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження економічного механізму фінансового лізингу на ринку сільськогосподарської техніки України в умовах інституційних обмежень шляхом аналізу його функціонування, визначення основних економічних детермінант та оцінки впливу інституційного середовища на ефективність лізингових відносин.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий лізинг у сучасних економічних умовах виступає важливою складовою економічного механізму забезпечення інвестиційної діяльності підприємств, особливо за обмеженого доступу до традиційних джерел фінансування. Його використання дозволяє оновлювати матеріально-технічну базу без значних одноразових витрат, що має принципове значення для капіталомістких галузей, зокрема сільського господарства.

В українських умовах фінансовий лізинг набуває практичного значення насамперед у секторах із дефіцитом інвестиційних ресурсів. Найбільш показовим є аграрний сектор, де зношеність основних засобів поєднується з обмеженим доступом до кредитування. За таких умов лізинг виступає ефективним інструментом технічного оновлення, дозволяючи поступово модернізувати виробництво без суттєвого зростання боргового навантаження. Це підтверджує, що фінансовий лізинг є елементом цілісного економічного механізму.

У межах даного дослідження економічний механізм фінансового лізингу розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, у структурі яких провідне місце посідають суб'єкти лізингових відносин, фінансові інструменти, нормативно-правове забезпечення та регуляторне середовище. Взаємодія цих елементів визначає умови функціонування ринку, рівень доступності фінансових ресурсів та ефективність інвестиційних процесів в аграрному секторі.

У структурі економічного механізму фінансового лізингу доцільно виокремити такі основні складові:

— суб'єкти лізингових відносин (лізингодавці, лізингоодержувачі, постачальники техніки, фінансові установи);

— фінансові інструменти (лізингові платежі, кредитні ресурси, державні програми підтримки);

— нормативно-правове забезпечення (законодавство у сфері лізингу, податкове регулювання, міжнародні стандарти);

— інституційне середовище (рівень розвитку фінансової інфраструктури, державна політика, ринкові інститути);

— зовнішні чинники впливу (макроекономічна ситуація, воєнні ризики, євроінтеграційні процеси).

Сукупність цих складових формує цілісну систему, від якої залежать умови функціонування ринку та доступність фінансування.

Розвиток лізингового ринку значною мірою визначається інституційним середовищем. Важливим етапом його формування стало прийняття Закону України "Про фінансовий лізинг" [14] у 1997 році, а також подальше оновлення законодавства, зокрема ухвалення нової редакції закону у 2021 році, що сприяло вдосконаленню регуляторної бази та її наближенню до європейських стандартів. Уточнення умов договору, порядку переходу права власності та механізмів захисту прав сторін підвищило прозорість і передбачуваність лізингових відносин. Тому інституційне середовище виступає важливим елементом економічного механізму фінансового лізингу, визначаючи умови його функціонування, рівень ризиків та доступність для суб'єктів господарювання.

Водночас наявні інституційні зміни не усунули всіх обмежень розвитку ринку. Серед ключових проблем залишаються податкові неузгодженості, недостатній розвиток інфраструктури та обмежена фінансова обізнаність суб'єктів господарювання. Це стримує поширення лізингових механізмів і знижує ефективність їх використання.

Отже, фінансовий лізинг в Україні слід розглядати як важливий елемент фінансової системи, що забезпечує доступ до інвестиційних ресурсів і сприяє модернізації виробництва. Його подальше функціонування та розширення використання залежить від якості інституційного середовища, узгодженості державної політики та адаптації міжнародного досвіду до національних умов. З урахуванням теоретичних підходів доцільно систематизувати їх за основними характеристиками (табл. 1).

Таблиця 1. Підходи до визначення економічної сутності фінансового лізингу

Автори	Підхід до визначення	Узагальнення для дослідження
Вітт О.	Оновлення основних засобів	Відтворення основного капіталу
Грідіна Г.	Альтернатива кредиту	Субституція банківського фінансування
Тофанюк О. Ольшанський О., Пономарьова С. та Трусова Н., Тулуш Л., Дараган А.	Кредит, інвестиції та оренда	Багатофункціональний інструмент
Андрос С.	Лізинг у агросекторі	Галузева специфіка застосування
Mol-Gómez-Vázquez A. та ін., Cosci S. та ін.	Подолання фінансових обмежень, оптимізація структури капіталу, управління ризиками	Міжнародний фінансовий підхід
Kravets N.	Фінансова послуга	Інституційний підхід

Джерело узагальнено на основі наукових праць [2-7; 9; 10; 15; 16].

Як узагальнено в табл. 1, фінансовий лізинг у сучасній науковій думці інтерпретується як комплексний багатофункціональний інструмент фінансування, що поєднує інвестиційні, кредитні та орендні характеристики, формуючи інтегрований механізм забезпечення доступу до капіталу.

Це дає підстави розглядати фінансовий лізинг не лише як альтернативу традиційним формам залучення ресурсів, а як самостійний елемент фінансової системи, здатний адаптуватися до змін економічного середовища та потреб суб'єктів господарювання. Такий підхід розширює можливості його використання, зокрема у контексті фінансування інвестиційних процесів у капіталомістких галузях.

Водночас практична реалізація потенціалу фінансового лізингу значною мірою визначається впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють інституційні умови функціонування ринку, рівень розвитку фінансової інфраструктури та доступність альтернативних джерел фінансування. Тому особливо актуальним є аналіз міжнародного досвіду, який дозволяє визначити ефективні моделі використання лізингових механізмів та оцінити можливості їх адаптації до національних умов. Отже, подальший аналіз зосереджено на особливостях функціонування фінансового лізингу в Україні (зокрема у сфері сільськогосподарської техніки) та чинниках, що визначають динаміку і структуру цього ринку.

Дані табл. 2 відображають суттєву трансформацію ринку фінансового лізингу сільськогосподарської техніки як за обсягами, так і за структурою. У базовому періоді (2002—2013 рр.) спостерігається високий рівень активності: загальний обсяг поставок становив 3656,4 млн грн, а кількість техніки — 18 425 одиниць. Найбільшу частку формувала інша сільськогосподарська техніка (35,3%), а також трактори (31,7%), що свідчить про комплексний характер технічного забезпечення аграрного виробництва.

Узагальнені дані за 2002—2023 рр. відображають сукупний обсяг поставок сільськогосподарської техніки на умовах фінансового лізингу, який становить 3656,4 млн грн Водночас показники за 2024—2025 рр. є річними, тому їх не можна прямо порівнювати. У зв'язку з цим зазначений період доцільно використовувати як базу для оцінки структури ринку, а не його динаміки.

Аналіз короткострокової динаміки свідчить, що у 2025 році відбулося зниження обсягів фінансового лізингу порівняно з 2024 роком — з 251,7 млн грн до 210,7 млн грн (-16,3%), що вказує на скорочення ринку у поточному періоді.

Структурно у 2024 році домінувала категорія "інша сільськогосподарська техніка", на яку припадало понад 66% загального обсягу, що свідчить про орієнтацію попиту на спеціалізоване обладнання. Водночас сегменти зернозбиральної техніки та жаток у цьому році фактично були відсутні.

У 2025 році спад зберігся не лише у вартісному, але й у кількісному вимірі: обсяг поставок зменшився більш ніж у 4 рази за кількістю одиниць. Це свідчить про можливе укрупнення лізингових угод або зміщення попиту у бік більш дороговартісної техніки.

Структурний аналіз свідчить, що сегмент тракторів демонструє відносну стабільність і навіть певне зростання обсягів фінансування — з 47,6 млн грн у 2024 році до 51,9 млн грн у 2025 році, що підкреслює їх ключову роль у забезпеченні сільськогосподарського виробництва. Водночас зернозбиральна техніка характеризується нерівномірністю: її повна відсутність у 2024 році змінюється частковим відновленням у 2025 році. Подібна ситуація спостерігається і щодо жаток, фінансування яких має епізодичний характер і не формує сталої тенденції. Сегмент грунтообробної та посівної техніки демонструє скорочення вартості майже вдвічі у 2025 році, що може бути пов'язано із завершенням інвестиційних циклів або зниженням попиту. При цьому категорія "інша сільськогосподарська техніка" залишається домінуючою у структурі ринку, хоча її обсяги у 2025 році суттєво зменшилися (на 28,8%), що стало одним із ключових факторів загального скорочення ринку.

Дані табл. 3 відображають суттєву регіональну диференціацію ринку фінансового лізингу сільськогосподарської техніки в Україні. Узагальнений період 2002—2023 рр. свідчить, що лідером є центральний регіон, на який припадає 940,1 млн грн (близько 44% загального обсягу). Це пояснюється концентрацією аграрного виробництва, розвиненою інфраструктурою та доступом до фінансових ресурсів. Значні обсяги також характерні для південного (441,0 млн грн) та західного (357,9 млн грн) регіонів, тоді як північний і східний регіони мають помірні показники. Водночас пряме порівняння цього періоду з 2024—2025 рр. є некоректним, тому слід зосередитись на короткостроковій динаміці.

У 2024 році спостерігається суттєва зміна регіональної структури ринку фінансового лізингу сільськогосподарської техніки. Лідируючу позицію займає західний регіон із обсягом 116,0 млн грн, що становить близько 46% загального ринку. Друге місце посідає центральний регіон — 81,8 млн грн (близько 32%), тоді як част-

Таблиця 2. Фактичне постачання сільськогосподарської техніки на умовах фінансового лізингу в 2002—2025 роках по групах

Група техніки	2002-2023 рр.		2024 р.		2025 р.	
	од.	млн грн	од.	млн грн	од.	млн грн
Трактори	4245	1158,4	32	47,6	34	51,9
Зернозбиральні	770	744,5	-	-	3	15,7
Жатки	193	23,1	-	-	5	5,0
Грунтообробна та посівна техніка	5 413	439,8	31	37,2	32	19,4
Інша с/г техніка	7804	1290,6	2 570	166,8	517	118,7
Разом	**18425**	**3656,4**	**2 633**	**251,7**	**591**	**210,7**

Джерело: розраховано за даними [11].

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

Таблиця 3. Групування областей України за географічним принципом у контексті розподілу постачання сільськогосподарської техніки на умовах фінансового лізингу

Регіон*	2002-2023 рр.		2024 р.		2025 р.	
	од.	млн грн	од.	млн грн	од.	млн грн
Північ (Житомирська, Чернігівська, Сумська області)	1267	199,5	2454	33,2	460	16,4
Центр (Київська, Вінницька, Черкаська, Кіровоградська, Полтавська, Дніпропетровська)	5113	940,1	51	81,8	58	78,4
Південь (Одеська, Миколаївська, Херсонська, Запорізька, АРК Крим)	2223	441,0	18	20,3	10	11,7
Захід (Львівська, Волинська, Рівненська, Тернопільська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Хмельницька)	1852	357,9	109	116,0	64	103,2
Схід (Харківська, Донецька, Луганська)	1317	203,2	1	0,3	0	0,0
Разом	**11772**	**2142,8**	**2633**	**251,7**	**591**	**210,7**

*поділ здійснено умовно за географічним принципом.
Джерело: розраховано за даними [11].

ка інших регіонів залишається значно нижчою. Такий перерозподіл може свідчити про зміщення інвестиційної активності у відносно безпечніші та стабільніші регіони.

У 2025 році загальна тенденція до скорочення ринку зберігається, однак лідерство Заходу утримується (103,2 млн грн, або 49%), тоді як Центр демонструє відносну стабільність (78,4 млн грн). Південний регіон продовжує втрачати позиції, а східний фактично випадає з ринку, що є наслідком об'єктивних економічних та безпекових факторів.

Окремо варто звернути увагу на Північний регіон, де у 2024 році зафіксовано незвично високу кількість поставленої техніки — 2454 одиниці, з яких 2448 одиниць припадає на Чернігівську область. При цьому зростання кількісного показника не супроводжується відповідним збільшенням вартості, це вказує на переважання маловартісної техніки або особливості обліку операцій.

Регіональна структура фінансового лізингу зазнала суттєвих змін: від домінування центрального регіону у довгостроковому періоді до переміщення активності у західні області у 2024—2025 роках. Загалом ринок характеризується зростаючою регіональною асиметрією та залежністю від зовнішніх факторів. Отримані результати вказують на недосконаліть економічного механізму фінансового лізингу, зокрема наявність структурних диспропорцій, регіональної асиметрії та нестійкої динаміки ринку.

Виявлені диспропорції свідчать про визначальний вплив інституційного середовища на розвиток лізингових відносин, тому їх варто розглянути у ширшому порівняльному контексті. У зв'язку з цим важливо проаналізувати особливості правового регулювання фінансового лізингу в Україні та країнах Європейського Союзу.

Відповідно до положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, фінансовий лізинг розглядається як складова фінансових послуг, що функціонує в межах єдиного фінансового простору. У країнах Європейського Союзу лізингові компанії інтегровані у систему фінансових інститутів і здійснюють діяльність відповідно до директив ЄС, зокрема Директиви 2006/48/ЄС [12], що регламентує діяльність кредитних установ і фінансових посередників. Це забезпечує високий рівень уніфікації правил, прозорості ринку та доступності фінансових інструментів для суб'єктів господарювання.

На відміну від цього, в Україні, попри оновлення законодавства, зокрема ухвалення нової редакції Закону України "Про фінансовий лізинг" [14] у 2021 році, правове регулювання все ще перебуває у стадії трансформації та адаптації до європейських стандартів. Зокрема, законодавство забезпечує базову гармонізацію з нормами ЄС і спрямоване на підвищення рівня захисту учасників лізингових відносин, однак окремі аспекти, такі як механізми саморегулювання ринку та розподіл ризиків між його учасниками, залишаються недостатньо врегульованими.

Водночас у європейській практиці значна увага приділяється чіткому розмежуванню відповідальності сторін лізингових відносин. Зокрема, відповідно до положень міжнародних актів [12], ризики, пов'язані з вибором постачальника та виконанням договору поставки, покладаються на сторону, яка здійснює цей вибір, що забезпечує більш збалансований розподіл відповідальності між учасниками ринку. В українському законодавстві такі підходи реалізовані лише частково, що може створювати додаткові ризики для лізингодавців.

Таким чином, порівняльний аналіз свідчить, що ключові відмінності між Україною та країнами ЄС полягають не лише у рівні розвитку ринку, а передусім у ступені інституційної зрілості та ефективності правового регулювання фінансового лізингу. Це зумовлює різну функціональну роль лізингу: у країнах ЄС він виступає інструментом оптимізації структури фінансування, тоді

як в Україні — переважно механізмом забезпечення доступу до інвестиційних ресурсів в умовах їх обмеженості.

У статті запропоновано комплексний підхід до аналізу ринку фінансового лізингу сільськогосподарської техніки, що поєднує оцінку його структури, динаміки та інституційних обмежень, а також порівняння з європейською практикою. Це дало змогу виявити ключові тенденції функціонування ринку та обгрунтувати його інституційну специфіку в умовах трансформації економіки України.

Отримані результати можуть бути використані при формуванні державної політики розвитку лізингу, а також лізинговими компаніями та аграрними підприємствами для адаптації фінансових рішень до змін ринку.

Узагальнюючи, цей механізм в Україні формується під впливом сукупності економічних та інституційних чинників, серед яких визначальну роль відіграють якість нормативно-правового регулювання, рівень розвитку фінансової інфраструктури та макроекономічна стабільність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансовий лізинг є важливою складовою економічного механізму забезпечення інвестиційної діяльності на ринку сільськогосподарської техніки, який забезпечує доступ до техніки через поєднання різних фінансових інструментів.

Аналіз сучасного стану розвитку фінансового лізингу сільськогосподарської техніки в Україні засвідчив наявність нестійкої динаміки, а також суттєвих структурних і регіональних дисбалансів. Зокрема, виявлено тенденцію до скорочення обсягів лізингових операцій у короткостроковому періоді, зміщення попиту у бік окремих видів техніки та посилення регіональної асиметрії, що проявляється у концентрації активності в західних регіонах.

Доведено, що ефективність функціонування економічного механізму фінансового лізингу визначається насамперед станом інституційного середовища. Незважаючи на позитивні зрушення, пов'язані з оновленням законодавства, зокрема ухваленням нової редакції Закону України "Про фінансовий лізинг" у 2021 році, зберігається низка системних обмежень, серед яких — недосконаліть регуляторних механізмів, нерозвиненість фінансової інфраструктури та високий рівень ризиків.

Порівняльний аналіз із країнами Європейського Союзу показав, що ключові відмінності полягають у рівні інституційної зрілості та ефективності правового регулювання. У країнах ЄС фінансовий лізинг виступає інтегрованим інструментом фінансової системи, орієнтованим на оптимізацію структури капіталу, тоді як в Україні він виконує переважно компенсаторну функцію на ринку сільськогосподарської техніки в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Результати дослідження показують, що подальше функціонування та розширення використання фінансового лізингу на ринку сільськогосподарської техніки України потребує вдосконалення через гармонізацію законодавства з європейськими стандартами, підвищення ефективності інституційного середовища, розвитку фінансової інфраструктури та запровадження дієвих інструментів державної підтримки.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з поглибленим аналізом ефективності функціонування економічного механізму фінансового лізингу на ринку сільськогосподарської техніки, оцінкою впливу державних програм стимулювання на розвиток ринку, а також дослідженням можливостей адаптації європейських моделей лізингового фінансування до умов української економіки, зокрема в контексті післявоєнного відновлення.

Література:

1. Belianko L. Potential for the development of financial leasing in Ukraine. Scientia fructuosa. 2024. Vol. 1. P. 127—142. URL: https://doi.org/10.31617/1.2024(153)08.

2. Cosci S., Guida R., Meliciani V. Leasing decisions and credit constraints: empirical analysis on a sample of Italian firms. European Financial Management. 2015. Vol. 21, No 2. P. 377—398.

3. Eisfeldt A. L., Rampini A. A. Leasing, Ability to Repossess and Debt Capacity. SSRN Electronic Journal. 2007. URL: https://doi.org/10.2139/ssrn.811588.

4. Gridina G. Financial leasing: problems and prospects of development in Ukraine. Path of Science. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3019—3025. URL: https://doi.org/10.22178/pos.26-2.

5. Kravets N. Legal regulation of financial leasing in Ukraine. Veda a perspektivy. 2021. Vol. 6, No. 6. P. 93—102. URL: https://doi.org/10.52058/2695-1584-2021-6(6)-93-102.

6. Lin J.R., Wang C.J., Chou D.W., Chueh, F.C. Financial constraint and the choice between leasing and debt. International Review of Economics & Finance. 2013. Vol. 27, P. 171-182.

7. Mol-Gomez-Vazquez A., Hernandez-Canovas G., Koeter-Kant J. The use of leasing in financially constrained firms: an analysis for European SMEs. Czech Journal of Economics and Finance. 2019. Vol. 69, No. 6. P. 538—557.

8. Агейкін О. Фінансовий лізинг в Україні: переваги, недоліки та шляхи вдосконалення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 24. С.199—206. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.-24.20.

9. Андрос С.В. Лізинг як ефективний фінансовий інструмент розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Economics: time realities. 2024. Т. 4, № 74. С. 111—122. URL: https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.12.

10. Вітт О. Проблеми і перспективи розвитку лізингу в Україні. Ринок цінних паперів України. 2008. № 3—4. С. 51—54.

11. Державне публічне акціонерне товариство "Національна акціонерна компанія "Укрaгролізинг". Укрaгролізинг. URL: https://ukragroleasing.com.ua (дата звернення: 08.04.2026).

12. Директива 2006/48/ЄС Європейського Парламенту та Ради про започаткування та здійснення діяльності кредитних установ. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/994_862#Text (дата звернення: 15.04.2026).

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

13. Пігарєв С. О. Фінансовий лізинг як альтернатива фінансування оновлення основних фондів. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 14. С. 95—101. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.12.

14. Про фінансовий лізинг: Закон України від 04.02.2021 р. № 1201-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text (дата звернення: 15.04.2026).

15. Тофанюк О. В., Ольшанський О. В., Пономарьова С. С. Фінансовий лізинг як основний інструмент інвестування оновлення основних засобів. Time description of economic reforms. 2022. № 1. С. 52—59. URL: https://doi.org/10.32620/cher.2022.1.07

16. Трусова Н., Тулуш Л., Дараган А. Теоретичні аспекти лізингового фінансування суб'єктів аграрного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-108.

References:

1. Belianko L. (2024), "Potential for the development of financial leasing in Ukraine", Scientia fructuosa, vol. 1, pp. 127—142. https://doi.org/10.31617 /1.2024-(153)08.

2. Cosci, S., Guida, R. M and Meliciani, V. (2015), "Leasing decisions and credit constraints: Empirical analysis on a sample of Italian firms", European Financial Management, vol. 21, no. 2, pp. 377—398.

3. Eisfeldt, A. L. and Rampini, A. A. (2007), "Leasing, ability to repossess, and debt capacity", SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn. 811588.

4. Gridina, G. (2017), "Financial leasing: problems and prospects of development in Ukraine", Path of Science, vol. 3, no. 9, pp. 3019—3025. https://doi.org/10.22178/pos.26-2.

5. Kravets, N. (2021), "Legal regulation of financial leasing in Ukraine", Veda a perspektivy, vol. 6, no. 6. pp. 93—102. https://doi.org/10.52058/2695 -1584-2021-6(6)-93-102

6. Lin, J. R., Wang, C. J., Chou, D. W. and Chueh, F. C. (2013), "Financial constraint and the choice between leasing and debt", International Review of Economics & Finance, vol. 27, pp. 171—182.

7. Mol-Gomez-Vazquez, A., Hernandez-Canovas, G. and Koeter-Kant, J. (2019), "The use of leasing in financially constrained firms: an analysis for European SMEs", Czech Journal of Economics and Finance, vol. 69, no. 6, pp. 538—557.

8. Aheikin, O. (2025), "Financial leasing in Ukraine: advantages, disadvantages, and ways of improvement", Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, vol. 24, pp. 199—206. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.20

9. Andros, S. (2024), "Leasing as an effective financial instrument for the development of agricultural business entities", ECONOMICS: time realities, vol. 4, no. 74, pp. 111—122. https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.12.

10. Vitt, O. (2008), "Problems and prospects of leasing development in Ukraine", Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy, vol. 3—4, pp. 51—54, available at: http://securities.usmdi.org/PDF/1187.pdf.

11. The official site of State Public Joint-Stock Company "National Joint-Stock Company "Ukragroleasing" (2026), available at: https://ukragroleasing.com.ua (Accessed 8 April 2026).

12. European Parliament (2009), "Directive 2006/48/EU of the European Parliament and of the Council on the taking up and pursuit of the business of credit institutions", available at: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/994_862#Text (Accessed 15 April 2026).

13. Pigarev, S. (2022), "Financial leasing as an alternative to financing renewal of private funds", Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika. vol. 14, pp. 95—101. available at: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.12

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On financial leasing", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text (Accessed 15 April 2026).

15. Tofaniuk, O., Olshanskyi, O. and Ponomarova, S. (2022), "Financial leasing as a main instrument for investment renovation of fixed assets", Time Description of Economic Reforms, vol. 1, pp. 52—59. https://doi.org/10.32620/cher.2022.1.07

16. Trusova, N., Tulush, L. and Daragan, A. (2025), "Theoretical aspects of leasing financing of agricultural business entities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-108.

Отримано редакцією журналу / Received: 01. 05.26
Прорецензовано / Revised: 11 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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 657.37:006.35

І. Я. Максименко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2362-6183
О. Г. Лищенко,
к. е. н, доцент, завідувачка кафедри обліку і фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9211-9567
М. В. Болдуєв,
д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8889-6555
Г. П. Звірько,
завідувач гуманітарно-економічного відділення,
Відокремлений структурний підрозділ "Запорізький електротехнічний фаховий коледж "Національного університету "Запорізька політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-7848-0246
А. В. Максименко,
магістр кафедри обліку і фінансів, Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-3405-8064

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.225

КОНВЕРГЕНЦІЯ МСФЗ ТА МСБОДС У ГЛОБАЛЬНОМУ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ІМПЕРАТИВИ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСІВ ТА ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

I. Maksymenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhye Polytechnic"
O. Lyshchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhye Polytechnic"
M. Bolduiev,
Doctor of Public Administration,
Professor, Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
H. Zvirko,
Head of the Department of Humanitarian and Economic,
Separate Structural Unit "Zaporizhzhia Electrotechnical Vocational College", National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
A. Maksymenko,
Master of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhye Polytechnic"

CONVERGENCE OF IFRS AND IPSAS IN THE GLOBAL ACCOUNTING AND ANALYTICAL ENVIRONMENT: IMPERATIVES OF INTERNATIONAL FINANCE AND IMPACT ON THE EFFICIENCY OF FINANCIAL CONTROL IN MANAGEMENT OF THE ACTIVITIES OF ECONOMIC ENTITIES

Стаття спрямована на дослідження ролі бухгалтерського обліку як інтегрованого інформаційно-аналітичного інструменту забезпечення ефективного фінансового контролю та управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах розвитку міжнародних фінансів, визначення

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/).

ключових інформаційних компонентів облікової системи та обгрунтування напрямів їх удосконалення в контексті конвергенції МСФЗ та МСБОДС. У роботі систематизовано концептуальні засади трансформації бухгалтерського обліку під впливом глобалізаційних процесів, гармонізації міжнародних стандартів, акцентовано увагу на значенні інтеграції фінансового, управлінського та аналітичного компонентів обліку для забезпечення прозорості, достовірності та ефективності фінансового контролю. Особливу увагу приділено моделі бухгалтерського обліку як інструменту фінансового контролю та управління діяльністю суб'єктів господарювання, яка відображає взаємозв'язок між застосуванням МСФЗ і МСБОДС, процесами формування фінансової звітності, аналітичним опрацюванням інформації та реалізацією контрольних процедур. Запропонована модель демонструє, що інтеграція облікових процесів, аналітичних інструментів і контрольних механізмів забезпечує формування цілісної інформаційної системи, яка сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та зміцненню фінансової дисципліни в умовах глобалізації міжнародних фінансів. Важливим елементом дослідження є систематизація інформаційних компонентів бухгалтерського обліку у системі фінансового контролю, що включає фінансовий облік на основі МСФЗ, державний облік відповідно до МСБОДС, управлінський облік, фінансовий аналіз та контрольні процедури. Визначено значення кожного компоненту у формуванні якісної фінансової інформації, забезпеченні прозорості фінансових потоків, оцінюванні ефективності використання ресурсів та підтримці процесу прийняття управлінських рішень у системі міжнародних фінансів. Аргументовано, що конвергенція МСФЗ та МСБОДС є ключовим чинником модернізації облікових систем, оскільки забезпечує формування єдиного інформаційного простору, підвищення якості фінансової інформації та посилення ефективності фінансового контролю як у приватному, так і в державному секторах. Реалізація запропонованих підходів сприяє формуванню комплексної обліково-аналітичної бази для оцінювання результативності діяльності, оптимізації використання ресурсів та забезпечення прозорості фінансових процесів у глобальному економічному середовищі.

У висновку наголошено, що сучасна система бухгалтерського обліку в умовах конвергенції МСФЗ та МСБОДС має базуватися на принципах інтегрованості, адаптивності, що дозволяє забезпечити узгодженість інформаційних потоків, підвищити якість фінансової інформації, посилити контрольні функції та підтримати ефективне управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах розвитку міжнародних фінансів.

The article is aimed at studying the role of accounting as an integrated information and analytical tool for ensuring effective financial control and management of business entities in the context of the development of international finance, identifying key information components of the accounting system and substantiating the directions of their improvement in the context of the convergence of IFRS and IPSAS. The paper systematizes the conceptual principles of the transformation of accounting under the influence of globalization processes, harmonization of international standards and digitalization of the economy, focusing on the importance of integrating financial, managerial and analytical components of accounting to ensure transparency, reliability and effectiveness of financial control. Particular attention is paid to the accounting model as a tool for financial control and management of business entities, which reflects the relationship between the application of IFRS and IPSAS, the processes of forming financial statements, analytical processing of information and the implementation of control procedures. The proposed model demonstrates that the integration of accounting processes, analytical tools and control mechanisms ensures the formation of a holistic information system that contributes to increasing the efficiency of management decisions and strengthening financial discipline in the context of globalization of international finance. An important element of the study is the systematization of information components of accounting in the financial control system, which includes financial accounting based on IFRS, public accounting in accordance with IPSAS, management accounting, financial analysis and control procedures. The significance of each component in the formation of high-quality financial information, ensuring transparency of financial flows, assessing the efficiency of resource use and supporting the process of making managerial decisions in the international finance system is determined. It is argued that the convergence of IFRS and IPSAS is a key factor in the modernization of accounting systems, as it ensures the formation of a single information space, improving the quality of financial information and strengthening the efficiency of financial control in both the private and public sectors. The implementation of the proposed approaches contributes to the formation of a comprehensive

accounting and analytical base for assessing the effectiveness of activities, optimizing the use of resources and ensuring the transparency of financial processes in the global economic environment. The conclusion emphasizes that a modern accounting system in the context of the convergence of IFRS and IPSAS should be based on the principles of integration, adaptability and digitalization, which allows ensuring the consistency of information flows, improving the quality of financial information, strengthening control functions and supporting effective management of the activities of business entities in the context of the development of international finance.

Ключові слова: міжнародні стандарти обліку для державного сектору, міжнародні стандарти фінансової звітності, облік в бюджетних установах, державний фінансовий контроль, бухгалтерський облік в управлінні суб'єктом господарювання, міжнародні фінанси, стратегічне управління, аналіз фінансово-господарської діяльності.

Key words: international accounting standards for the public sector, international financial reporting standards, accounting in budgetary institutions, state financial control, accounting in the management of a business entity, international finance, strategic management, analysis of financial and economic activities.

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

У сучасних умовах трансформації глобального економічного середовища функціонування суб'єктів господарювання відбувається під впливом посилення інтеграційних процесів, зростання вимог до прозорості фінансової інформації та необхідності забезпечення ефективного фінансового контролю. Водночас зазначені процеси тісно пов'язані з динамічним розвитком системи міжнародних фінансів, яка визначає характер руху капіталів, трансформацію фінансових ринків та формування глобальних стандартів фінансової звітності. У цьому контексті зростає значення уніфікованого інформаційного забезпечення, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між суб'єктами різних національних економік та підвищити рівень довіри до фінансової інформації на міжнародному рівні. За таких умов бухгалтерський облік перестає бути виключно інструментом фіксації господарських операцій і трансформується у складну інформаційно-аналітичну систему, що забезпечує формування якісної інформації для прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває його роль у забезпеченні ефективності фінансового контролю, що є ключовою передумовою стабільного функціонування як корпоративного, так і державного секторів економіки, а також важливим елементом інфраструктури міжнародних фінансів, де достовірність та порівнянність фінансових даних виступають критичними чинниками прийняття інвестиційних та кредитних рішень.

Важливим чинником розвитку облікових систем у глобальному вимірі є гармонізація та конвергенція Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для державного сектору (МСБОДС). Зазначені стандарти, попри спільну концептуальну основу, орієнтовані на різні сектори економіки, що зумовлює необхідність їх узгодження в умовах формування єдиного обліково-аналітичного середовища та інтеграції національних фінансових систем у глобальний простір міжнародних фінансів. Конвергенція МСФЗ та МСБОДС сприяє підвищенню порівнянності фінансової інформації, забезпеченню її достовірності та прозорості, а також створює передумови для підвищення ефективності фінансового контролю в системі управління діяльністю суб'єктів господарювання. У площині міжнародних фінансів це означає зниження інформаційної асиметрії між економічними агентами, підвищення ефективності розподілу фінансових ресурсів та посилення інституційної спроможності фінансових ринків. Водночас процеси зближення стандартів обліку супроводжуються низкою проблем, пов'язаних із відмінностями у цілях, користувачах фінансової інформації та методологічних підходах до її формування. МСФЗ орієнтовані на потреби інвесторів і забезпечення ефективності ринкових механізмів у системі міжнародних фінансів, тоді як МСБОДС спрямовані на підвищення підзвітності та прозорості використання державних ресурсів. Це зумовлює складність інтеграції підходів до оцінки активів, визнання доходів і формування фінансових результатів, що, у свою чергу, впливає на якість інформаційного забезпечення фінансового контролю.

Таким чином, у сучасних умовах виникає об'єктивна необхідність дослідження процесів конвергенції МСФЗ та МСБОДС у глобальному обліково-аналітичному середовищі з урахуванням впливу міжнародних фінансів та оцінювання їх впливу на ефективність фінансового контролю в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання. Вирішення цієї проблеми має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки сприяє вдосконаленню облікових систем, підвищенню якості фінансової інформації, зміцненню фінансової дисципліни та забезпеченню ефективності управлінських рішень в умовах глобалізації економіки та інтеграції у світову систему міжнародних фінансів.

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

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика конвергенції МСФЗ та МСБОДС у глобальному обліково-аналітичному середовищі є предметом активного наукового дослідження як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад гармонізації облікових систем, підвищення якості фінансової інформації та посилення фінансового контролю здійснили такі науковці, як Зубілевич С. [2], Куцик П. [3], Ловінська Л. [4], Слободянюк Ю. [5] та інші.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що конвергенція МСФЗ та МСБОДС сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, який забезпечує підвищення прозорості, достовірності та порівнянності фінансової інформації. У контексті розвитку міжнародних фінансів це створює передумови для ефективного функціонування глобальних фінансових ринків, підвищення мобільності капіталу та зміцнення довіри з боку інвесторів і кредиторів. При цьому впровадження МСФЗ орієнтоване на підвищення ефективності ринкових механізмів та інвестиційних рішень, тоді як застосування МСБОДС забезпечує посилення підзвітності та контролю за використанням державних ресурсів. Серед ключових напрямів сучасних досліджень виокремлюють гармонізацію облікових підходів, удосконалення методів оцінки активів і зобов'язань, уніфікацію підходів до визнання доходів і витрат, а також розвиток аналітичного інструментарію облікових систем. Важливе місце займає використання цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію облікових процесів, підвищення оперативності обробки даних та інтеграцію обліково-аналітичних систем у глобальному фінансовому середовищі. Також дослідники акцентують увагу на формуванні ефективної взаємодії між корпоративним і державним секторами через узгодження стандартів фінансової звітності. Незважаючи на значний науковий доробок, окремі аспекти конвергенції МСФЗ та МСБОДС потребують подальшого дослідження. Зокрема, актуальними залишаються питання інтеграції облікових систем різних секторів економіки, оцінювання впливу конвергенції на ефективність фінансового контролю, а також розроблення механізмів узгодження методологічних відмінностей між стандартами. Крім того, недостатньо досліджено роль цифрових технологій у забезпеченні синергії між обліком, аналізом і контролем у глобальному фінансовому середовищі.

Таким чином, сучасні наукові дослідження підтверджують, що конвергенція МСФЗ та МСБОДС є важливим чинником розвитку обліково-аналітичних систем та невід'ємною складовою міжнародних фінансів. Вона сприяє підвищенню ефективності фінансового контролю, зміцненню інформаційної бази управління та забезпеченню прозорості діяльності суб'єктів господарювання в умовах глобалізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обгрунтування теоретичних засад і розроблення науково-практичних підходів до дослідження конвергенції МСФЗ та МСБОДС у глобальному обліково-аналітичному середовищі та визначення її впливу на ефективність фінансового контролю в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання в умовах розвитку міжнародних фінансів.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації глобального економічного середовища бухгалтерський облік набуває не лише функції реєстрації господарських операцій, а й виступає важливим інструментом забезпечення ефективного фінансового контролю та стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання в системі міжнародних фінансів. Під впливом процесів глобалізації, інтеграції національних економік у світовий фінансовий простір та гармонізації облікових систем на основі МСФЗ і МСБОДС відбувається трансформація облікової системи у складний інформаційно-аналітичний механізм. Зазначені процеси сприяють формуванню єдиного інформаційного середовища, що забезпечує підвищення прозорості фінансових потоків, зіставність фінансової інформації та посилення контрольної функції обліку як у корпоративному, так і в державному секторі, а також у глобальному середовищі міжнародних фінансів. У цьому контексті конвергенція МСФЗ та МСБОДС виступає ключовим фактором підвищення якості фінансової інформації та ефективності управлінських рішень.

Запровадження міжнародних стандартів обліку зумовлює необхідність модернізації традиційних підходів до організації бухгалтерського обліку. У контексті конвергенції МСФЗ та МСБОДС бухгалтерський облік розглядається не лише як система документування та узагальнення фінансово-господарських операцій, але і як комплексна інформаційна система, що забезпечує формування достовірної, релевантної та порівнянної інформації для здійснення фінансового контролю та управління діяльністю суб'єкта господарювання в умовах розвитку міжнародних фінансів. Застосування принципів МСФЗ і МСБОДС змінює підходи до формування облікової інформації, оскільки акцент переноситься з формального дотримання нормативних вимог на відображення економічної сутності операцій. Такий підхід підвищує аналітичну цінність фінансової інформації, що, у свою чергу, забезпечує більш ефективне використання даних у процесі контролю за використанням ресурсів, управління фінансовими потоками та оцінювання результативності діяльності як на національному, так і на міжнародному рівнях фінансів.

У контексті дослідження процесів конвергенції міжнародних стандартів фінансової звітності та стандартів обліку в державному секторі особливої актуальності набуває систематизація інформаційних компонентів бухгалтерського обліку, які формують основу ефективного фінансового контролю та управління діяльністю суб'єктів господарювання. З огляду на трансформацію облікової системи під впливом глобалізаційних процесів, розвитку фінансових технологій та інтеграції фінансових інститутів у системі міжнародних фінансів, виникає необхідність чіткого виокремлення функціональних елементів обліку, їх характери-

стик та ролі у забезпеченні стратегічного управління. Представлена табл. 1 узагальнює ключові складові бухгалтерського обліку як інтегрованої інформаційно-аналітичної системи та відображає їх значення у формуванні якісної управлінської інформації, підвищенні прозорості фінансових процесів і забезпеченні результативності управлінських рішень в умовах зближення міжнародних стандартів та розвитку міжнародних фінансів.

Узагальнення представлених у табл. 1 інформаційних компонентів бухгалтерського обліку дозволяє констатувати формування комплексної моделі обліково-аналітичного забезпечення, в межах якої відбувається інтеграція фінансового, управлінського та стратегічного обліку. Така інтеграція створює єдину інформаційну основу для оцінювання ефективності використання ресурсів, аналізу фінансових результатів та обгрунтування управлінських рішень. Встановлено, що кожен із компонентів системи виконує взаємодоповнюючу функцію: фінансовий облік забезпечує достовірність звітності, управлінський — оперативність і релевантність інформації, стратегічний — орієнтацію на довгостроковий розвиток, а фінансовий аналіз і бюджетування формують інструментарій контролю та планування. Сукупна взаємодія цих елементів підвищує ефективність фінансового контролю, знижує рівень інформаційної асиметрії та сприяє формуванню обгрунтованої стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах конвергенції міжнародних стандартів.

Трансформація облікової системи під впливом гармонізації МСФЗ та МСБОДС зумовлює необхідність інтеграції процесів формування фінансової звітності, аналітичного опрацювання інформації та контрольних процедур у єдину інформаційно-аналітичну систему, орієнтовану на вимоги міжнародних фінансів (рис. 1).

Запропонована модель відображає логічну послідовність формування облікових даних — від застосування міжнародних стандартів до їх трансформації у фінансову звітність, подальшого використання в аналітичних процедурах і реалізації механізмів фінансового контролю. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість інформаційних потоків, підвищити якість фінансової інформації та створити основу для прийняття обгрунтованих управлінських рішень у

Табл. 1. Інформаційні компоненти бухгалтерського обліку у системі фінансового контролю

Компонент	Характеристика	Значення
Фінансовий облік (МСФЗ)	Формування фінансової звітності	Забезпечення прозорості
Державний облік (МСБОДС)	Облік бюджетних операцій	Підвищення підзвітності
Управлінський облік	Внутрішній аналіз	Підтримка рішень
Фінансовий аналіз	Оцінювання ефективності	Виявлення резервів
Контроль	Моніторинг ресурсів	Забезпечення дисципліни



Рис. 1. Модель бухгалтерського обліку як інструменту фінансового контролю та управління в діяльністю суб'єктів господарювання

Джерело: побудовано автором.

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

глобалізованому середовищі міжнародних фінансів. Узагальнення змісту представленої моделі дозволяє констатувати, що бухгалтерський облік у сучасних умовах функціонує як інтегрована система, яка поєднує інформаційні, аналітичні та контрольні елементи управління. Встановлено, що взаємозв'язок між застосуванням МСФЗ та МСБОДС, формуванням фінансової звітності, аналітичними процедурами та механізмами фінансового контролю забезпечує безперервність процесу управління та підвищує його ефективність. Реалізація моделі сприяє посиленню контролю за фінансовими потоками, зниженню рівня інформаційної асиметрії, підвищенню достовірності облікових даних і ефективності управління ризиками. Важливим результатом є також формування зворотного зв'язку, який забезпечує адаптацію облікової політики та процедур відповідно до змін зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, створює передумови для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та зміцнення його конкурентних позицій у глобальному економічному середовищі.

Таблиця 2. Порівняння підходів МСФЗ та МСБОДС до фінансової звітності

Критерій	МСФЗ	МСБОДС
Сфера застосування	Приватний сектор, комерційні підприємства	Державний сектор, органи влади
Основна мета	Надання інформації інвесторам та кредиторам	Забезпечення підзвітності та прозорості використання державних ресурсів
Користувачі звітності	Інвестори, кредитори, акціонери	Громадськість, уряд, міжнародні організації
Підхід до обліку	Орієнтація на економічну сутність операцій	Поєднання економічної сутності та бюджетної підзвітності
Оцінка активів	Широке використання справедливої вартості	Частіше застосовується історична вартість (із тенденцією до справедливої)
Визнання доходів	Орієнтація на отримання економічних вигід	Врахування некомерційних надходжень (податки, трансферти)
Фінансовий результат	Прибуток або збиток	Профіцит або дефіцит бюджету
Роль звітності	Інструмент прийняття інвестиційних рішень	Інструмент державного фінансового контролю

У процесі глобалізації фінансових систем та гармонізації облікових практик особливого значення набуває порівняльний аналіз міжнародних стандартів фінансової звітності та стандартів обліку в державному секторі. Незважаючи на спільну концептуальну основу, зазначені системи стандартів формувалися з урахуванням специфіки функціонування різних секторів економіки, що зумовлює наявність як спільних рис, так і суттєвих відмінностей. Порівняння МСФЗ та МСБОДС дозволяє виявити особливості їх застосування, оцінити вплив на якість фінансової інформації та визначити можливості їх конвергенції у сучасному обліковому середовищі.

Порівняльний аналіз дозволяє констатувати, що МСФЗ та МСБОДС мають спільну методологічну основу, однак відрізняються за цілями, користувачами та функціональним призначенням фінансової звітності. МСФЗ орієнтовані на забезпечення потреб інвесторів та підвищення ефективності ринкових механізмів, тоді як МСБОДС спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності у державному секторі. Встановлено, що ключові відмінності проявляються у підходах до оцінки активів, визнання доходів та інтерпретації фінансових результатів, що обумовлено різною природою економічних процесів у приватному та державному секторах. Водночас спостерігається поступове зближення стандартів, що проявляється у впровадженні принципів нарахування, розширенні використання справедливої вартості та уніфікації підходів до розкриття інформації. Конвергенція зазначених стандартів створює передумови для формування єдиного інформаційного простору, підвищення якості фінансової інформації та посилення ефективності фінансового контролю. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю обгрунтованих управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та підвищенню довіри до фінансової звітності на міжнародному рівні.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід констатувати, що в умовах глобальної економічної трансформації бухгалтерський облік еволюціонує від традиційної реєстраційної функції до комплексної інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечує фінансовий контроль, управління та стратегічне планування діяльності суб'єктів господарювання. Посилення процесів глобалізації та гармонізації облікових систем на основі МСФЗ та МСБОДС зумовлює формування єдиного інформаційного простору, орієнтованого на підвищення прозорості, порівнянності та достовірності фінансової інформації. Доведено, що конвергенція МСФЗ та стандартів обліку державного сектору МСБОДС є ключовим чинником модернізації облікових систем, оскільки забезпечує інтеграцію фінансового, управлінського та контрольного компонентів у єдину обліково-аналітичну модель. Така інтеграція дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зменшити інформаційну асиметрію та посилити ефективність фінансового контролю як у приватному, так і в державному секторах. У результаті систематизації інформаційних компонентів бухгалтерського обліку встановлено, що кожен із них виконує специфічну, але взаємодоповнюючу функцію: фінансовий облік забезпечує достовірність звітності, управлінський — оперативність аналітичної інформації, фінансовий аналіз — оцінювання ефективності, а контроль — моніторинг і регулювання використання ресурсів. Їх узгоджена взаємодія формує цілісну систему обліково-аналітичного забезпечення управління. Порівняльний аналіз МСФЗ та МСБОДС засвідчив наявність спільної методологічної основи при суттєвих відмінностях у цілях, користувачах та підходах до формування фінансової інформації. Водночас простежується тенденція до їх поступової конвергенції, що проявляється у зближенні принципів оцінки, розширенні застосування нарахувань та уніфікації вимог до розкриття інформації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчує, що в умовах глобальної трансформації економічного середовища та розвитку міжнародних фінансів бухгалтерський облік еволюціонує із традиційної системи реєстрації господарських операцій у комплексний інформаційно-аналітичний інструмент забезпечення ефективного фінансового контролю та управління діяльністю суб'єктів господарювання. Встановлено, що конвергенція МСФЗ та МСБОДС відіграє ключову роль у формуванні інтегрованої облікової системи, здатної генерувати релевантну, достовірну та порівнянну інформацію для прийняття управлінських рішень у глобальному фінансовому середовищі. Застосування принципів зазначених стандартів сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, забезпеченню їх зіставності та формуванню якісної інформаційної бази для здійснення фінансового контролю як у приватному, так і в державному секторах, а також у системі міжнародних фінансів.

У ході дослідження встановлено, що ефективність функціонування бухгалтерського обліку в умовах конвергенції МСФЗ та МСБОДС значною мірою залежить від рівня інтеграції фінансового, управлінського та аналітичного компонентів облікової системи, а також від використання сучасних методів фінансового аналізу та цифрових технологій обробки інформації в умовах глобалізації фінансових ринків. Аналіз існуючої практики дозволив виявити низку проблемних аспектів, зокрема: недостатній рівень узгодженості облікових підсистем, складність адаптації методології обліку до вимог різних стандартів, обмежене використання аналітичного потенціалу облікових даних у процесі фінансового контролю та управління, а також необхідність підвищення професійної компетентності фахівців у сфері міжнародних стандартів обліку та міжнародних фінансів. В межах дослідження обгрунтовано концептуальну модель бухгалтерського обліку як інструменту фінансового контролю та управління, яка передбачає інтеграцію процесів застосування МСФЗ та МСБОДС, формування фінансової звітності, аналітичного опрацювання інформації та реалізації контрольних процедур у єдину інформаційно-аналітичну систему, орієнтовану на вимоги міжнародних фінансів. Реалізація запропонованої моделі забезпечує узгодженість інформаційних потоків, підвищення якості фінансової інформації, посилення контрольної функції обліку та створення ефективного механізму зворотного зв'язку для адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища, зокрема глобальних фінансових процесів.

Таким чином, конвергенція МСФЗ та МСБОДС повинна розглядатися як один із ключових напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення фінансового контролю та управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах розвитку міжнародних фінансів. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню аналітичності та достовірності фінансової інформації, зміцненню фінансової дисципліни, зниженню рівня інформаційної асиметрії та підвищенню ефективності управлінських рішень, що в кінцевому підсумку забезпечить стійкий розвиток суб'єктів господарювання в умовах глобалізації, цифровізації економіки та інтеграції у світову систему міжнародних фінансів.

Література:

1. Максименко І. Я., Башмакова О. В. Сучасні підходи до організації обліку та забезпечення державного фінансового контролю в бюджетних установах. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 23. С. 195—201. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8301 (дата звернення 01.05.2026).

2. Зубілевич С. Я. Консолідація фінансової звітності суб'єктів державного сектору України крізь призму концептуальних основ МСФЗ та МСБОДС. Вісник НУВГП. 2025. № 4 (112). URL: https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1821 (дата звернення 01.05.2026).

3. Куцик П. О., Шевчук В. О., Головацька С. І. Консолідована фінансова звітність: генезис нормативно-правового регулювання в Україні. Облік і фінанси. 2018. № 4. С. 26—37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_4_6 (дата звернення 01.05.2026).

4. Ловінська Л. Г., Озеран А. В., Коршикова Р. С. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в умовах воєнного стану в Україні. Фінанси України. 2022. № 4. С. 92—106. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=774&lang=en&aid=4889. (дата звернення 01.05.2026)

5. Слободяник Ю. Б. Аудит консолідованої фінансової звітності уряду як інструмент забезпечення прозорості держави. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. пр. Одеса: ОНЕУ, 2024. № 1 (323). С. 36—44.

References:

1. Maksymenko, I. and Bashmakova, O. (2025), "Modern approaches to organizing accounting and ensuring state financial control in budgetary institutions", Investments: practice and experience, vol. 23, pp. 195—201, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8301 (Accessed 01 May 2026).

2. Zubilevich S. (2025). "Consolidation of financial statements of public sector entities of Ukraine through the prism of the conceptual foundations of IFRS and IPSAS", Bulletin of the NUVGP, vol. 4 (112), available at: https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1821 (Accessed 01 May 2026).

3. Kutsyk P. and Shevchuk V. and Holovatska S. (2018). "Consolidated financial statements: the genesis of regulatory regulation in Ukraine", Accounting and Finance vol. 4, pp. 26—37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_4_6URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_4_6 (Accessed 01 May 2026).

4. Lovinska L. and Ozeran A. and Korshikova R. (2022). "Accounting and financial reporting under martial law in Ukraine", Finance of Ukraine, vol. 4, pp.92-106, available at: https://finukr.org.ua/?page_id=774&lang=en&aid=4889 (Accessed 01 May 2026).

5. Slobodianyk Yu. (2024). "Audit of the consolidated financial statements of the government as a tool for ensuring state transparency", Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University: scientific collection. Odesa: ONEU", Vol. 01 (323), pp. 36—44.

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 658.012.32:004.9

Н. С. Носань,
д. е. н., професор,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0002-4005-8333
О. О. Хмельницький,
здобувач освітньо-наукового ступеня доктор філософії,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-4445-4538

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.232

МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

N. Nosan,
Doctor of Economics, Professor,
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky
O. Khmelnytskyi,
candidate for the educational and scientific degree of Doctor of Philosophy,
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

MECHANISM OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування механізму адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації. Обгрунтовано необхідність переходу до адаптивних моделей управління, які забезпечують гнучкість, швидкість реагування та стійкість підприємств у динамічному та невизначеному середовищі. Проаналізовано сутність цифрової трансформації як комплексного процесу, що охоплює зміни бізнес-моделей, організаційної структури та системи управління підприємства. Визначено ключові підходи до трактування цифрової трансформації та їх значення для управління розвитком. Розроблено авторський механізм адаптивного управління, який включає взаємопов'язані блоки діагностики, стратегічного планування, цифрової інтеграції, реалізації управлінських рішень і контролю. Обгрунтовано інструментальне забезпечення механізму, зокрема використання ERP, CRM, BI-аналітики, цифрових платформ та хмарних технологій. Доведено практичне значення механізму для українських підприємств у забезпеченні ефективного, конкурентоспроможного та стійкого розвитку.

The article examines the theoretical and practical aspects of forming a mechanism of adaptive management of enterprise development in the context of digital transformation. The necessity of transition from traditional management approaches to adaptive models that ensure flexibility, rapid response to environmental changes, and resilience of enterprises in a dynamic and uncertain environment is substantiated. It is emphasized that digital transformation should be considered not only as the implementation of new technologies, but as a comprehensive process of transformation of business models, organizational structures, corporate culture, and management systems. The study analyzes key theoretical approaches to understanding digital transformation, including

technological, organizational, business-model, and systemic perspectives, and determines their significance for improving enterprise development management. It is proved that effective management requires the integration of digital tools into all levels of management, which enhances decision-making quality, reduces risks, and increases competitiveness. An authorial mechanism of adaptive management of enterprise development is proposed, which includes interconnected blocks of diagnostics, strategic planning, digital integration, implementation of managerial decisions, and control and adaptation. The mechanism is based on the principles of cyclicality, flexibility, consistency, and continuous improvement, ensuring synchronization of management decisions with changes in the external environment and internal capabilities of the enterprise. Special attention is paid to the instrumental support of the mechanism, including ERP systems, CRM systems, business intelligence analytics, digital platforms, and cloud technologies. Their application ensures integration of business processes, accessibility of data, automation of management functions, and improvement of analytical support for decision-making. The practical significance of the proposed mechanism lies in its applicability for Ukrainian enterprises, as it allows increasing management efficiency, optimizing business processes, developing digital competencies of personnel, and ensuring sustainable and competitive development under conditions of uncertainty and digitalization of the economy.

Ключові слова: адаптивне управління, розвиток підприємства, цифрова трансформація, цифровізація, механізм управління, стратегічне управління, цифрові технології, цифрова зрілість, бізнес-процеси, ефективність управління.

Key words: adaptive management, enterprise development, digital transformation, digitalization, management mechanism, strategic management, digital technologies, digital maturity, business processes, management efficiency.

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

Сучасний етап розвитку економіки України відзначається не лише високим рівнем невизначеності, але й системною трансформацією економічного середовища під впливом глобалізаційних, технологічних та безпекових викликів. Посилення глобальної конкуренції, інтеграційні процеси, а також необхідність функціонування в умовах воєнної економіки суттєво ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і вимагають від них принципово нових підходів до забезпечення розвитку. Водночас активне впровадження цифрових технологій, таких як аналітика великих даних, автоматизація бізнес-процесів, хмарні сервіси та цифрові платформи, змінює логіку створення вартості та формує нові конкурентні переваги.

У таких умовах підприємства змушені функціонувати в динамічному середовищі, яке характеризується високою швидкістю змін, нестабільністю попиту, трансформацією ринків та зростанням ролі інновацій. Це обумовлює необхідність оперативної адаптації до зовнішніх змін, що, у свою чергу, вимагає перегляду традиційних підходів до управління розвитком підприємства. Ієрархічні, жорстко регламентовані системи управління втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким, адаптивним моделям, здатним швидко реагувати на зміни та використовувати можливості цифрового середовища.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування адаптивного механізму управління розвитком підприємства, який дозволяє забезпечити гнучкість управлінських процесів, підвищити швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та сформувати стійкість до дестабілізуючих факторів. Такий механізм має базуватися на інтеграції цифрових технологій у систему управління, використанні сучасних інструментів аналітики та прогнозування, а також на принципах безперервного вдосконалення та інноваційного розвитку, що в сукупності створює передумови для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації підприємств та її впливу на управління розвитком активно досліджується у сучасній економічній науці. Зокрема, у праці Томах В. В., Сігаєвої Т. Є. та Мартиненко М. В. [1] розкрито особливості впливу цифрових технологій на систему управління підприємствами та обгрунтовано їх значення як ключового чинника забезпечення адаптивності та сталого розвитку бізнесу.

У дослідженні Голушка Д.Ю. [2] цифрова трансформація розглядається як інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що зумовлює зміну бізнес-моделей, управлінських процесів та корпоративної культури. Автор також акцентує увагу на важливості підвищення рівня цифрової зрілості підприємств як передумови їх ефективного розвитку.

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

Калач Г. [3] підкреслює, що цифрова трансформація системи менеджменту підприємств передбачає комплексні зміни, які охоплюють цифрову стратегію, реінжиніринг бізнес-процесів, розвиток цифрових компетентностей та впровадження сучасних інформаційних систем.

Водночас у роботі Прохорової В. В., Юхман Я. В. та Янчака Ю. О. [4] доведено, що цифрова трансформація виходить за межі технологічних змін і передбачає глибоке переосмислення бізнес-процесів та управлінських підходів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо уваги приділено формуванню цілісного механізму адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка механізму адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, який передбачає використання сучасних цифрових інструментів, забезпечує гнучкість управлінських процесів та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація у сучасній науковій літературі трактується не як одноразове впровадження окремих технологічних рішень, а як комплексний, багатовимірний і тривалий процес глибинних змін у функціонуванні підприємства. Узагальнення різних теоретичних підходів дає змогу виокремити декілька ключових напрямів її розуміння, кожен з яких акцентує увагу на певному аспекті трансформаційних перетворень.

Передусім у межах технологічного підходу цифрова трансформація розглядається як процес впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та хмарних сервісів. У цьому контексті основний акцент робиться на підвищенні операційної ефективності, зниженні витрат та оптимізації виробничих і управлінських процесів. Проте такий підхід є дещо обмеженим, оскільки зводить цифрову трансформацію лише до інструментального рівня, не враховуючи стратегічні та організаційні аспекти змін [5].

Більш широким є бізнес-модельний підхід, відповідно до якого цифрова трансформація пов'язується зі зміною логіки створення та привласнення вартості. У цьому випадку підприємство переосмислює свою роль на ринку, переходить від традиційних моделей ведення бізнесу до платформених, екосистемних або сервісноорієнтованих моделей. Цифрові технології тут виступають не самоціллю, а засобом формування нових джерел доходів, виходу на нові ринки та підвищення клієнтоорієнтованості.

Важливе місце посідає організаційний підхід, який акцентує увагу на трансформації внутрішньої структури підприємства, зміні принципів управління, делегуванні повноважень, розвитку гнучких форм організації праці та впровадженні проєктного управління. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як каталізатор переходу від ієрархічних до мережевих і адаптивних організаційних структур, що забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Системний підхід інтегрує зазначені напрями та розглядає цифрову трансформацію як комплексний процес, що охоплює всі рівні функціонування підприємства — від технологічного до стратегічного. У межах цього підходу підприємство виступає як відкрита система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, адаптується до його змін і трансформує власні внутрішні процеси з урахуванням нових цифрових можливостей [6].

Відтак, цифрова трансформація є не лише технологічним оновленням, а глибинною перебудовою бізнесу, що включає зміну бізнес-моделей, організаційної структури, корпоративної культури та системи управління підприємством. У цих умовах традиційні підходи до управління розвитком, які базуються на стабільності, довгостроковому плануванні та жорсткій ієрархії, втрачають свою ефективність. Натомість зростає значення адаптивних моделей управління, орієнтованих на гнучкість, швидкість прийняття рішень, використання цифрової аналітики та здатність до постійного самонавчання і трансформації, що в кінцевому підсумку забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Сутність адаптивного управління в умовах цифровізації полягає у формуванні такої системи управління підприємством, яка здатна оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати можливості цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку. У сучасних умовах господарювання адаптивність стає не просто бажаною характеристикою, а необхідною умовою виживання і конкурентоспроможності підприємства, оскільки швидкість змін у ринковому середовищі, технологічні зрушення та зростання невизначеності вимагають постійного коригування управлінських рішень [7].

Адаптивність у системі управління означає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, трансформуючи свої бізнес-процеси відповідно до нових умов, а також інтегрувати цифрові технології у всі сфери діяльності. Важливим аспектом є забезпечення гнучкості управлінських рішень, що передбачає відхід від жорстко регламентованих процедур до більш динамічних і варіативних моделей управління. У цьому контексті адаптивність також передбачає підтримання стійкості розвитку підприємства навіть за умов високого рівня ризиків і невизначеності, що особливо актуально для українських підприємств у сучасних реаліях.

У контексті цифрової трансформації адаптивне управління базується на активному використанні сучасних цифрових інструментів, які забезпечують доступ до актуальної інформації, підвищують обгрунтованість управлінських рішень та сприяють автоматизації управлінських процесів. Зокрема, застосування аналітики великих даних дозволяє підприємствам виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку споживачів і оперативно реагувати на зміни попиту. Системи бізнес-аналітики забезпечують підтримку прийняття рішень на основі інтегрованих даних, що значно підвищує ефективність управління.

Використання штучного інтелекту відкриває можливості для автоматизації складних аналітичних процесів, оптимізації ресурсів та підвищення точності прогнозування. Цифрові платформи управління сприяють інтеграції різних функціональних підсистем підприємства в єдине інформаційне середовище, що забезпечує прозорість і узгодженість управлінських дій. Водночас автоматизовані системи планування ресурсів (ERP) дозволяють ефективно координувати виробничі, фінансові та логістичні процеси, забезпечуючи їх узгодженість і оптимізацію [8].

Адаптивне управління в умовах цифровізації є комплексним підходом, який поєднує гнучкість управлінських рішень, використання цифрових технологій та орієнтацію на постійне вдосконалення. Його впровадження створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

Узагальнення теоретичних підходів до цифрової трансформації, а також аналіз сучасної практики функціонування підприємств дозволяє зробити висновок про необхідність переходу до принципово нової логіки управління розвитком, яка базується на адаптивності, гнучкості та інтеграції цифрових інструментів у всі управлінські процеси. У результаті проведеного дослідження пропонується авторський механізм адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, який, на відміну від традиційних підходів, має комплексний характер і орієнтований на безперервне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Сутність запропонованого механізму полягає у поєднанні стратегічного, організаційного та технологічного компонентів управління, що забезпечує синхронізацію процесів прийняття рішень із можливостями цифрових технологій. Механізм побудовано за модульним принципом і включає взаємопов'язані блоки, кожен з яких виконує окрему функцію у забезпеченні розвитку підприємства, проте лише їх комплексна реалізація формує цілісну адаптивну систему управління.

З метою структуризації запропонованого підходу доцільно представити його у вигляді таблиці 1.

Запропонований механізм базується на принципі циклічності, що передбачає постійне повернення до етапу діагностики після реалізації управлінських рішень. Це забезпечує можливість оперативного врахування змін зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства, що є ключовою умовою адаптивності. Важливою особливістю механізму є його орієнтація на використання цифрових інструментів на кожному етапі управління, що дозволяє підвищити обґрунтованість рішень та скоротити часові витрати на їх прийняття.

Окремої уваги заслуговує інструментальне забезпечення механізму, яке виступає його функціональною основою. Використання ERP-систем забезпечує інтеграцію бізнес-процесів підприємства в єдине інформаційне середовище, що сприяє підвищенню прозорості та узгодженості управлінських рішень. CRM-системи дозволяють ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, підвищуючи рівень клієнто-орієнтованості підприємства. BI-аналітика забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень на основі обробки великих масивів даних, що є особливо важливим в умовах невизначеності.

Крім того, цифрові платформи сприяють оптимізації операційної діяльності та забезпечують інтеграцію різних функціональних підсистем, тоді як хмарні технології гарантують доступність і мобільність даних, що підвищує гнучкість управління. Таким чином, інструментальне забезпечення не лише доповнює механізм, а й виступає ключовим фактором його ефективності.

Запропонований авторський механізм адаптивного управління розвитком підприємства дозволяє забезпечити системний підхід до управління в умовах цифрової трансформації, поєднуючи стратегічне бачення розвитку з оперативною гнучкістю та технологічною підтримкою. Його впровадження створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації їх діяльності та забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного та динамічного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища традиційні підходи до управління розвитком підприємства втрачають свою ефективність. У статті обґрунтовано необхідність переходу до адаптивної моделі управління, яка передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни, гнучко перебудовувати внутрішні процеси та активно використовувати потенціал цифрових технологій. Доведено, що саме інтеграція цифрових рішень у всі рівні управління — від стратегічного до операційного — створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства,

Таблиця 1. Авторський механізм адаптивного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації

Блок механізму	Зміст	Очікуваний результат
1. Діагностичний блок	Оцінка цифрової зрілості підприємства; аналіз зовнішнього середовища; визначення ключових факторів впливу	Формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень
2. Блок стратегічного планування	Формування цифрової стратегії розвитку; визначення стратегічних цілей; розробка альтернативних сценаріїв	Забезпечення стратегічної орієнтації розвитку підприємства
3. Блок цифрової інтеграції	Впровадження цифрових технологій; автоматизація бізнес-процесів; інтеграція інформаційних систем	Підвищення ефективності операційної діяльності
4. Блок реалізації управлінських рішень	Впровадження управлінських інновацій; оптимізація організаційної структури; розвиток цифрових компетенцій персоналу	Підвищення гнучкості та адаптивності управління
5. Блок контролю та адаптації	Моніторинг результатів діяльності; аналіз відхилень; коригування управлінських рішень	Забезпечення зворотного зв'язку та безперервного вдосконалення

Джерело: розробка автора.

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

прискорення процесів прийняття рішень та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

У ході дослідження встановлено, що цифрова трансформація повинна розглядатися не лише як технологічне оновлення, а як комплексна перебудова всієї системи управління підприємством, що включає зміну бізнес-моделей, організаційної структури, корпоративної культури та підходів до прийняття управлінських рішень. У цьому контексті адаптивне управління виступає ключовим інструментом забезпечення розвитку, оскільки дозволяє синхронізувати стратегічні цілі підприємства з динамікою змін зовнішнього середовища та можливостями цифрових технологій.

Важливим науковим результатом є розробка авторського механізму адаптивного управління розвитком підприємства, який має системний і комплексний характер. Запропонований механізм охоплює взаємопов'язані блоки діагностики, стратегічного планування, цифрової інтеграції, реалізації управлінських рішень та контролю і адаптації, що забезпечує логічну послідовність управлінських дій і безперервність процесу розвитку підприємства. Його відмінною особливістю є орієнтація на використання цифрових інструментів на кожному етапі управління, що дозволяє підвищити обгрунтованість управлінських рішень, знизити рівень ризиків та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Практичне значення запропонованого механізму полягає у можливості його застосування на українських підприємствах з урахуванням сучасних викликів, зокрема обмеженості ресурсів, нестабільності економічного середовища та необхідності швидкої адаптації до змін. Його впровадження сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, розвитку цифрових компетенцій персоналу та забезпеченню стійкого функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, результати дослідження відкривають нові напрями для подальших наукових пошуків. Зокрема, доцільним є розроблення методичного інструментарію для кількісної оцінки ефективності впровадження запропонованого механізму, що дозволить обгрунтувати економічну доцільність цифрової трансформації управління. Окремої уваги потребує проведення економетричних досліджень, спрямованих на визначення залежності результативності діяльності підприємств від рівня цифровізації, а також розробка системи показників, що характеризують адаптивність управління. Реалізація цих напрямів сприятиме поглибленню теоретичних положень і підвищенню практичної цінності досліджень у сфері управління розвитком підприємств в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами в сучасних умовах. Академічні візії. 2023. № 18. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221

2. Голушка Д.Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102

3. Калач Г.М. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємств. Економічний простір. 2025. № 208. С. 134—140. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140

4. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 104—111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111

5. Carmo J.E.S. Digital transformation in the management of higher education institutions. Sustainable Futures. Volume 9, June 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100692

6. Gao S. et al. Digital transformation and innovation in SMEs. Cogent Business & Management. Volume 13, 2026. Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2612775

7. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 435—441.

8. Попело О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С. 75—84.

References:

1. Tomakh, V.V., Sigaeva, T.E., and Martynenko, M.V. (2023), "Digital transformation of enterprise management in modern conditions", Academic visions, Vol. 18. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221

2. Golushka, D.Yu. (2025), "Digital transformation of enterprise management: global trends and Ukrainian practice", Economy and Society, Vol. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102

3. Kalach, G.M. (2025), "Digital transformation of enterprise management system", Economic space, Vol. 208, pp. 134—140. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140

4. Prokhorova, V.V., Yukhman, Ya.V., and Yanchak, Yu.O. (2024), "Enterprise transformation management based on digital coherence", Business Inform, Vol. 6, pp. 104—111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111

5. Carmo, J.E.S. (2025), "Digital transformation in the management of higher education institutions", Sustainable Futures, Vol. 9. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100692

6. Gao, S. et al. (2026), "Digital transformation and innovation in SMEs", Cogent Business & Management. Vol. 13, Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2612775

7. Piletska, S.T., and Korytko, T.Yu. (2018), "System of adaptive management of the enterprise in conditions of changing external environment", Business Inform, Vol. 12, pp. 435—441.

8. Popelo, O. (2023), "Mechanism of adaptive management of the development of industrial enterprises in the context of ensuring economic security in the era of digitalization of the national economy", Problems and prospects of economics and management, Vol. 1 (33), pp. 75—84.

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 331.101

Н. І. Козьмук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення та управління персоналом,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7438-8691

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.237

ПРІОРИТЕТИ ТА ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

N. Kozmuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Social Security and Personnel Management, Ivan Franko National University of Lviv

PRIORITIES AND FACTORS OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN CAPITAL USE AT THE PRESENT STAGE

У період формування глобальної цифрової економіки людський капітал стає одним із найважливіших факторів соціально-економічного розвитку не лише підприємств, але й регіонів та країни в цілому. Діджиталізація відкриває нові можливості для доступу до глобальних ринків праці, особливо завдяки розвитку дистанційної праці, фрілансу та використанню електронних засобів зв'язку, дає змогу фахівцям працювати для іноземних компаній та клієнтів, що раніше було значно складнішим через обмеження фізичної присутності.

У статті досліджено досягнення в галузі робототехніки, адитивних технологій та поширення наскрізних цифрових рішень в усіх сферах економічної діяльності сприяють тому, що традиційні господарсько-економічні процеси стають інтелектуально взаємопов'язаними, а людський капітал виступає основним елементом системи у рамках цієї трансформації. Людина стає головним і унікальним фактором виробництва, а її сучасні знання, навички та компетенції у галузі інформаційних технологій стають рушійною силою розвитку цифрової економіки та економічного зростання країни. Нові економічні умови змушують працівників переорієнтовуватись із малоефективної роботи на інтелектуальну та творчу діяльність. Особливість даного процесу полягає в тому, що чим вищим є рівень технологічного розвитку сучасної компанії, тим важливішою стає роль людського фактору. Саме тому діяльність підприємства у епоху цифрових трансформацій суттєво залежить від праці людей, без яких виробничі системи та технології не функціонуватимуть.

При цьому рушійною силою всіх цифрових трансформацій економіки та суспільства є людина. Перехід до нової економічної моделі та зростання ефективності використання людського капіталу буде тим успішнішим, чим швидше в самій людині відбуватимуться адаптивні зміни, що створить передумови для зростання продуктивності праці, розвитку творчості та комунікацій в умовах цифрового суспільства, і, як результат, поліпшення іміджу компанії, завоювання нових ринків, прискорення бізнес-процесів, зменшення витрат тощо. Також, охарактеризовано можливості зростання ефективності використання людського капіталу за умов діджиталізації праці та їх вплив на ефективність діяльності компанії.

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

In the period of formation of the global digital economy, human capital becomes one of the most important factors of socio-economic development not only of enterprises, but also of regions and the country as a whole. Digitalization opens up new opportunities for access to global labor markets, especially through the development of remote work, freelancing and the use of electronic means of communication, allowing specialists to work for foreign companies and clients, which was previously much more difficult due to restrictions on physical presence.

The article examines the achievements in the field of robotics, additive technologies and the spread of end-to-end digital solutions in all areas of economic activity, contributing to the fact that traditional economic processes become intellectually interconnected, and human capital acts as the main element of the system within the framework of this transformation. A person becomes the main and unique factor of production, and his modern knowledge, skills and competencies in the field of information technologies become the driving force for the development of the digital economy and the economic growth of the country. New economic conditions force employees to reorient themselves from inefficient work to intellectual and creative activities. The peculiarity of this process is that the higher the level of technological development of a modern company, the more important the role of the human factor becomes. That is why the activities of an enterprise in the era of digital transformations significantly depend on the work of people, without whom production systems and technologies will not function.

At the same time, the driving force of all digital transformations of the economy and society is the person. The transition to a new economic model and the increase in the efficiency of the use of human capital will be the more successful, the faster adaptive changes occur in the person himself, which will create the prerequisites for increasing labor productivity, developing creativity and communications in the conditions of a digital society, and, as a result, improving the company's image, conquering new markets, accelerating business processes, reducing costs, etc. Also, the possibilities of increasing the efficiency of the use of human capital under the conditions of the digitalization of labor and their impact on the efficiency of the company's activities are characterized.

Ключові слова: людський капітал, діджиталізація праці, цифровізація праці, цифровізація суспільства, ефективність використання людського капіталу, діджиталізація професій.

Key words: human capital, digitalization of labor, digitalization of labor, digitalization of society, efficiency of use of human capital, digitalization of professions.

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

Процеси інтелектуалізації праці, впровадження нової моделі "освіти протягом життя", які інтенсивно відбуваються у XXI столітті, мають значний вплив на ефективність використання людського капіталу. Зростання складності завдань та інтелектуалізація праці створюють нові виклики в сфері формування та використання людського капіталу. Зростання частки працівників з вищою освітою в розвинених країнах вже досить давно є тенденцією, яка визначає стан ринку праці в його глобальному вимірі. В суспільстві, заснованому на знаннях, економічний добробут визначається передусім рівнем інтелектуального розвитку суспільства, високими технологіями та інноваційними можливостями.

Тому модель "освіти протягом життя" є важливою передумовою ефективного використання людського капіталу, професійного та кар'єрного розвитку. В сучасному цифровізованому суспільстві зміни відбуваються дуже швидко, й саме короткотермінові стажування, курси, воршопи, онлайн-семінари та інші навчальні заходи дають змогу реагувати на зміни й впроваджувати сучасні рішення в трудовий процес.

Використання моделі "освіти протягом життя" також забезпечить ефективний обмін знаннями в межах певних професійних груп, розширення кола професійних контактів, підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці, зростання їх впевненості в можливостях максимально ефективної реалізації здібностей та вмінь. Освіта протягом життя, постійне здобування нових знань й розвиток, підвищує конкурентоспроможність працівників на ринку праці, дає змогу їм швидше адаптуватись до змін в технологіях, в індустрії, на ринку праці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ефективності використання людського капіталу розглядається і опрацьовується рядом авторів. Зокрема, такі науковці, як: Грішнова О.А., Брінцева О.Г., Грішнова О.А., Заїчко, О.С. досліджують актуальні питання ефективності використання людського капіталу в сучасних умовах. При цьому, діяльність підприємства у епоху цифрових трансформацій суттєво залежить від праці людей, без яких виробничі системи та технології не функціонуватимуть, і питання ефективності використання людського капіталу залишається, незмінно, актуальним і таким, що потребуватиме систематичного перегляду і осучаснення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження ефективності використання людського капіталу в сучасних умовах, розширення спектру чинників та пріоритетів її оптимізації та осучаснення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Людський капітал, який постійно оновлюється та розширюється завдяки освіті протягом життя, може сприяти інноваціям та підвищенню продуктивності праці. Люди з більшими знаннями і навичками можуть швидше розробляти нові технологічні рішення та пропонувати більш ефективні методи роботи.

Розвиток творчої активності та професіоналізму працівника є важливою запорукою ефективного використання людського капіталу, тому що робочі завдання стають дедалі більш креативними й потребують більш розвинених цифрових навиків. Якщо раніше було достатньо вміти створити презентацію в Power Point для візуалізації прогресу у виконанні проекту чи його презентації замовникам, то зараз бажано вміти використовувати й інші програмні продукти для презентації (наприклад, Prezi, Canva, Crello, Keynote, Piktochart, Slides та ін.). Важливими цифровими навичками сучасного працівника є також можливість швидкої обробки інформації для прийняття управлінських рішень (наприклад, в R, Phyton чи Stata) та навички візуалізації через створення інфографіки, яка зменшує обсяг текстового матеріалу в презентації та робить її більш сучасною.

Діджиталізація праці може стати інструментом для підвищення рівня професіоналізму та розвитку творчості працівників, сприяючи автоматизації рутинних завдань і забезпечуючи доступ до ресурсів для навчання та інновацій. Вона передусім відкриває нові можливості для навчання (цифрові технології надають доступ до великої кількості онлайн-курсів, вебінарів, навчальних ресурсів і електронних бібліотек. Це сприяє неперервному навчанню і підвищенню кваліфікації працівників, їх професійному зростанню); забезпечує автоматизацію рутинних завдань (цифрові системи можуть виконувати багато рутинних операцій, звільняючи працівників від монотонних завдань. Це дає можливість зосередитися на більш складних, креативних і стратегічних завданнях); розширює доступність даних та аналітики (цифрові інструменти дають змогу збирати та аналізувати великі обсяги даних; допомагає працівникам приймати більш обгрунтовані рішення та розвивати аналітичні навички); розширює можливості співпраці та комунікації (цифрові інструменти для спільної роботи і комунікації полегшують співпрацю між колегами і командами, що сприяє обміну ідеями та творчим рішенням); стимулює творчий процес (працівники можуть використовувати цифрові інструменти та ресурси для розробки інноваційних продуктів, послуг або процесів); спрошує роботу з великими обсягами даних (вирішення складних завдань та виявлення трендів може вимагати обробки великих обсягів даних. За допомогою цифрових технологій це може бути виконано більш ефективно, що сприяє розвитку аналітичних та стратегічних навичок працівників) [1].

Формування нової моделі трудового життя людини, зростання мобільності пов'язано передусім з тим, що сучасний працівник стає дедалі менш "прив'язаним" до конкретної компанії, а завдяки поширенню праці онлайн, може бути одночасно працевлаштований в кількох організаціях й виконувати різні завдання протягом дня, які не відносяться тільки до одного конкретного проекту. Це, звичайно, створює не тільки нові можливості, а й загрози: зростає ризик швидкого професійного вигорання, складність планування робочого дня й кількість дедлайнів, але є більша захищеність й почуття впевненості в майбутньому, вищим також може бути й рівень доходів. Крім того, процеси використання людського капіталу при такому типі зайнятості також змінюються: зростає кількість навичок, потенціал працівника використовується більш повною мірою, цікавішими також можуть бути й робочі завдання й бізнесові комунікації [2].

Ще одним елементом підвищення ефективності використання людського капіталу за сучасних умов є те, що прийняття на роботу інтелектуальних е-працівників дозволяє компанії не лише працювати у різних країнах світу, а й у різний час, тобто асинхронно. Така система, за умов ефективно налагодженої дистанційної організації праці, дозволяє обслуговувати клієнтів із різних країн світу 24 години на добу та 7 днів на тиждень. При цьому обслуговуванням охоплюються різні часові пояси, що сприяє збільшенню кількості наданих послуг та зумовлює зростання прибутковості діджиталізованого бізнесу [2].

Діджиталізація професій, впровадження соціальних технологій, нових форм інноваційної зайнятості та нових моделей робочого часу є важливим напрямом забезпечення ефективності використання людського капіталу в сучасних умовах. Діджиталізація значною мірою сприяла розвитку дистанційної зайнятості, можливостей працевлаштування для значно більшої кількості працівників, "розмиванню" кордонів й формуванню моделі глобального працівника. Міжнародні дослідницькі, консалтингові компанії та електронні біржі праці, такі як, наприклад, "International Data Corporation", "Accenture plc", "Deloitte Touche Tohmatsu Limited", "eYeka", "Upwork" досліджують різні аспекти поширення нових форм організації праці в їх глобальному вимірі. Розглядаючи форми інноваційної зайнятості та моделі робо-

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/).

чого часу, варто передусім визначити веб-працю, фріланс, аутсорсинг, аустафінг, краудсорсинг, зайнятість на неповний робочий час (скорочений день, тиждень), тимчасову зайнятість, поділ робочого місця та ін. Серед визначених форм інноваційної зайнятості, найбільш новою є краудсорсинг. Назва цієї сучасної форми організації праці походить від англ. crowd — "натовп".

Інтернет-технології сприяли виникненню нових форм організації роботи таких як, коворкінг, електронний фріланс, стартап, FabLab, мейкерспейс. Особливо від початку повномасштабної військової агресії й блекаутів, коворкінгі, які мають власні генератори, стали зручним (а досить часто й єдиним) місцем праці не тільки працівників, зайнятих дистанційно, а й для багатьох офісних працівників, яким потрібно було пристосуватися до нових умов й виконувати робочі завдання. Робочий день фрілансерів досить часто є ненормованим, але вони можуть працювати в зручний для них час й поєднувати роботу з іншими обов'язками. Гнучкі відносини між роботодавцем та працівником не завжди мають негативний вплив на його фінансовий стан чи кар'єрні можливості, хоча більш захищеними з точки зору соціальних гарантій є, звичайно, штатні працівники.

Процеси трансформації занятості пов'язані з появою і динамічною модифікацією інноваційних видів зайнятості, перетворення індустріальних гнучких форм в інформаційні гнучкі форми зайнятості у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, що пов'язана зі створенням, збереженням, передачею, обробкою і управлінням інформацією. Ці зміни сприяють підвищенню ефективності використання людського капіталу, розширюючи можливості працівників щодо забезпечення гідної праці, можливостей професійного розвитку, отриманню балансу між роботою та особистим життям [3,6].

Зміни в змісті праці та впровадження соціальних технологій дають змогу працівникам більше часу спрямовувати на самовдосконалення, творчу діяльність, особистісний розвиток. Типова модель зайнятості, коли значення має відпрацьований робочий час, використання якого суворо контролюється керівництвом, для креативних працівників є менш ефективною, ніж інноваційні форми зайнятості, коли значення має отриманий результат, а не кількість годин, проведена в офісі.

Однак, дистанційна праця, незважаючи на бурхливий розвиток інформаційних технологій та її значне поширення під час пандемії Covid-19, з точки зору продуктивності й ефективного використання людського капіталу в наукових дослідженнях й управлінській практиці багатьох компаній не розглядається як однозначно позитивний чинник. Й нині багато працівників повертаються до звичайної офісної праці або переходять на гібридний формат зайнятості.

Варто також зазначити, що незалежно від того, скільки відомих CEO вирішить, що дистанційна модель більше є "уникненням" роботи, ніж її виконанням, кількість таких пропозицій в майбутньому буде тільки зростати. Розумним компромісом між повністю віддаленою роботою та роботою в офісі є гібридна модель, яка в цілому позитивно впливає на продуктивність і підвищує лояльність та задоволеність працівників.

Досить цікавою й сучасною моделлю організації робочого часу є 4-денний робочий тиждень. В країнах Західної Європи він вже тестується в багатьох компаніях, а деякі компанії вже запровадили подібні рішення. У деяких випадках працівникам надається можливість обирати, чи хочуть вони відпрацювати самий робочий час за п'ять чи чотири дні. Масштабні випробування в компаніях Європи та в усьому світі, підтримані урядами в останні роки, показали, що робочий час можна скоротити без втрат для роботодавців. Можливості впровадження 4-денного робочого тижня дуже сильно залежать від сфери діяльності компанії — найбільше шансів його впровадження мають ті, хто працює в сучасних сферах послуг і консалтингу, у фінансовому, страховому та IT-секторі. В цих сферах є реальні можливості скоротити робочий тиждень з моніторингом витрат і ефективності [5].

Проведені пілотні дослідження показують, що в окремих сферах діяльності запровадження скороченого робочого тижня, наприклад до 32 годин, може призвести до підвищення ефективності, компанія не втратить свою конкурентну позицію та отримає задоволених і відпочилих працівників, які будуть здатний впоратися з більшою кількістю завдань за менший час.

Підвищення рівня соціальної відповідальності як важливий чинник зростання ефективності використання людського капіталу може розглядатися на багатьох рівнях — держави, підприємств, громадських організацій та окремих працівників. Однак, саме на державному на корпоративному рівнях, підвищення рівня соціальної відповідальності є важливою умовою побудови довготривалих відносин з працівниками, ефективних інвестицій в їх розвиток та зростання продуктивності праці. В епоху поширення цифрових технологій, будування відносин на засадах відповідальності є тим важливим підгрунтям, що забезпечить успіх організації в довгостроковим періоді, зростання рівня лояльності та залученості персоналу. В останні двадцять років, соціальна відповідальність для багатьох компаній стала важливим трендом діяльності. Говорячи про соціальну відповідальність щодо персоналу в умовах цифровізації, можна визначити кілька важливих тенденцій:

1) забезпечення людиноцентричного підходу;

Використання цифрових технологій [4] для розкриття потенціалу й здібностей працівника, які в умовах інтелектуалізації праці стають найціннішим ресурсом підприємств. Людиноцентричність й відповідальність щодо персоналу полягають також й в уникненні великих скорочень, пов'язаних автоматизацією бізнес-процесів підприємств. Такі скорочення можуть бути зумовлені технологічним розвитком, але добробут персоналу й збереження ключових працівників мають бути пріоритетом компанії, яка декларує діяльність на засадах соціальної відповідальності [4].

2) створення середовища для розвитку талановитих співробітників;

В умовах цифровізації та поширення дистанційної праці, створення середовища для розвитку талановитих

співробітників може відбуватися як всередині компанії, так й за рахунок надання працівникам можливості певну кількість днів на місяць працювати з дому. Якщо роботодавець надає працівнику близько 20 % робочого часу для розвитку (участь в тренінгах для професійного розвитку, конференціях, онлайн-навчанні, професійних спільнотах та ін.) це є запорукою зростання продуктивності праці, лояльності та залученості працівників.

3) соціально відповідальна автоматизація HR-процесів

Автоматизуючи рутинні процеси, наприклад, підчас добору та оцінювання персоналу не варто повністю перекладати відповідальність за прийняті рішення на результати, отримані з використанням інформаційних систем, адже не зважаючи на стрімку цифровізацію залишається ще багато аспектів, які краще може оцінити безпосередньо працівник HR-відділу. Інформаційні системи можуть швидко опрацювати великі масиви даних, але роботи висновки й приймати управлінські рішення на основі цих даних має людина.

4) впровадження H2H підходу в діяльність компанії;

Підхід human to human полягає у побудові людських відносин на засадах соціальної відповідальності між управлінцями всіх рівнів та персоналом, формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі.

5) управління ефективністю працівників на основі HR Big Data;

Аналіз HR Big Data дає змогу прогнозувати поведінку працівників й розробляти траєкторії їх особистісного розвитку. Нині People Analytics та Big Data є важливими інструментами управління персоналом. Вивчення якісного складу, кар'єрного розвитку, управління талантами з використанням Big Data є сучасними інструментами управління ефективністю людського капіталу [6].

Підвищення мотивації до інноваційної праці, креативності та творчого використання отриманих знань має важливе значення для ефективного використання людського капіталу в сучасних умовах, тому що саме інноваційна праця нині може забезпечити отримання конкурентних переваг для більшості компаній. Робочі завдання стають дедалі складнішими й вимагають більшого рівня підготовки, креативних здібностей, ніж в минулому [7].

Мотивування працівників до інноваційної праці та креативності вимагає комплексного підходу, що включає в себе як матеріальні, так і моральні стимули, а також передбачає створення відповідного робочого середовища та імплементацію цінностей соціальної відповідальності в діяльність організації.

Встановлення системи стимулів та винагород за інновації та творчість може спонукати працівників до активізації такої діяльності. Система стимулів та винагород може передбачати не тільки фінансові премії чи кар'єрне зростання, але й можливість працювати над цікавими проектами. Підвищити мотивацію працівників до творчості може також забезпечення комфортного та стимулюючого робочого середовища та організації праці. Збереження відкритої та ефективної комунікації в організації дає змогу співробітникам ділитися ідеями та ефективно працювати разом над проектами, що сприяє розвитку творчості. Гнучкий графік, можливість роботи з дому, наявність простору для вільного обміну ідеями та співпраці з колегами також є для багатьох працівників досить вагомими стимулами до інноваційної праці [7].

Важливим елементом мотивування працівників та активізації їх інноваційної діяльності є також забезпечення можливостей для саморозвитку та навчання (організація тренінгів, вебінарів та доступ до навчальних ресурсів та ін.). Важливо створити культуру, де працівники відчувають себе вільними висловлювати свої ідеї та експериментувати. Можливість представляти новаторські рішення і бачити їх впровадження може бути мотивуючою.

Підвищити рівень мотивації працівників може також поставлення перед ними завдань, які вимагають використання інноваційних підходів і творчості. Такі завдання можуть стати викликом та джерелом задоволення від роботи. В процесі праці та постановки завдань, такі методи нематеріальної мотивації як визнання та нагороди теж можуть стати джерелом мотивації. Для деяких працівників саме публічні подяки або відзнаки та інші форми визнання мають вирішальну роль та є потужним стимулом для діяльності [6].

Діджиталізація ринку праці (online-платформи) пов'язана з тим, що зараз ринки праці зазнають значних трансформацій, до яких передусім можна віднести впровадження нових цифрових технологій і перехід до віддаленої роботи. Кандидатів все частіше перевіряють за допомогою даних і алгоритмічних систем прийняття рішень. Навички підтверджуються онлайн-тестами та рейтингами відгуків клієнтів. Це підвищує ефективність використання людського капіталу, адже цифровізуються процеси добору й оцінки персоналу. Цифрові технології дають змогу обробляти більше інформації для прийняття управлінських рішень за значно менший час. При цьому можуть бути враховані не тільки професійні якості працівників, а також, наприклад, за рахунок аналізу соціальних мереж, їх хобі чи особисті якості, що мають значення при виконанні певної роботи [6].

Впровадження штучного інтелекту або цифрових технологій автоматизації в управлінні людськими ресурсами, особливо в процеси найму персоналу, як зазначає Хортон, Дж., пов'язано з тим, що багато роботодавців і посередників на ринку праці використовують алгоритмічні системи рекомендацій для визначення відповідних кандидатів. Прикладом, який широко використовується, є функція "Рекомендовані кандидати" LinkedIn, що автоматично визначає потенційних відповідників для вакансії з великої кількості профілів. Роботодавці також використовують цифрову автоматизацію під час перевірки кандидатів, а деякі навіть під час первинних співбесід через автоматизовані чат-боти, подібні до ChatGPT. Дистанційна взаємодія з цифровим посередництвом також стала надзвичайно поширеною при прийомі на роботу, коли початкова співбесіда у багатьох випадках проводиться через відеоконференцію або навіть через текстові миттєві повідомлення [6].

Застосування нових моделей управління, заснованих на цифрових технологіях сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу, дає змогу

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/).

організаціям стати більш адаптивними, ефективними та інноваційними, що може сприяти їхньому успіху на ринку. Цифрові технології, такі як автоматизація процесів, штучний інтелект, аналітика даних та інші, допомагають підвищити продуктивність працівників та оптимізувати бізнес-процеси. Вони можуть виконувати рутинні завдання, що раніше вимагали багато часу, і дозволяють співробітникам зосередитися на більш важливих завданнях. Аналітичні інструменти та системи штучного інтелекту дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних. Це допомагає менеджерам приймати більш обгрунтовані та стратегічні рішення на основі фактів та аналізу. Цифрові технології роблять організації більш гнучкими та швидкореагуючими на зміни в бізнес-середовищі. Це дозволяє швидше адаптуватися до нових умов і реагувати на конкурентний тиск. Цифрові інструменти для комунікації і співпраці, такі як відеоконференції, спільні робочі платформи та інші, полегшують комунікацію між командами та співробітниками, навіть якщо вони знаходяться в різних частинах світу [7].

В практичній діяльності використання штучного інтелекту сприяє передусім автоматизації рутинних задач, що звільняє людей від монотонних завдань і дає їм змогу сконцентруватися на більш творчій та стратегічній діяльності. Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних та генерувати цінну інформацію для прийняття рішень. Це допомагає підвищити якість рішень, які приймають люди, і зменшити вплив суб'єктивності. Використання штучного інтелекту може допомогти впроваджувати ефективніші бізнес-процеси, що сприяє економії часу та ресурсів. Працівники можуть вивчати та розвивати навички у використанні штучного інтелекту, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку праці. Завдяки підтримці штучного інтелекту, працівники також можуть більше зосереджуватися на більш творчих завданнях, що призведе до підвищення їх продуктивності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, незалежно від того, в якій сфері працює діджитал-працівник, особливого значення для забезпечення ефективності його діяльності за сучасних умов набувають його цифрові та мультипрофесійні здібності. Формування та розвиток людського капіталу, в результаті ефективної діяльності якого створюється високотехнологічна продукція, є головною передумовою післявоєнного відродження країни та її економічного зростання. В якості основних напрямів підвищення ефективності використання людського капіталу у сучасних умовах можна визначити: використання в праці цифрових технологій та рішень, впровадження інновацій в бізнес-процеси підприємства, розвиток інноваційних форм зайнятості та інтелектуалізація праці, посилення соціальної відповідальності роботодавців та працівників.

Література:

1. Брінцева О.Г. Трансформація людського капіталу в контексті зміни змісту праці в новій економіці. Україна: аспекти праці. № 3—4. с. 46—49.

2. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Збірник наукових праць. № 1 (15). с. 264—271.

3. Грішнова О. А., Копилов Д. В. Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. URL: http://tppe.econom.-univ.kiev.ua/data/2023_47/zb47_04.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

4. Дія (2026). Державні послуги онлайн URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 04.05.2026).

5. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Цифрові професії майбутнього: на які зміни чекати людському капіталу в умовах становлення соціального підприємництва? URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/30 (дата звернення: 04.05.2026).

6. Ткачук А.В.. Діджиталізація праці в Україні: оцінка, фактори та сучасні тенденції. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 65., URL: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6515 (дата звернення: 04.05.2026).

7. Ткачук А.В. Діджиталізація праці як сучасний вектор змін в соціально-трудовій сфері. Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 1 (46), 120—130.

References:

1. Brintseva, O.H. (2016), "Transformation of human capital in the context of changing the content of work in the new economy", Ukraina: aspekty pratsi, vol. 3—4, pp. 46—49.

2. Brintseva, O.H. and Bilovus, O.S. (2018), "Information technologies in human resource management of the enterprise: modern trends", Social and labor relations: theory and practice, 1, pp. 264—271.

3. Hrishnova, O. A. and Kopylov, D. V. (2023), "Attracting and retaining personnel peculiarities under the conditions of war and digitalization of work", Theoretical and applied issues of economics, vol. 2, no. 47, pp. 35—48, available at: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2023_47/zb47_04.pdf (Accessed 04.05.2026).

4. Diia (2026), "Online government services", available at: https://diia.gov.ua/ (Accessed 04.05.2026).

5. Kraus, K.M., Kraus, N.M. and Marchenko, O.V. (2022), "Digital professions of the future: what changes to expect to human capital in the conditions of establishing social entrepreneurship?", available at: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/30 (Accessed 04.05.2026).

6. Tkachuk A.V. (2023), "Digitalization of labor in Ukraine: assessment, factors and current trends", Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriia ekonomichna, vol. 65. http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6515.

7. Tkachuk A.V. (2022), "Digitalization of labor as a modern vector of changes in the social and labor sphere", Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky, vol. 1 (46), pp. 120—130.

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 04.26
Прорецензовано / Revised: 20. 04.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 33.336.1:352

Ю. В. Біляк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9766-4780

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.243

ОСНОВНІ ГРУПИ ТА ФОРМИ ПРОЯВУ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ В АГРАРНІЙ СФЕРІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE MAIN CATEGORIES AND FORMS OF ECONOMIC CONFLICTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL SUPPORT

У статті здійснено комплексне дослідження економічних конфліктів в аграрній сфері та їх впливу на фінансову безпеку і фінансове забезпечення суб'єктів господарювання. Актуальність теми зумовлена високим рівнем конфліктогенності сучасного аграрного середовища, що посилюється в умовах економічної нестабільності, трансформації земельних відносин, недосконалості інституційного середовища та загострення конкурентної боротьби. Доведено, що ефективне управління економічними конфліктами є необхідною передумовою формування стійкої системи фінансового забезпечення агропромислових підприємств. Обгрунтовано можливість узагальнення підходів до врегулювання різних за природою економічних конфліктів шляхом систематизації їх ключових груп. Виділено три основні групи економічних конфліктів, що найбільш суттєво впливають на рівень фінансової безпеки: конфлікти у сфері відносин власності та користування ресурсами (передусім земельні), конфлікти між суб'єктами господарювання та їх контрагентами, а також еколого-економічні конфлікти. Для кожної групи визначено характерні форми прояву, причини виникнення та специфіку впливу на фінансово-економічні результати діяльності аграрних підприємств.

Досліджено особливості земельних конфліктів, що виникають унаслідок неврегульованості прав власності, недосконалості договірних відносин, проблем функціонування ринку землі та явищ, пов'язаних із "невитребуваними паями" і відумерлою спадщиною. Обгрунтовано, що такі конфлікти призводять до значних фінансових втрат як для землевласників і землекористувачів, так і для місцевих громад.

Проаналізовано конфлікти у взаємодії аграрних товаровиробників із контрагентами, які виникають через порушення договірних зобов'язань, цінові коливання, проблеми якості продукції, логістичні обмеження та монополізацію ринків. Встановлено, що такі конфлікти безпосередньо впливають на прибутковість, ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість підприємств. Окрему увагу приділено еколого-економічним конфліктам, пов'язаним із забрудненням навколишнього природного середовища, використанням хімічних засобів та недотриманням екологічних стандартів. Доведено, що ці конфлікти спричиняють як прямі, так і непрямі фінансові втрати, включаючи штрафи, втрати активів, зниження вартості ресурсів і погіршення ділової репутації. Узагальнено основні напрями мінімізації негативного впливу економічних конфліктів на фінансову безпеку аграрних підприємств, зокрема через удосконалення право-

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/).

вого регулювання, розвиток інституційної інфраструктури, підвищення якості договірних відносин, впровадження ефективних систем моніторингу та контролю, розвиток фінансових і управлінських інструментів, а також формування високого рівня економічної та екологічної культури. Доведено, що інтеграція механізмів управління економічними конфліктами у систему фінансового забезпечення сприятиме підвищенню фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності агропромислових підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

This article presents a comprehensive study of economic conflicts in the agricultural sector and their impact on the financial security and financial stability of economic entities. The relevance of the topic stems from the high level of conflict potential in the modern agricultural environment, which is exacerbated by economic instability, the transformation of land relations, the imperfections of the institutional environment, and intensifying competition. It is demonstrated that effective management of economic conflicts is a necessary prerequisite for establishing a sustainable system of financial support for agro-industrial enterprises. The possibility of generalizing approaches to resolving economic conflicts of various natures through the systematization of their key groups is substantiated. Three main groups of economic conflicts that most significantly affect the level of financial security have been identified: conflicts in the sphere of property relations and resource use (primarily land-related), conflicts between business entities and their counterparties, as well as ecological-economic conflicts. For each group, characteristic forms of manifestation, causes of occurrence, and the specifics of their impact on the financial and economic performance of agricultural enterprises have been identified.

This study examines the characteristics of land conflicts arising from unresolved property rights, imperfect contractual relationships, problems in the functioning of the land market, and issues related to "unclaimed land shares" and escheated estates. It is argued that such conflicts lead to significant financial losses for landowners and land users, as well as for local communities. This study analyzes conflicts arising in the interactions between agricultural producers and their counterparties due to breaches of contractual obligations, price fluctuations, product quality issues, logistical constraints, and market monopolization. It has been established that such conflicts directly affect the profitability, liquidity, solvency, and financial stability of enterprises. Special attention is given to eco-economic conflicts related to environmental pollution, the use of chemicals, and non-compliance with environmental standards. It has been demonstrated that these conflicts cause both direct and indirect financial losses, including fines, asset losses, a decline in the value of resources, and damage to business reputation. The main directions for minimizing the negative impact of economic conflicts on the financial security of agricultural enterprises are summarized, in particular through improving legal regulation, developing institutional infrastructure, enhancing the quality of contractual relations, implementing effective monitoring and control systems, developing financial and management tools, as well as fostering a high level of economic and environmental culture. It has been demonstrated that integrating mechanisms for managing economic conflicts into the financial support system will contribute to enhancing the financial stability, adaptability, and competitiveness of agribusiness enterprises in the face of contemporary economic challenges.

Ключові слова: фінансове забезпечення, фінансова безпека, фінансові небезпеки, економічний конфлікт інтересів, земельні відносини, фінансові ризики.

Key words: financial support, financial security, financial risks, economic conflicts of interest, land relations, financial risks.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах підвищеної економічної нестабільності, інституційних трансформацій та загострення конкурентного середовища, що супроводжується зростанням кількості та складності економічних конфліктів. Такі конфлікти виникають у різних площинах господарської діяльності: у сфері відносин власності на ресурси, взаємодії з контрагентами, а також у процесі використання природних ресурсів і дотримання екологічних вимог. Їх поширення суттєво ускладнює фінансово-економічну діяльність аграрних підприємств та негативно впливає на рівень їх фінансової безпеки.

Проблема полягає в тому, що існуючі підходи до врегулювання економічних конфліктів мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного впливу на формування ефективної системи фінансового забезпечення та фінансового убезпечення суб'єктів господарювання. Водночас відсутність систематизації економічних конфліктів за рівнем їх впливу на фінансову безпеку ускладнює вибір адекватних інструментів управління та обмежує можливості попередження фінансових втрат. У цьому контексті особливої актуальності набуває наукове завдання щодо систематизації основних груп економічних конфліктів в аграрній сфері, визначення форм їх актуалізації та обгрунтування механізмів мінімізації їх негативного впливу на фінансове забезпечення підприємств. Практична значущість дослідження полягає у необхідності розроблення ефективних інструментів управління економічними конфліктами, що дозволять підвищити фінансову стійкість, забезпечити безперервність господарської діяльності та зміцнити конкурентні позиції аграрних підприємств. Таким чином, вирішення означеної проблеми безпосередньо пов'язане з важливими науковими та прикладними завданнями щодо формування дієвої системи фінансового забезпечення та підвищення рівня фінансової безпеки суб'єктів аграрного сектору в умовах сучасних економічних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика економічних конфліктів як невід'ємної складової функціонування ринкової економіки знайшла відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Теоретичні засади конфліктів, їх природа, причини виникнення та механізми врегулювання розглядаються у роботах К. Маркса [1], Р. Дарендорфа [2], Л. Козера [3], які заклали основи конфліктології як міждисциплінарного напряму досліджень.

Економічні аспекти конфліктів, зокрема конфлікти інтересів, інституційні суперечності та їх вплив на розвиток економічних систем, досліджували Д. Норт [4], О. Вільямсон [5], К. Ерроу [6], які обгрунтували роль інституційного середовища у формуванні та врегулюванні економічних протиріч.

У вітчизняній науці питання економічних конфліктів у господарській діяльності розглядали В. Геєць [7], А. Гальчинський [8], О. Амоша [9], які акцентували увагу на структурних дисбалансах економіки та конфліктах інтересів між суб'єктами господарювання. Разом з тим, еколого-економічні конфлікти та конфлікти у сфері природокористування знайшли відображення у працях Г. Дейлі [10], Р. Костанци [11], де підкреслюється взаємозв'язок економічної діяльності та екологічних обмежень. Попри значний науковий доробок, у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу економічних конфліктів як чинника впливу на фінансову безпеку суб'єктів господарювання, особливо в аграрній сфері. Потребують подальшого обгрунтування питання систематизації економічних конфліктів за рівнем їх впливу на фінансові результати діяльності підприємств, а також розроблення ефективних механізмів їх врегулювання в системі фінансового забезпечення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обгрунтування сутності економічних конфліктів в аграрній сфері, їх систематизація за характером впливу на фінансову безпеку суб'єктів господарювання, а також визначення форм їх актуалізації та розроблення підходів до мінімізації негативного впливу на фінансове забезпечення підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вирішення економічних конфліктів, що супроводжують фінансово-економічну діяльність суб'єктів господарювання в аграрній сфері та впливають на їхню фінансову безпеку та фінансове забезпечення, потребує застосування доволі чисельних й різнопланових методів та інструментів. При цьому слід підкреслити, що для кожного окремого конфлікту необхідно застосовувати виокремлений алгоритм дій та сформувати унікальний комплекс заходів впливу. Однак, у процесі досліджень з'ясовано, що попри таке розмаїття економічних конфліктів та шляхів їх вирішення цілком можливо й доцільно виробити певні узагальнені підходи та запропонувати засади удосконалення внутрішніх і зовнішніх механізмів посилення фінансової безпеки через управління різними за своєю сутністю і проявами економічними конфліктами. Але спершу необхідно систематизувати три основні групи економічних конфліктів (рис. 1), які суттєво впливають на рівень й характеристики фінансової безпеки. Оскільки у господарській практиці наведені групи економічних конфліктів можуть реалізовуватися у багатьох доволі різних формах, то у процесі дослідження було виділено ті з них, які нині є найбільш актуальними та впливовими для аграрної сфери економіки України.

Впливовою групою економічних конфліктів є ті, що виникають внаслідок набуття права власності на певні види економічних ресурсів одними суб'єктами, тоді як користування ними здійснюється іншими суб'єктами. Тобто, по суті, це конфлікти між власниками і користувачами ресурсів. В якості ресурсів, користування якими призводить до виникнення означеної групи конфліктів, може виступати нерухоме і рухоме майно, земельні ділянки, права на торгові марки, бренди, авторські права та інші види матеріальних і нематеріальних активів у разі, коли право на користування ними передається від власника іншому суб'єкту господарювання на умовах оренди, суборенди, лізингу, ліцензії, франшизи, франчайзингу, концесії, консигнації, повного господарського відання, безоплатного тимчасового користування та за іншими поширеними формами ринкових відносин двох або більше сторін. В світовій економічній практиці найпоширенішими видами конфліктів цієї групи є суперечки між орендодавцями та орендарями об'єктів нерухомості, а також користування брендами, торговими марками та авторськими правами за ліцензіями. Однак, для аграрної сфери економіки України найбільш актуальною формою економічного конфлікту цієї групи є конфлікти між власниками та користувачами земельних ділянок сільськогосподарського призначення, у тому числі ріллі, пасовищ, площ багато-

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

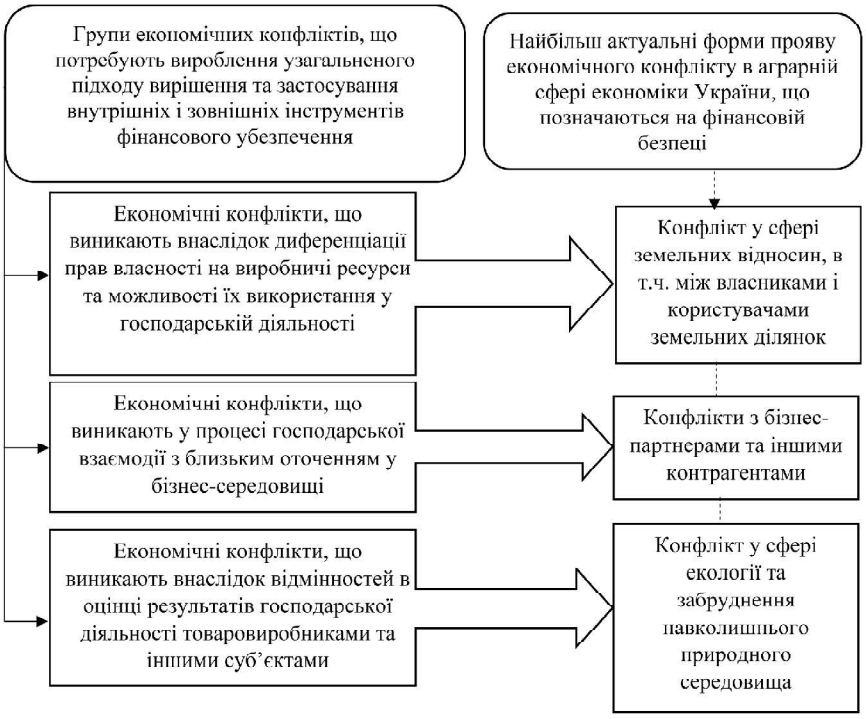


Рис. 1. Основні групи та форми актуалізації економічних конфліктів в аграрній сфері, що потребують удосконалення внутрішніх та зовнішніх інструментів фінансового убезпечення

Джерело: запропоновано автором.

річних насаджень та чагарників, а також земельних ділянок з розміщеними на них господарськими будівлями і спорудами.

Причини поширення економічних конфліктів у сфері земельних відносин між власниками і користувачами ділянок в Україні мають понад тридцятилітню історію, беруть свій початок із земельної реформи 1990-х рр., пов'язаної з розпаюванням та приватизацією земель сільськогосподарського призначення, та посилюються із-за нерозвиненості ринку землі, ускладненнями процесів переходу прав власності на землю, недосконалістю правового врегулювання відносин, почасту викривлення фінансово-економічних засад договірних відносин щодо користування землею.

Загалом земельні конфлікти зазвичай виникають і поширюються у трьох основних варіантах:

— конфлікти через приватизацію або колективізацію земельних ділянок;

— конфлікти між землевласниками та землекористувачами з приводу нарахування і виплати орендної плати, а також дотримання умов землекористування, прописаних у договорі;

— конфлікти через володіння та користування земельними ділянками, зокрема через оформлення прав на земельні ділянки, передачі таких прав, а також передачі прав на господарське користування земель.

Перший варіант конфліктів здебільшого виникав під час проведення земельної реформи в Україні у 1990-х рр., тоді як нині його актуальність дещо знизилась. Хоча поодинокі випадки спостерігаються і досі. Зокрема, це стосується, наприклад [12], земельного конфлікту на території Пришибської сільської ради Балаклійського району Харківської області, що виник у 2019—2020 рр. між 67 новими власниками розпайованих земель та приватним сільськогосподарським підприємством, яке до моменту розпаювання використовувало землі для ведення власної господарської діяльності. І хоча цей конфлікт було вирішено на користь нових власників за результатами укладання мирової угоди він під час розгортання негативно впливав на фінансову безпеку як сільськогосподарського підприємства, так і нових землевласників, а отже можливості виникнення подібних конфліктів потребують зовнішнього правового та економічного врегулювання, а також удосконалення внутрішніх інструментів убезпечення.

Натомість після завершення широкомасштабного процесу розпаювання та приватизації земель в аграрній сфері України широкого поширення набули два останні варіанти земельних конфліктів, описані вище. Так, наприкінці 1990-х — початку 2000 рр. здебільшого конфлікти між землевласниками та землекористувачами розгорталися навколо несплати або невчасної сплати коштів за орендовану землю, а також із-за несправедливої оцінки та розрахунку орендних платежів, що суттєво впливало на фінансовий стан та фінансову безпеку землевласників і подеколи утворювали неправомірні фінансові зиски для землекористувачів. Однак упродовж останніх десяти років більшої актуальності набули конфлікти з приводу недотримання умов землекористування, прописаних у договорі. Часто земельні ділянки, передані в оренду чи суборенду, використовуються не за призначенням, що призводить до втрати родючості, виснаження земель, а також до порушення вимог Земельного кодексу України. Можна констатувати, що найчастіше це пов'язане із використанням земель, виділених для сіножатей і пасовищ, під вирощування сільськогосподарських культур, до того ж переважно таких як соняшник, ріпак, кукурудза та зерно й інші, що негативно позначається на стані сільськогосподарських угідь та знижує їхню вартість, загрожуючи фінансовій безпеці землевласників.

Наприклад [13], у листопаді 2021 р. Врадіївський районний суд задовольнив позови Первомайської окружної прокуратури Миколаївщини про дострокове розірвання договорів оренди і повернення 73 га земельних ділянок, розташованих на території Врадіївської селищної ради, у зв'язку з тим, що орендар використовував землі не за призначенням — замість сінокосіння та випасу худоби, там вирощували кукурудзу. Сума фінансових збитків у результаті такого конфлікту залишилася не визначеною.

У серпні 2021 р. прокуратура повернула громаді Вінниччини 57 га землі, що використовувалися не за призначенням — на землях, виділених для сінокосіння

та випасання худоби, був висіяний соняшник. За підрахунками фахівців це призвело не лише до виснаження земельної ділянки та зниження її вартості, що початково оцінювалася у 7 млн грн, а й до втрати додаткових надходжень до місцевого бюджету [14].

Упродовж 2018-2022 рр. тривав конфлікт Лозівської райдержадміністрації Харківської області із орендарем стосовно 100 га площі пасовищ [15]. Адже передані в оренду землі були згодом передані у суборенду та використані для посіву соняшнику, що спричинило втрату родючості грунтів та порушувало норми законодавства. У результаті вирішення конфлікту було не лише розірвано договори оренди, а й висунуте зобов'язання повернути ділянки вартістю майже 3,5 млн грн місцевій громаді.

Подібних прикладів можна навести досить багато. У результаті таких конфліктів спостерігається негативний вплив на фінансову безпеку усіх сторін, оскільки для землекористувачів виникають ризики застосування до них штрафних і фінансових санкцій, повної конфіскації чи часткової втрати виробленої продукції, відшкодування судових витрат. Для землевласників фінансові втрати виникають внаслідок зниження вартості землі, а також як витрати на адвокатські, консультативні та інші послуги для вирішення спірних аспектів договірних відносин.

Конфлікти через порушення в оформлені прав на земельні ділянки, передачі таких прав, а також передачі прав на господарське користування землями також досить поширені. Як правило вони стосуються спірних ситуацій між сторонами щодо прав на саму ділянку, а також на продукцію вирощену на цій ділянці. Наприклад [16], у листопаді 2021 р. у Тлумацькому районі Прикарпаття виник конфлікт між приватним фермером та німецько-українською аграрною компанією, суть якого зводилася до подвійного обрахунку однієї і тієї ж земельної ділянки. Початково на дану ділянку ще у 1993 р. за результатами розпаювання було видано Державний акт на право постійного користування приватній особі, яка сплачувала за означені землі земельний податок. Однак пізніше ця ж ділянка стала об'єктом повторного розпаювання між іншими особами, які згодом уклали договір оренди із аграрним підприємством. Підприємство впродовж 13 років провадило господарську діяльність на означеній ділянці та також виконувало вимоги податкового законодавства. Конфлікт загострився у момент виникнення господарського спору стосовно урожаю кукурудзи, вирощеного на даній земельній ділянці. Фінансові втрати при цьому зазнали обидві сторони — підприємство внаслідок неможливості використання частини землі у господарському обороті, фермер — внаслідок вилучення вирощеного урожаю.

Проблеми із неправильним оформленням прав власності та орендних відносин можуть призводити до збільшення сторін конфлікту через укладення договорів оренди та суборенди, що не тільки ускладнює вирішення самого конфлікту, а ще й мультиплікує порушення фінансової безпеки цілої низки суб'єктів господарювання. Так, з 2018 р. по 2023 р. на Волині розгортався конфлікт між польським фермером та його підприємством з одного боку, та двома українськими підприємствами і їх керівниками з другого боку. У 2019 р. на одну й ту саму ділянку сільськогосподарських земель, площею 200 га зайняту під вирощування смородини, було укладено два договори оренди та один договір суборенди. В кінцевому підсумку конфлікт призвів до п'яти судових проваджень, чисельних витрат усіх сторін та загальних втрат бенефіціарів на сукупну суму близько 2 млн грн [17].

Вагомою причиною виникнення конфліктів через порушення в оформлені прав на земельні ділянки є так звана проблема "невитребуваних паїв". Вона загострюється у тих випадках, коли землі були розпайовані, однак паї чи їхня частина не були затребувані власниками в натурі упродовж певного часового періоду. Згодом земельні ділянки за цими паями передаються місцевим органам влади за договором оренди у користування іншим суб'єктам господарювання, а через певний час власники витребують повернуть паї. Це призводить до правової колізії, коли на одну і ту ж земельну ділянку є права власності одних суб'єктів, а правомочний договір оренди укладений від імені іншого суб'єкта (здебільшого від імені територіальної громади). Такий конфлікт, наприклад [18], виник у серпні 2023 р. у Ківерцівській громаді Волинської області і негативно позначився на господарській діяльності, фінансовій та навіть фізичній безпеці двох сторін конфлікту — з одного боку землевласників, що розпочали вирощування сільськогосподарських рослин на земельній ділянці, а з другого боку — орендаря, що продовжував випас великої рогатої худоби та овець на суміжній частині ділянки.

Ще одна причина земельних економічних конфліктів в аграрній сфері, пов'язаних із порушеннями в оформлені прав на земельні ділянки, пов'язана з поширюваним в Україні феномену "відумерлої спадщини". В широкому сенсі відумерла спадщина — це майно померлої особи, яке не перейшло до її спадкоємців внаслідок їх відсутності, неможливості встановити їхнє місце перебування і передати права власності, або із-за того, що спадкоємці свідомо чи не свідомо не висувають своїх прав на майно померлого спадкодавця. У разі виникнення такої спадщини суд визнає особу відумерлою за зверненням місцевої влади за місцем відкриття спадщини. Випадки виникнення відумерлої спадщини в цілому є не поодинокими у різних країнах світу, в тому числі стосовно виробничих активів у різних сферах економіки. Однак і вважати їх надто поширеними не слід. Водночас, в аграрній сфері економіки України такі випадки поступово набувають масового характеру і починають негативно впливати не лише на відносини власності, а й на можливості господарського розпорядження і використання виробничих активів, передусім земельних ділянок сільськогосподарського призначення, а в кінцевому підсумку на господарський оборот земель, їх стан і якість, на фінансову та економічну безпеку суб'єктів господарювання. Причини поширення цього явища полягають у тому, що після процесів розпаювання сільськогосподарських земель значні їх площі перейшли у власність сільським мешканцям, тодішнім і колишнім працівникам колективних та інших сільськогосподарських підприємств. При цьому ринку землі створено не було, а механізми передачі прав власності були абсолютно недосконалі. З часом актуальні власники

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/).

почали помирати так і не реалізувавши своє право на вільне розпорядження земельним паєм через його продаж. Частина з них не мала нащадків, а у іншої частини нащадки не бачили сенсу вступати у права наслідування, оскільки володіння земельним паєм знову ж такі не давало можливості його продажу, а зацікавленості у особистому користуванні земельними ділянками або передачі їх сільськогосподарським товаровиробникам за договорами оренди не було із-за низької орендної плати, недосконалості механізмів врегулювання орендних земельних відносин і з низки інших суб'єктивних та об'єктивних причин.

Результатом означених процесів стало те, що нині в Україні налічується понад 1,5 млн га земель, власники яких померли, не залишивши спадкоємців (за даними Державної служби статистики України). Оскільки більшість таких земель є частинами великих масивів (полів), відсутність правового статусу цих ділянок ускладнює офіційне оформлення прав користування ними, зокрема для оренди. Це породжує чисельні економічні конфлікти у сфері земельних відносин. Крім того, через поступовий розвиток ринку землі все частіше буває, що через кілька років у такої відумерлої спадщини з'являються законні власники і конфлікти розширюються і загострюються. Так, наприклад [19], у 2018—2019 рр. у Головківській і Слобідській сільських радах Малинського району Житомирської області виник конфлікт між двома сільськогосподарськими підприємствами стосовно 300 га із-за правової колізії договорів оренди землі між місцевими громадами та одним із підприємств та договорів про управління спадщиною між місцевими громадами та іншим підприємством. За нашими оцінками загроз фінансових втрат для сторін конфлікту, які стосувалися як земельних ділянок, так і права власності на вирощений на них урожай, коливалися сукупно від 90 до майже 300 тис. доларів. При цьому втрати місцевих бюджетів перевищували навіть за самими скромними оцінками 800 тис. грн. Означений конфлікт був вирішений шляхом укладання мирової угоди між сторонами, однак його вплив на фінансову безпеку сторін-учасників залишився значним.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що часто стороною або учасником економічних конфліктів у сфері земельних відносин поряд із аграрними товаровиробниками та фізичними й юридичними особами-землевласниками стають місцеві громади та місцеві органи самоврядування. У такий спосіб ці конфлікти позначаються на фінансовій безпеці як учасники аграрних економічних відносин, так й громад в цілому, а саме:

— землевласників — із-за втрати прав на земельні ділянки; виснаження земель, погіршення якості та зниження вартості земельних ділянок внаслідок їх нераціонального чи нецільового використання; виникнення збитків або недоотримання доходів від тимчасових чи тривалих обмежень здатності розпоряджатися власністю; судових, адміністративних та витрат на врегулювання конфлікту і захист права власності;

— аграрних підприємств чи підприємців-землекористувачів — із-за повної чи часткової втрати виробленої продукції; упущених комерційних вигід внаслідок обмеженості доступу до земельної ділянки чи неможливості її використання у господарських цілях; витрати коштів на забезпечення заходів із захисту прав і можливостей щодо провадження господарської діяльності;

— місцевих громад — із-за фінансових втрат місцевих бюджетів від недоотриманих податків та орендних платежів; збільшення витрат на реалізацію заходів, пов'язаних із необхідністю поліпшення кримінальної, екологічної, соціальної ситуації в громаді; понесення витрат на зниження соціальної та фінансово-економічної напруги в регіоні.

Економічні конфлікти, що виникають внаслідок диференціації прав власності на виробничі ресурси та можливостей їх використання у господарській діяльності, зокрема й земельні конфлікти, необхідно врегульовувати за допомогою:

— удосконалення правового регулювання майнових, у т.ч. земельних відносин в аграрній сфері на договірних засадах;

— усунення правових та технічних прогалин щодо формування та функціонування Державного земельного кадастру;

— подальшим розвитком ринкових відносин в Україні в аспекті функціонування ринку землі;

— розвитком культури господарських взаємовідносин, недопущення випадків толерування порушень господарського законодавства, зловживання владою, загроз корупції;

— відродженням високої культури землекористування, за якої ключовим індикатором ефективності діяльності перестає бути отримання фінансових вигід у найближчій перспективі при нехтуванні загрозами виснаження грунтів і погіршення якості земельних ресурсів, а отже й зниження їхньої вартості;

— поліпшенням систем ефективного внутрішнього і зовнішнього моніторингу процесів землекористування та загалом використання виробничих активів;

— підвищенням рівня обізнаності селян, власників, працівників та керівників аграрних підприємств щодо методів й інструментів дотримання їхніх майнових і фінансових прав тощо.

Друга група економічних конфліктів, що виникає у процесі господарської взаємодії аграрних товаровиробників з близьким оточенням у бізнес-середовищі, передусім представлена конфліктами між товаровиробниками (фермерами, агропідприємствами тощо) та їх контрагентами (постачальниками, переробниками, дистриб'юторами, торговельними мережами). Їх причини та різновиди досить різноманітні. Серед основних доцільно виділити такі варіанти:

— конфлікти, що виникають із-за не оформлення договірних відносин між бізнес-партнерами або неналежного оформлення договорів, що досить поширене в аграрній сфері економіки України та часто призводить до спірних ситуацій, фінансових втрат, а іноді й кримінальних проваджень;

— цінові конфлікти — зокрема ті, що виникають внаслідок коливання ринкової кон'юнктури або виникнення різниці між прогнозованими цінами на момент укладання контракту та реальними цінами на момент його виконання, коли одна із сторін угоди може домагатися зниження ціни раніше укладеного контракту. Крім того, цінові конфлікти доволі часто виникають коли

переробники або дистриб'ютори тиснуть на аграрних товаровиробників з метою зниження закупівельних цін;

— конфлікти через монополізацію ринків — частково можуть збігатися із ціновими конфліктами у тому разі коли тиск на аграрних товаровиробників здійснюється з боку монопольних або домінуючих учасників ринку. Однак конфлікти через монополізацію можуть призводити не лише до тиску у питаннях ціни, а й щодо характеру поставок, строків, якісних та кількісних характеристик товарів та інших умов;

— конфлікти через якість продукції — що виникають із-за суперечок щодо відповідності встановленим стандартам якості, а також претензій, пов'язаних із зберіганням та транспортуванням продукції, якщо їх неналежні умови вплинули на стан та якість поставок;

— конфлікти через умови поставок — зокрема щодо створення нечітких, неоднозначних та непрозорих умов поставок, що дозволяють розбіжності їхнього тлумачення; односторонні зміни умов поставок щодо обсягу, часу, ціни та інших характеристик, а також запровадження санкцій за порушення умов договору, зокрема за порушення строків, якості тощо;

— конфлікти через терміни поставок — зокрема при порушенні термінів через погодні умови, технічні чи організаційні проблеми; через вимогу щодо забезпечення негайних або прискорених поставок; а також при порушенні термінів оплати поставок при невчасній або неповній оплаті;

— конфлікти через використання технологій — зокрема суперечки щодо технологічних рішень, якщо контрагенти вимагають використання певних сортів рослин чи порід тварин, конкретних методів вирощування (наприклад запровадження органічного землеробства або не використання ГМО);

— конфлікти через логістику — зокрема щодо проблем із транспортуванням продукції, термінів доставки, вартості логістичних послуг, а також внаслідок недостатнього розвитку або нестачі інфраструктури;

— конфлікти через обмеження або специфіку зовнішньоекономічної діяльності — у разі, якщо партнери здійснюють експортно-імпортні операції в умовах введення або зміни квот, торговельних обмежень, ліцензування та стандартизації тощо.

Економічних конфліктів між контрагентами виникає досить багато і часто. Однак, в українських реаліях найбільш складних форм набувають як правило ті, що обумовлені порушенням умов договірних відносин. Так, у Вовчанському районі на Харківщини влітку 2019 р. приміщення, де один з тамтешніх фермерів зберігав 100 т власного врожаю зерна, було передане новому власнику. Внаслідок неналежного оформлення договору зберігання виник конфлікт між новим власником приміщення і фермером, який довелося вирішувати шляхом залучення обласного штабу мобільного реагування Харківської ОДА [20]. У 2018—2019 рр. в Одеській області розгорнувся конфлікт фермерів з елеватором, на зберігання до якого вони привозили своє зерно. Внаслідок того, що договірні відносини між фермерами та елеватором не були оформлені належно, товаровиробники втратили продукцію, не отримавши за неї будь-якого фінансового відшкодування. Конфлікт тривав три роки до початку повномасштабної війни 24 лютого 2024 р. і призвів до сукупних втрат фермерів на суму, що еквівалентна 70 мільйонів доларів США [21]. На Миколаївщині у 2021 р. виник конфлікт через урожай зерна між двома колишніми бізнес-партнерами, який вдалося вирішити лише через широкий інформаційний розголос конфліктної ситуації у засобах масової інформації [22]. На Львівщині у 2017 р. виник конфлікт між двома фермерськими господарствами з причин неналежного оформлення договору тимчасового утримання 850 елітних овець. У результаті такого конфлікту частина овець загинула, а власник поніс значні фінансові втрати [23].

В практиці постійно виникає безліч інших прикладів економічних конфліктів з бізнес-партнерами та іншими контрагентами, що виникають внаслідок цінових колізій, порушень строків і якості поставок, інфраструктури тощо. Сукупно усі вони суттєво впливають на фінансову безпеку суб'єктів господарювання через:

— фінансові втрати прибутку і доходу через коливання ціни, недоотримання фінансових зисків через невиконання, неповне або невчасне виконання договірних зобов'язань;

— втрати внаслідок порушення ритмічності поставок, а також через недотримання стандартів якості як, з одного боку, сировини і матеріалів, так і готової продукції, з другого боку;

— погіршення ділової активності внаслідок неспроможності виконувати комерційні операції у повному обсязі та нарощувати їх;

— зниження платоспроможності та ліквідності;

— втрату фінансової стійкості тощо.

Для вирішення економічних конфліктів, що виникають у процесі взаємодії аграрних товаровиробників з найближчим оточенням (контрагентами, партнерами тощо) у процесі господарської діяльності необхідно удосконалювати найбільш широкий спектр різноманітних внутрішніх і зовнішніх інструментів, адже ці конфлікти мають значну варіативність та поширеність. Передусім потрібно:

— удосконалювати фінансові, економічні, технічні, правові підходи та правила договірних відносин між товаровиробниками та їхніми контрагентами;

— не допускати посилення монополізації аграрного ринку та на державному рівні сприяти розвитку здорової конкуренції, усунення ризиків економічної, фінансової, правової чи будь-якої іншої дискримінації суб'єктів господарювання;

— розвивати увесь спектр бізнес-інфраструктури в аграрній сфері, транспорт, логістику, інфраструктуру для зберігання та первинної обробки аграрних продуктів, а також розширювати мережу підприємств галузей переробної і харчосмакової промисловості;

— розвивати сучасні технології виробництва та маркетингу;

— оптимізувати бізнес-моделі функціонування агарних товаровиробників та їхніх контрагентів, раціоналізувати бізнес-процеси;

— спрощувати доступ аграріям до фінансових й інвестиційних ресурсів для провадження господарської діяльності в реалізації проектів;

— розвивати систему бізнес-консалтингу для аграріїв, дорадництво тощо.

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/).

Третя група економічних конфліктів, що виникають внаслідок відмінностей в оцінці результатів господарської діяльності товаровиробниками та іншими суб'єктами, в аграрній сфері України найбільш яскраво характеризується чисельними конфліктами у сфері екології та забруднення навколишнього природного середовища. Адже у сучасному світі бурхливо розвиваються технології, в аграрне виробництво повсякчасно впроваджуються різноманітні інновації. Однак, вони привносять не лише позитивні наслідки, підвищуючи ефективність господарювання, раціоналізуючи використання ресурсів, підвищуючи врожаї та продуктивність худоби і птиці. Одночасно новації обумовлюють виникнення чисельних ризиків та провокують поширення низки економічних конфліктів. Так, зокрема, одними із найяскравіших та впливовіших економічних конфліктів в аграрній сфері початку 2000-х рр., спричинених інноваціями, були конфлікти через генетично модифіковані організми (ГМО). Вони проявлялися у двох ключових формах:

— як протистояння між виробниками генетично модифікованих продуктів з використанням ГМО та аграрними виробниками з традиційними технологіями, які не застосовують ГМО. Сутність конфлікту зводилася до утворення значних конкурентних переваг внаслідок використання ГМО, виникнення вагомих різниць в ефективності виробництва, порівняно вищої врожайності культур та продуктивності худоби, поліпшення процесів догляду, зберігання, обробки продукції тощо;

— як конфлікт, спричинений регулюванням ГМО, оскільки окремі держави обмежують їхнє використання та імпорт, що ускладнює діяльність виробників, які покладають на практичне використання розробок генної інженерії.

Основою обох форм конфлікту було переконання значної частки суспільства у шкідливому впливі генних технологій на життєдіяльність людини, здоров'я споживачів, а також флору і фауну регіонів, де в аграрній діяльності використовують ГМО. Нині актуальність цих конфліктів знизилася, оскільки з'являється все більше результатів доказових наукових досліджень, які демонструють безпеку ГМО та доводять значні переваги їх застосування порівняно із можливими ризиками. Тому зорієнтувати дане дослідження в напряму вивчення конфліктів, пов'язаних із використанням ГМО, було недоцільно.

Натомість дослідження було спрямоване на вивчення еколого-економічних конфліктів, у тому числі й тих, що стають наслідком інноватизації аграрної сфери економіки. Однак, потрібно підкреслити, що аграрне виробництво само по собі, навіть без використання засобів хімізації чи інших шкідливих чинників, призводить до екологічних проблем і забруднень. Навіть серед ключових чинників глобального потепління вчені називають викиди з крупних промислових тваринницьких ферм і комплексів.

В цілому серед основних еколого-економічних конфліктів в аграрній сфері доцільно виділити два ключові варіанти:

— Перший варіант пов'язаний із забрудненням навколишнього природного середовища відходами аграрного виробництва. Такими відходами є побічні продукти тваринного і рослинного походження, продукти життєдіяльності сільськогосподарської худоби та птиці, залишки від забою та падежу, рештки сільськогосподарських культур, що залишаються на полях та прилеглих територіях тощо. Наприклад, у довоєнний період в Україні щороку в результаті роботи лише тваринницьких галузей утворювалося понад 50 млн т пташиного посліду та гною. Неправильна чи недостатня утилізація відходів аграрного виробництва або повна відсутність такої утилізації призводить до забруднення грунтів, водоймищ, поширює сморід у місцях локалізації і в кінцевому рахунку обумовлює зниження якості життя населення та погіршення умов господарювання в аграрному бізнесі;

— Другий варіант еколого-економічних конфліктів пов'язаний із використанням хімічних засобів у виробничому процесі, зокрема мінеральних добрив, пестицидів та гербіцидів у рослинництві, а також антибіотиків, гормональних препаратів, різноманітних ветеринарних препаратів та харчових домішок у тваринництві, а також інших хімічних речовин у процесах виробництва та первинної переробки продукції. Сутність цієї варіації конфліктів зводиться до того, що з одного боку використання вказаних речовин і препаратів дозволяє аграрним товаровиробникам добитися суттєвого підвищення врожайності культур, продуктивності худоби і птиці, знизити втрати продуктів із-за шкідників, пришвидшити визрівання сільськогосподарських культур та ріст тварин, знизити різні захворюваності рослин і тварин, а також в цілому раціоналізувати витрати сировини і матеріалів у виробничому процесі. З іншого боку доволі часто використані хімічні речовини згодом потрапляють у харчові продукти, вироблені із сільськогосподарської сировини при вирощуванні якої використовувалася хімізація, й негативно позначаються на стані і здоров'ї споживачів. Крім того, шкідливі речовини забруднюють грунти, повітря, водоймища та підземні води, що негативно позначаються як на флорі і фауні, так і на життєдіяльності людей та господарській діяльності інших товаровиробників, у тому числі аграрних.

Прикладів еколого-економічних конфліктів в аграрній сфері України нажаль багато. Так, у 2021 р. на Харківщині приватним акціонерним товариством, що займається вирощуванням сільськогосподарських культур, були розміщені відходи на землях комунальної власності без відповідних дозволів та попередньої підготовки таких земель. У результаті було втрачено ділянку площею понад 0,5 га, а екологічна небезпека завдала збитків державі на суму понад 6,3 млн грн [24]. На Полтавщині неподалік с. Великий Тростянець влітку 2024 р. побічними продуктами тваринного походження місцевим фермером було забруднено земельну ділянку площею майже 1,5 га. Збитки наразі ще оцінюються [25]. На Київщині навесні 2024 р. було забруднено понад 1,3 га рештками померлих тварин. У даному випадку була створена незаконна схема отримання прибутку від утилізації відходів тварин. Однак підприємству не вистачило потужності для повної переробки отриманих відходів, внаслідок чого вони були закопані на ділянці, не виділеній на такі цілі. Шкода довкіллю оцінена в сумі понад 1 млн грн [26]. У с. Бубнів на Волині внаслідок роботи місцевої ферми виник конфлікт із місцевими мешканцями через забруднення річки та грунтів, вста-

новлено перевищення шкідливих речовин: сульфатів і фосфору — у 1,2 рази, нітратів — у 2,2 рази, хлоридів — у 3,3 рази. Фінансовий збиток наразі оцінюється, однак по даному випадку відкрито дві кримінальні справи [27]. На Миколаївщині у 2021 р. фермерське господарство здійснювало викиди забруднюючих речовин у повітря без відповідного дозволу, за що було оштрафоване Державною екологічною інспекцією на суму понад 366 тис. грн [28]. На Хмельниччині у 2021 р. Державна екологічна інспекція виявила факти викидів забруднюючих речовин у повітря та скидів у місцеву річку фермерським господарством, що займається вирощуванням свиней, без відповідного дозволу та без дотримання правил поводження з відходами [29].

Один із найбільших екологічних конфліктів, спричинених хімічними забрудненнями виник у жовтні 2023 р., коли на Ладижинському водосховищі у Вінницькій області сталося масове вимирання 9 т червонокнижних азовських осетрів, у т.ч. білуги, російських та леньських осетрів, бестерів, вислоносів та молодняку риб. Ускладнення у розв'язанні цього конфлікту було спричинене тим, що агентами забруднення потенційно могли стати три різні суб'єкти господарювання, як аграрної сфери виробництва так і інших галузей економіки. З'ясування винуватої сторони вимагає проведення складної та дорогої експертизи, яка коштує близько 5 тис. євро. Більше того, таке дослідження проводиться виключно у європейських країнах (Німеччини, Австрії, Італії). До того ж необхідно отримати спеціальний сертифікат CITES для вивезення навіть мертвих осетрів [30].

Узагальнюючи дослідження еколого-економічних конфліктів в аграрній сфері можна зауважити, що вони суттєво позначаються на фінансовій безпеці аграрних товаровиробників внаслідок:

а) виникнення прямих збитків від втрати частини врожаю, активів та вироблених продуктів;

б) недоотримання вигід через погіршення якості аграрних ресурсів та вироблених продуктів і, як наслідок, неможливість реалізувати їх з найбільшою віддачею;

в) непрямі втрати через псування грунтів, вод, втрати лісових, рибних та інших ресурсів і, як результат, неможливість їх повноцінного використання у виробничих процесах, або прямих втрат через необхідність додаткових вкладень на їхнє відновлення;

г) прямих і непрямих втрат через запровадження штрафних і фінансових санкцій, витрати на супровід судових проваджень тощо;

д) непрямих втрат через псування іміджу та ділової репутації тощо.

Вирішення еколого-економічних конфліктів вимагає:

— подальшого розвитку системи екологічного моніторингу і контролю;

— удосконалення методів й інструментів регулювання господарських взаємовідносин у випадку виникнення екологічних проблем;

— створення вітчизняних лабораторій, що спроможні проводити складні екологічні експертизи, або налагодження міцних функціональних зв'язків із зарубіжними експертними центрами;

— розвитку екологічної культури в суспільстві та бізнесі, поширення практики низької та нульової толерантності до здійснення господарської діяльності, внаслідок якої відбувається свідоме чи випадкове забруднення навколишнього природнього середовища;

— поширення практики запровадження сучасних технологій переробки відходів аграрного виробництва, зокрема й через розвиток зеленої енергогенерації;

— розвиток технології чистого (в т.ч. еко-) аграрного виробництва тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що економічні конфлікти є невід'ємною складовою функціонування аграрного сектору та виступають вагомим чинником впливу на фінансову безпеку суб'єктів господарювання. Їх виникнення зумовлене поєднанням інституційних, економічних, правових і ресурсних суперечностей, що загострюються в умовах економічної нестабільності та трансформації аграрних відносин. Систематизація економічних конфліктів дозволила виокремити три ключові групи, що найбільш суттєво впливають на фінансове забезпечення аграрних підприємств: конфлікти у сфері відносин власності та користування ресурсами, конфлікти у взаємодії з контрагентами та еколого-економічні конфлікти. Доведено, що їх актуалізація призводить до прямих і непрямих фінансових втрат, зниження ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності підприємств. Обґрунтовано, що ефективне управління економічними конфліктами має здійснюватися на основі комплексного поєднання внутрішніх і зовнішніх інструментів, зокрема удосконалення правового регулювання, розвитку договірних відносин, підвищення прозорості ринкового середовища, впровадження систем моніторингу та контролю, а також розвитку фінансових і управлінських механізмів забезпечення стійкості підприємств.

Література:

1. Маркс К. Заробітна плата, ціна і прибуток. Київ: Політвидав України, 1983. 80 с.

2. Дарендорф Р. У пошуках нового устрою: лекції на тему політики свободи у XXI столітті. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2006. 110 с.

3. Coser L. The functions of social conflict. 1956. 188 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL22094744M/The_functions_of_social_conflict?utm_source=chatgpt.com.

4. Прутська О. О. Теорія інституціональної зміни Д. Норта та її застосування для аналізу перехідної економіки. Проблеми формування ринкової економіки: міжвід. наук. зб. Київ: КНЕУ, 2001. Вип. 9. С. 60—69.

5. Вільямсон О.Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ: АртЕк, 2001, 472 с.

6. Kenneth J. Arrow (2012) Social Choice and Individual Values: Third Edition (Cowles Foundation Monographs Series) Paperback URL: http://www.amazon.com/Social-Choice-Individual-Values-Foundation/dp/0300179316/ref=asap_bc?ie=UTF8

7. Геєць В. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні. Економіка України. 2024. Том 67, № 11 (756). С. 3—28. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003

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/).

8. Гальчинський А. Земля і власність. Дзеркало тижня. 04.11.2005. URL: https://zn.ua/ukr/ariculture/zemlya_i_vlasnist.html

9. Амоша А. І. Основні напрями структурної модернізації економіки України. Економіка України. 2010. № 5. С. 10—15.

10. Daly H. E. Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. Boston: Beacon Press, 1996. 253 p.

11. Costanza R., Daly H. The Nature of the Economy. Solutions. 2023. URL: https://thesolutionsjournal.com/

12. На Харківщині стався земельний конфлікт між фермером та учасниками АТО. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 19 лютого 2020 р. URL: ttps://kurkul.com/news/19774-na-harkivschini-stavsya-zemelniy-konflikt-mij-fermerom-ta-uchasnikami-ato.

13. У розпорядження територіальної громади буде повернуто земельні ділянки загальною площею 73 га. Офіційний сайт прокуратури миколаївської обласної. 18 листопад 2021 р. URL: https://myk.gp.gov.ua/ua/news.html?_m=publications&_c=view&_t=rec&id=308132.

14. На Вінниччині орендарка розорала 57 га пасовищ. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 28 серпня 2021 р. URL: https://kurkul.com/news/27429-na-vinnichchini-orendarka-rozorala-57-ga-pasovisch.

15. Прокуратура вимагає повернути земельні ділянки вартістю майже 3,5 млн грн територіальній громаді. Офіційний сайт прокуратури Харківської області. 18 лютого 2022 р. URL: https://khar.gp.gov.ua/ua/news.html?_m=publications&_t=rec&id=310458&fp=10.

16. Один посіяв — інший зібрав: як на Івано-Франківщині фермери борються за землю. Суспільно-політичне інформаційне інтернет-видання "Суспільне Мовлення". 29 жовтня 2021 р. URL: https://suspilne.media/ivano-frankivsk/175894-odin-posiav-insij-zibrav-ak-na-ivano-frankivsini-fermeri-borutsa-za-zemlu/.

17. Вимагав гроші за оренду пасовищ і погрожував отруїти худобу — фермер на Волині звинувачує голову ОТГ. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 30 серпня 2023 р. URL: https://kurkul.com/news/33943-vimagav-groshi-za-orendu-pasovisch-i-pogrojuvav-otruyiti-hudobu--fermer-na-volini-zvinuvachuye-golovu-otg.

18. Польський фермер втратив 200 га в Україні — хто винен у заплутаній історії. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 1 вересня 2023 р. URL: https://kurkul.com/spetsproekty/1488-polskiy-fermer-vtrativ-200-ga-v-ukrayini--hto-vinen-u-zaplutaniy-istoriyi.

19. Земельний кут — конфлікт за спірний урожай ДФУ Агро та Городок Агро. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 5 липня 2019 р. URL: https://kurkul.com/spetsproekty/579--zemelniy-kut---konflikt-za-spirniy-urojay-dfu-agro-ta-gorodok-agro.

20. Фермер з Харківщини заявив про рейдерське захоплення врожаю. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 9 серпня 2019 р. URL: https://kurkul.com/news/16887-fermer-z-harkivschini-zayaviv-pro-reyderske-zahoplennya-vrojayu.

21. Фермери Одещини можуть лишитись без грошей за врожай. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 5 лютого 2019 р. URL: https://kurkul.com/news/14400-fermeri-odeschini-mojut-lishitis-bez-groshey-za-vrojay.

22. На Миколаївщині через урожай конфліктують два фермери. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 29 грудня 2021 р. URL: https://kurkul.com/news/29141-na-mikolayivschini-cherez-urojay-konfliktuyut-dva-fermeri.

23. На Львівщині сотні овець гинуть з голоду. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 7 травня 2020 р. URL: https://kurkul.com/news/20787-na-lvivschini-sotni-ovets-ginut-z-golodu.

24. Понад 6,3 млн грн збитків внаслідок забруднення земель відходами — на Харківщині підозрюють агронома товариства. Офіційний сайт Офіс Генерального прокурора. 25 лютого 2022 р. URL: https://gp.gov.ua/ua/posts/ponad-63-mln-grn-zbitkiv-vnaslidok-zabrudnennya-zemel-vidxodami-na-xarkivshhini-pidozryuyut-agronoma-tovaristva.

25. Забруднення земельної ділянки поблизу Великого Тростянця — триває досудове розслідування. Офіційний сайт прокуратури Полтавської області. 08 липня 2024 р. URL: https://pol.gp.gov.ua/ua/news.html?_m=publications&_t=rec&id=364881.

26. Забруднили тушами померлих тварин понад 1,3 гектари земель — викрито керівника філії держпідприємства на Київщині. Офіційний сайт Офіс Генерального прокурора. 2 квітня 2024 р. URL: https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=851325977030237&id=100064585280174&mibextid=WC7FNe&rdid=gH5jWUJHCdjBG113.

27. На Волині селяни скаржаться на роботу ферми. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 6 грудня 2021 р. URL: https://kurkul.com/news/28836-na-volini-selyani-skarjatsya-na-robotu-fermi.

28. На Миколаївщині екоінспекція оштрафувала фермерське господарство на 366 тисяч грн Куркуль: онлайн-асистент фермера. 11 листопада 2021 р. URL: https://kurkul.com/news/28495-na-mikolayivschini-ekoinspektsiya-oshtrafuvala-fermerske-gospodarstvo-na-366-tisyach-grn.

29. На Хмельниччині стоки свиноферми потрапили в річку Случ. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 8 жовтня 2021 р. URL: https://kurkul.com/news/28066-na-hmelnichchini-stoki-svinofermi-potrapili-v-richku-sluch.

30. Через екологічну катастрофу на Вінниччині загинули племінні азовські осетри. Куркуль: онлайн-асистент фермера. 3 жовтня 2023 р. URL: https://kurkul.com/news/34204-cherez-ekologichnu-katastrofu-na-vinnichchini-zaginuli-pleminni-azovski-osetri.

References:

1. Marks, K. (1983), Zarobitna plata, tsina i prybutok [Wages, Prices, and Profits], Politvydav Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

2. Darendorf, R. (2006), U poshukakh novoho ustroiu: lektsii na temu polityky svobody u XXI stolitti [In Search of a New Order: Lectures on the Politics of Freedom in the 21st Century], Vydavnychyj dim "Kyievo-Mohylians'ka akademiia", Kyiv, Ukraine.

3. Coser, L.A. (1956), The functions of social conflict, Free Press, New York, USA, available at: https://openlibrary.org/books/OL22094744M/The_functions_of_social_conflict?utm_source=chatgpt.com (Accessed 05 April 2026).

4. Pruts'ka, O. O. (2001), "D. North's theory of institutional change and its application to the analysis of transitional economies", Problemy formuvannia rynkovoi ekonomiky, vol. 9, pp. 60—69.

5. Vil'iamson, O.E. (2001), Ekonomichni institutsii kapitalismu: Firmy, marketing, ukladannia kontraktiv [Economic institutions of capitalism: Firms, marketing, contracting], Artek, Kyiv, Ukraine.

6. Kenneth J. Arrow (2012) Social Choice and Individual Values, Third Edition (Cowles Foundation Monographs Series), Paperback, available at: http://www.amazon.com/Social-Choice-Individual-Values-Foundation/dp/0300179316/ref=asap_bc?ie=UTF8 (Accessed 05 April 2026).

7. Heiets, V. (2024), "Controversies and prospects for economic growth based on innovation in Ukraine", Ekonomika Ukrainy, vol. 67 (11 (756)), pp. 3—28. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003

8. Hal'chyns'kyj A. (2005), "Land and Property", available at: https://zn.ua/ukr/ariculture/zemlya_i_vlasnist.html (Accessed 05 April 2026)

9. Amosha A. I. (2010), "Main directions of structural modernization of the Ukrainian economy", Ekonomika Ukrainy, vol. 5, pp. 10—15.

10. Daly, H. E. (1996), Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development, Beacon Press, Boston, USA.

11. Costanza, R. and Daly H. (2023), "The Nature of the Economy", Solutions, available at: https://thesolutionsjournal.com/ (Accessed 05 April 2026).

12. Kurkul' (2020), "A land conflict broke out in the Kharkiv region between a farmer and ATO participants", available at: ttps://kurkul.com/news/19774-na-harkivschini-stavsya-zemelniy-konflikt-mij-fermerom-ta-uchasnikami-ato (Accessed 05 April 2026).

13. Mykolaiv Regional Prosecutor's Office (2021), "Land plots with a total area of 73 hectares will be returned to the territorial community", available at: https://myk.gp.gov.ua/ua/news.html?_m=publications&_c=view&_t=rec&id=308132 (Accessed 05 April 2026).

14. Kurkul' (2021), "In Vinnytsia region, a tenant plowed 57 hectares of pastures", available at: https://kurkul.com/news/27429-na-vinnichchini-orendarka-rozorala-57-ga-pasovisch (Accessed 05 April 2026).

15. Kharkiv Region Prosecutor's Office (2022), The prosecutor's office demands that land plots worth almost 3.5 million UAH be returned to the territorial community, available at: https://khar.gp.gov.ua/ua/news.html?_m=publications&_t=rec&id=310458&fp=10 (Accessed 05 April 2026).

16. Suspil'ne (2021), "One sowed — another reaped: how farmers in Ivano-Frankivsk region are fighting for land", available at: https://suspilne.media/ivano-frankivsk/175894-odin-posiav-insij-zibrav-ak-na-ivano-frankivsini-fermeri-borutsa-za-zemlu/ (Accessed 05 April 2026).

17. Kurkul' (2023), "He demanded money for pasture rent and threatened to poison livestock — a farmer in Volyn accuses the head of the AH", available at: https://kurkul.com/news/33943-vimagav-groshi-za-orendu-pasovisch-i-pogrojuvav-otruyiti-hudobu--fermer-na-volini-zvinuvachuye-golovu-otg (Accessed 05 April 2026).

18. Kurkul' (2023), "Polish farmer lost 200 hectares in Ukraine — who is to blame for the confusing story", available at: https://kurkul.com/spetsproekty/1488-polskiy-fermer-vtrativ-200-ga-v-ukrayini--hto-vinen-u-zaplutaniy-istoriyi (Accessed 05 April 2026).

19. Kurkul' (2019), "Land corner — conflict over disputed harvest between SFU Agro and Horodok Agro", available at: https://kurkul.com/spetsproekty/579--zemelniy-kut---konflikt-za-spirniy-urojay-dfu-agro-ta-gorodok-agro (Accessed 05 April 2026).

20. Kurkul' (2019), "Farmer from Kharkiv region reports raider seizure of harvest", available at: https://kurkul.com/news/16887-fermer-z-harkivschini-zayaviv-pro-reyderske-zahoplennya-vrojayu (Accessed 05 April 2026).

21. Kurkul' (2019), "Odessa residents may be left without money for harvest", available at: https://kurkul.com/news/14400-fermeri-odeschini-mojut-lishitis-bez-groshey-za-vrojay (Accessed 05 April 2026).

22. Kurkul' (2021), "In Mykolaiv region, two farmers clash over harvest", available at: https://kurkul.com/news/29141-na-mikolayivschini-cherez-urojay-konflik-tuyut-dva-fermeri (Accessed 05 April 2026).

23. Kurkul' (2020), "In Lviv region, hundreds of sheep die of hunger", available at: https://kurkul.com/news/20787-na-lvivschini-sotni-ovets-ginut-z-golodu (Accessed 05 April 2026).

24. Office of the Prosecutor General (2022), "Over 6.3 million UAH in losses due to land contamination with waste — Kharkiv region suspects agronomist of the company", available at: https://gp.gov.ua/ua/posts/ponad-63-mln-grn-zbitkiv-vnaslidok-zabrudnennya-zemel-vidxodami-na-xarkivshhini-pidozryuyut-agronoma-tovaristva (Accessed 05 April 2026).

25. Poltava Region Prosecutor's Office (2024), "Pollution of land plot near Velyky Trostianets — pre-trial investigation underway", available at: https://pol.gp.gov.ua/ua/news.html?_m=publications&_t=rec&id=364881 (Accessed 05 April 2026).

26. Office of the Prosecutor General (2024), "Over 1.3 hectares of land contaminated with dead animal carcasses — head of state enterprise branch in Kyiv region exposed", available at: https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=851325977030237&id=100064585280174&mibextid=WC7FNe&rdid=gH5jWUJHCdjBG113 (Accessed 05 April 2026).

27. Kurkul' (2021), "In Volyn, villagers complain about farm work", available at: https://kurkul.com/news/28836-na-volini-selyani-skarjatsya-na-robotu-fermi (Accessed 05 April 2026).

28. Kurkul' (2021), "In Mykolaiv region, environmental inspectorate fines farm for UAH 366,000", available at: https://kurkul.com/news/28495-na-mikolayivschini-ekoinspektsiya-oshtrafuvala-fermerske-gospodarstvo-na-366-tisyach-grn (Accessed 05 April 2026).

29. Kurkul' (2021), "In Khmelnytskyi region, pig farm effluents enter Sluch River", available at: https://kurkul.com/news/28066-na-hmelnichchini-stoki-svino-fermi-potrapili-v-richku-sluch (Accessed 05 April 2026).

30. Kurkul' (2023), "Azov sturgeon breeding dies due to ecological disaster in Vinnytsia region", available at: https://kurkul.com/news/34204-cherez-ekologichnu-katastrofu-na-vinnichchini-zaginuli-pleminni-azovski-osetri (Accessed 05 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13. 04.26
Прорецензовано / Revised: 24. 04.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 330.46

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: 10.32702/2306-6814.2026.10.254

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АКАДЕМІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

M. Verhun,
PhD in Economics, Associate Professor, Chief Accountant, Kyiv National University of Technologies and Design

ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING OF THE DEVELOPMENT OF ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Досліджено теоретико-методичні засади економіко-математичного моделювання розвитку академічного підприємництва у закладах вищої освіти в умовах посилення конкуренції, обмеженості ресурсів та зростання ролі інноваційної діяльності. Обгрунтовано доцільність комплексного підходу до оцінювання цього процесу, який враховує взаємодію освітньої, наукової та фінансово-економічної складових. Сформовано систему показників, що характеризують контингент студентів, результати наукової діяльності викладачів і обсяги фінансових надходжень, здійснено їх нормалізацію та забезпечено аналітичну узгодженість для подальшого моделювання. На основі інтегрального підходу побудовано часткові інтегральні оцінки за окремими напрямами та сформовано комплексну інтегральну оцінку розвитку академічного підприємництва. Визначення вагових коефіцієнтів здійснено із застосуванням методу головних компонент, що дозволило врахувати внутрішню структуру взаємозв'язків між показниками та підвищити об'єктивність отриманих результатів. Проведено аналіз динаміки інтегральних оцінок у ретроспективному періоді, що дало змогу виявити тенденції розвитку академічного підприємництва та його чутливість до змін у структурі доходів і наукової активності. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу встановлено наявність суттєвого зв'язку між рівнем розвитку академічного підприємництва та результатами наукової діяльності викладачів, а також фінансовими надходженнями, що формуються, зокрема, за рахунок академічного підприємництва. Водночас вплив характеристик студентського контингенту виявився менш значущим, що свідчить про опосередкований характер їх впливу на досліджуваний процес. Отримані регресійні залежності дозволяють кількісно оцінювати вплив ключових факторів і можуть бути використані для прогнозування змін інтегрального показника. Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу для моніторингу, оцінювання та обгрунтування управлінських рішень щодо розвитку академічного підприємництва у закладах вищої освіти. Запропонована модель створює аналітичну основу для підвищення ефективності використання ресурсів, розвитку інноваційної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності університетів у сучасному економічному середовищі.

The theoretical and methodological principles of economic and mathematical modeling of the development of academic entrepreneurship in higher education institutions in the conditions of increased competition, limited resources and the growing role of innovative activity are studied. The feasibility of a comprehensive approach to assessing this process, which takes into account the interaction of educational, scientific and financial and economic components, is substantiated. A system of indicators has been formed that characterize the contingent of students, the results of the scientific activity of teachers and the volume of financial revenues, their normalization has been carried out and analytical consistency has been ensured for further modeling. On the basis of the integral approach, partial integral assessments have been constructed for individual areas and a comprehensive integral assessment of the development of academic entrepreneurship has been formed. The determination of weight coefficients has been carried out using the principal components method, which allowed taking into account the internal structure of the relationships between indicators and increasing the objectivity of the results obtained. An analysis of the dynamics of integral estimates in the retrospective period was conducted, which made it possible to identify trends in the development of academic entrepreneurship and its sensitivity to changes in the structure of income and scientific activity. Using correlation and regression analysis, a significant relationship was established between the level of development of academic entrepreneurship and the results of the scientific activity of teachers, as well as financial revenues formed, in particular, at the expense of academic entrepreneurship. At the same time, the influence of the characteristics of the student contingent turned out to be less significant, which indicates the indirect nature of their influence on the process under study. The obtained regression dependencies allow us to quantitatively assess the influence of key factors and can be used to predict changes in the integral indicator. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approach for monitoring, evaluating and substantiating management decisions regarding the development of academic entrepreneurship in higher education institutions. The proposed model creates an analytical basis for increasing the efficiency of resource use, developing innovative activities and strengthening the competitiveness of universities in the modern economic environment.

Ключові слова: академічне підприємництво, заклади вищої освіти, економіко-математичне моделювання, інтегральна оцінка, метод головних компонент, кореляційно-регресійний аналіз, наукова діяльність, фінансові надходження, інноваційний розвиток, освітня система.

Key words: academic entrepreneurship, higher education institutions, economic and mathematical modeling, integral estimation, principal component method, correlation and regression analysis, scientific activity, financial revenues, innovative development, educational system.

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

Розвиток академічного підприємництва у закладах вищої освіти стає одним із ключових напрямів трансформації сучасної освітньо-наукової системи. Умови глобалізації, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг та обмеженість традиційних джерел фінансування зумовлюють необхідність пошуку нових механізмів забезпечення сталого функціонування університетів. У цьому контексті академічне підприємництво виступає як важливий інструмент інтеграції освіти, науки та бізнесу, що сприяє комерціалізації результатів досліджень, активізації інноваційної діяльності та формуванню додаткових фінансових ресурсів. Водночас розвиток академічного підприємництва має складний багатофакторний характер, оскільки визначається сукупністю освітніх, наукових та фінансово-економічних складових. Зокрема, чисельність і якість студентського контингенту, рівень наукової активності викладачів, а також обсяги фінансових надходжень формують основу для розвитку підприємницьких ініціатив у закладах вищої освіти. Така багатовимірність ускладнює процес оцінювання рівня розвитку академічного підприємництва та потребує застосування сучасних аналітичних підходів. Існуючі методи оцінювання здебільшого орієнтовані на аналіз окремих показників, що не дозволяє повною мірою врахувати взаємозв'язки між ними та сформувати узагальнену характеристику досліджуваного явища. У зв'язку з цим зростає потреба у використанні економіко-математичних методів, які забезпечують можливість інтеграції різнорідних показників у єдину систему оцінювання та дозволяють виявити ключові фактори впливу на розвиток академічного підприємництва. Особливого значення набуває застосування інтеграль-

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

ного підходу та методів багатовимірного статистичного аналізу, зокрема методу головних компонент, що дозволяє обгрунтовано визначати вагомість окремих складових і формувати комплексні оцінки. Поєднання інтегрального оцінювання з кореляційно-регресійним аналізом створює можливості для дослідження залежностей між основними компонентами розвитку академічного підприємництва та кількісного визначення їх впливу.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення економіко-математичного інструментарію, який забезпечує комплексне оцінювання та аналіз розвитку академічного підприємництва у закладах вищої освіти.

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]. Проблема розвитку академічного підприємництва у закладах вищої освіти розглядається в різних наукових площинах [1—9]. Так, у роботах К. Мазур та Ж. Гарбар увага зосереджена на ролі університетів у глобалізаційних процесах і регіональному інноваційному розвитку, де академічне підприємництво виступає як інструмент взаємодії освіти, науки та бізнесу [3; 7]. С. Жуков обгрунтовує значення академічного підприємництва як фактора підвищення ефективності діяльності та формування інноваційного потенціалу економіки, підкреслюючи його вплив на розвиток підприємницьких структур [4]. Дослідження В. Кирилюка акцентують увагу на сучасному стані та проблемах розвитку академічного підприємництва в Україні, зокрема на інституційних обмеженнях і необхідності активізації інноваційної діяльності [6]. Праця Н. Шевчук та співавторів розкриває практичні аспекти розвитку стартап-інфраструктури у закладах вищої освіти як важливого елементу підприємницької екосистеми [8]. Водночас Т. Вавак розглядає теоретичні концепції університету, обгрунтовуючи перехід до підприємницької моделі розвитку [9]. Попри наявні напрацювання, питання комплексного кількісного оцінювання розвитку академічного підприємництва із застосуванням економіко-математичних методів залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення економіко-математичної моделі комплексного оцінювання розвитку академічного підприємництва у закладах вищої освіти на основі інтеграції освітніх, наукових та фінансових показників. Досягнення поставленої мети передбачає формування системи релевантних індикаторів, їх нормалізацію та побудову інтегральних оцінок за окремими складовими з подальшим об'єднанням у комплексний показник.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Данна стаття є науковим продовженням методичних пропозицій автора викладених в [1—2]. Комплексну інтегральну оцінку розвитку академічного підприємництва в закладі вищої освіти визначаємо в вигляді лінійної комбінації інтегральних оцінок контингенту студентів, наукової діяльності викладачів та надходжень коштів. Ця оцінка має вигляд $G(t) = \eta_1 G_1(t) + \eta_2 G_2(t) + \eta_3 G_3(t)$.

Визначимо коефіцієнти коваріації $cov(G_i, G_j)$ між інтегральними оцінками G_1, G_2 та G_3. Ці коефіцієнти утворюють коваріаційну матрицю:

$$K = \begin{Vmatrix} 0{,}00893 & 0{,}00511 & 0{,}01005 \\ 0{,}00511 & 0{,}03470 & 0{,}03332 \\ 0{,}01005 & 0{,}03332 & 0{,}05256 \end{Vmatrix}$$

Власні значення цієї матриці є коренями рівняння:

$$\begin{vmatrix} 0{,}00893-\lambda & 0{,}00511 & 0{,}01005 \\ 0{,}00511 & 0{,}03470-\lambda & 0{,}03332 \\ 0{,}01005 & 0{,}03332 & 0{,}05256-\lambda \end{vmatrix} = 0$$

Розв'язавши дане рівняння, одержимо корені $\lambda_1 = 0{,}0059$, $\lambda_2 = 0{,}0104$, $\lambda_3 = 0{,}0799$. Максимальний корінь цього рівняння складає 83% від суми всіх коренів. Це означає, шо при визначенні комплексної інтегральної оцінки розвитку академічного підприємництва можна використати метод модифікованої головної компоненти, застосування якого дає можливість вибрати вагові коефіцієнти η_1, η_2, η_3 такими, щоб одержана оцінка найточніше відповідала інтегральним оцінкам контингенту студентів, наукової діяльності викладачів та надходжень коштів. Для визначення вказаних коефіцієнтів даним методом потрібно визначити власний вектор матриці K, що відповідає максимальному власному значенню $\lambda_3 = 0{,}0799$. Таким власним вектором є вектор $\{0{,}1545;\ 0{,}5979;\ 0{,}7866\}$. Коефіцієнти η_1, η_2, η_3 приймаємо рівними квадратам проекцій даного вектора. Одержимо такі значення вагових коефіцієнтів $\eta_1 = 0{,}0239$, $\eta_2 = 0{,}3574$, $\eta_3 = 0{,}6187$. Таким чином комплексна інтегральна оцінка розвитку академічного підприємництва в закладі вищої освіти має вигляд:

$$G(t) = 0{,}0239 G_1(t) + 0{,}3574 G_2(t) + 0{,}6187 G_3(t)$$

Значення даної комплексної інтегральної оцінки протягом ретроспективного періоду наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Комплексні інтегральні оцінки академічного підприємництва за 2012—2023 роки

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Оцінка	0,144	0,200	0,156	0,239	0,263	0,307	0,391	0,561	0,506	0,636	0,536	0,783

Джерело: розраховано автором.

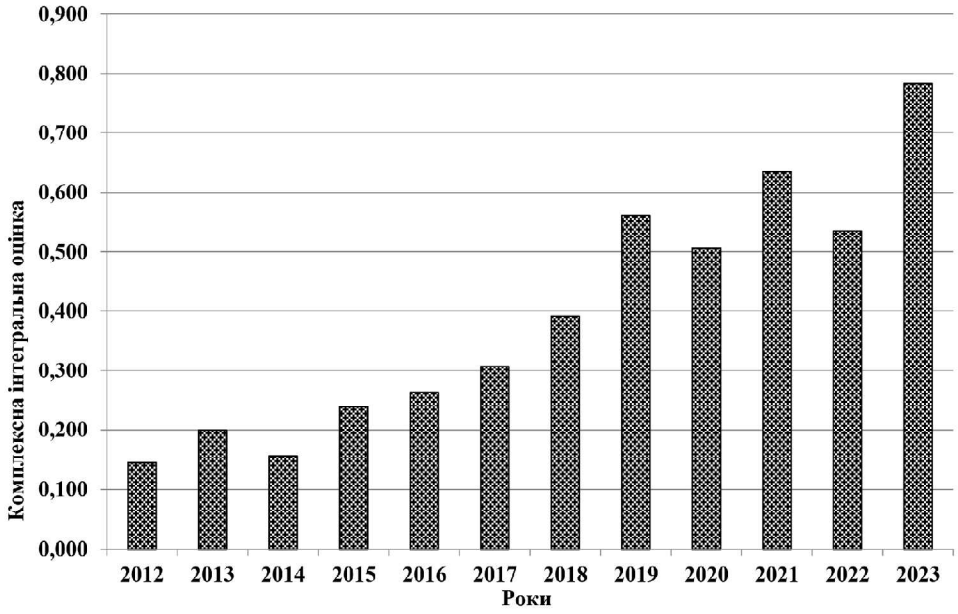


Рис. 1. Динаміка комплексної інтегральної оцінки академічного підприємництва

Джерело: розраховано автором.

Динаміка комплексної інтегральної оцінки академічного підприємництва протягом ретроспективного періоду відображена на рисунку 1.

Визначимо вплив на комплексну інтегральну оцінку академічного підприємництва інтегральних оцінок контингенту студентів, наукової діяльності викладачів та надходжень коштів. Коефіцієнт кореляції між інтегральною оцінкою G_1 контингенту студентів та комплексною інтегральною оцінкою G академічного підприємництва дорівнює 0,43869, а відповідне йому значення критерію Стьюдента рівне 1,5437. Це значення менше критичного значення даного критерію, яке при довірчій імовірності 0,9 дорівнює 1,8125. Отже, наявні статистичні дані не дають можливості зробити висновок про наявність кореляційного зв'язку між даними оцінками. Коефіцієнт кореляції між інтегральною оцінкою G_2 наукової діяльності викладачів та комплексною інтегральною оцінкою G академічного підприємництва дорівнює 0,89308, а відповідне йому значення критерію Стьюдента рівне 6,2774, що істотно перевищує критичне значення даного критерію. Отже, на основі статистичних даних за ретроспективний період виявлений кореляційний зв'язок між оцінками G та G_2, що дає можливість зробити висновок про істотний вплив рівня наукової діяльності викладачів на стан академічного підприємництва в закладі вищої освіти. Цей вплив відображається рівнянням парної лінійної регресії $G = 0{,}955G_2 - 0{,}0111$. Залежність комплексної інтегральної оцінки академічного підприємництва від оцінки рівня наукової діяльності викладачів відображена на рисунку 2.

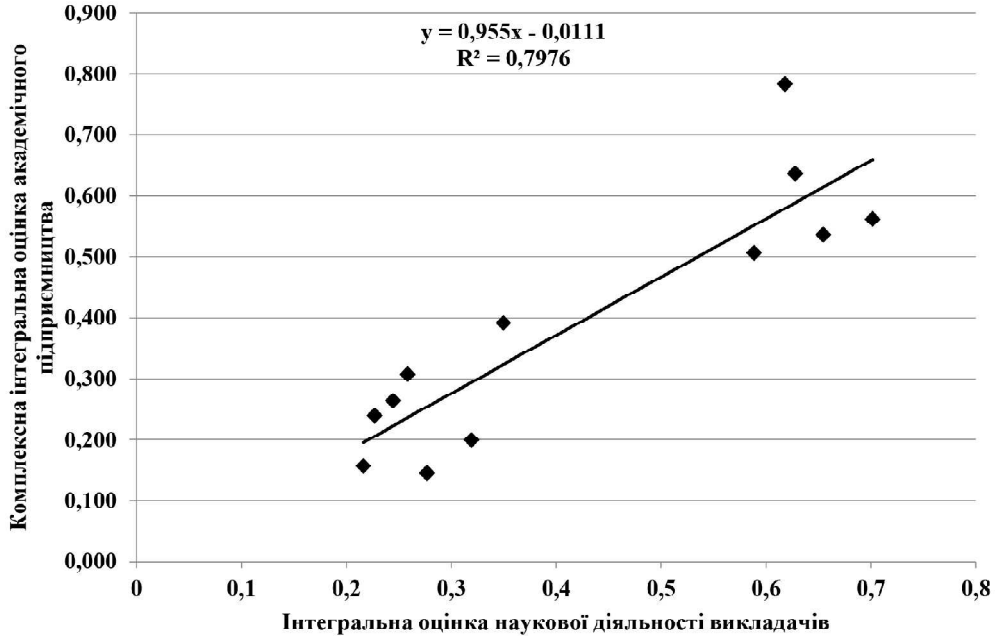


Рис. 2. Залежність комплексної інтегральної оцінки академічного підприємництва від оцінки рівня наукової діяльності викладачів

Джерело: розраховано автором.

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

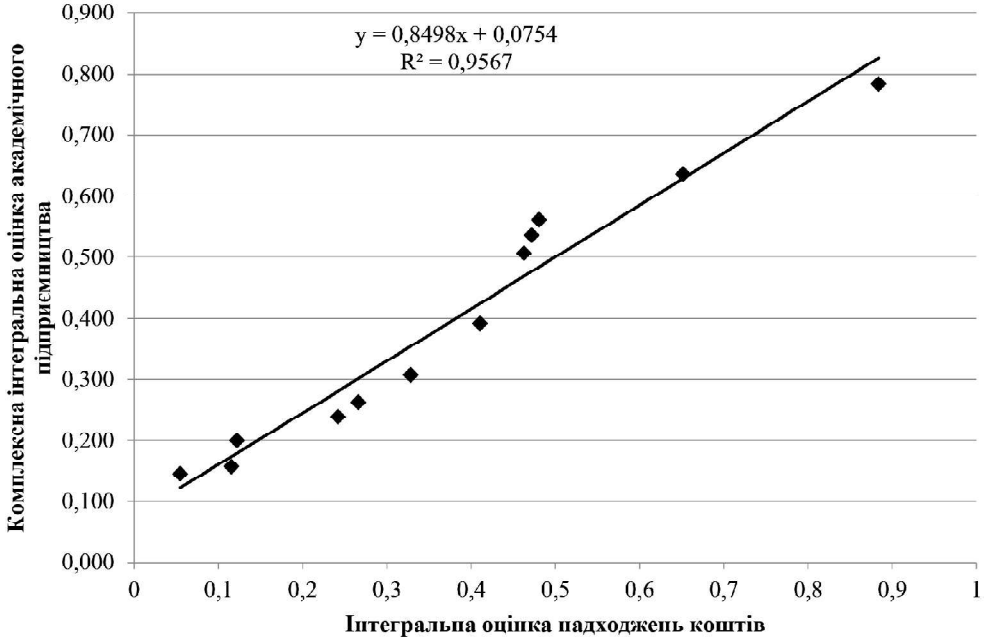


Рис. 3. Залежність комплексної інтегральної оцінки академічного підприємництва від оцінки надходжень коштів

Джерело: розраховано автором.

Коефіцієнт кореляції між інтегральною оцінкою G_3 надходжень коштів та комплексною інтегральною оцінкою G академічного підприємництва дорівнює 0,97813, а відповідне йому значення критерію Стьюдента рівне 14,8716, що значно перевищує його критичне значення. Отже, виявлений кореляційний зв'язок між оцінками G та G_3, що означає значний вплив надходжень коштів на стан академічного підприємництва. Цей вплив відображається рівнянням парної лінійної регресії $G = 0{,}8498G_3 + 0{,}0754$. Залежність комплексної інтегральної оцінки академічного підприємництва від оцінки надходжень коштів відображена на рисунку 3.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У роботі побудовано економіко-математичну модель комплексної інтегральної оцінки розвитку академічного підприємництва, що поєднує освітню, наукову та фінансову складові. Запропонований підхід дозволив узгодити різнорідні показники в єдиному вимірі та отримати зведену оцінку, чутливу до змін у кожному з компонентів. Динаміка інтегрального показника відображає поступове посилення підприємницької активності із помітними коливаннями під впливом зовнішніх умов. Визначення вагових коефіцієнтів на основі методу головних компонент показало домінування фінансової складової, тоді як внесок наукової діяльності є суттєвим і стабільним, а вплив характеристик студентського контингенту виявився менш вираженим. Кореляційний аналіз підтвердив відсутність статистично значущого зв'язку між інтегральною оцінкою розвитку та показниками контингенту, натомість виявив сильні залежності з результатами наукової діяльності та обсягами фінансових надходжень. Регресійні залежності засвідчили, що зміни у цих двох компонентах безпосередньо транслюються у зміну загального рівня академічного підприємництва. Отримані результати уточнюють роль ключових факторів і дають підстави для перегляду управлінських акцентів: посилення підтримки наукової продуктивності та розширення джерел доходів забезпечує найбільший ефект для розвитку підприємницьких ініціатив у закладах вищої освіти. Запропонована модель може використовуватися для регулярного моніторингу, порівняння періодів та обгрунтування рішень щодо розподілу ресурсів і пріоритетів розвитку.

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. Мазур К. В. Розвиток академічного підприємництва у закладах вищої освіти в умовах глобалізації. Круглий стіл "Розвиток академічного підприємництва в закладах вищої освіти та наукових установах України" (Київ, 16 травня 2019 р.). Київ, 2019. С. 14—18.

4. Жуков С. А. Академічне підприємництво як фактор підвищення ефективності підприємств і формування інноваційного потенціалу економіки України. Вісник

Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. № 33. 2017. С. 65—74.

5. Вергун М. О., Вергун А. М. Парадигма формування академічного середовища інноваційної підприємницької діяльності в системі вищої освіти. Актуальні проблеми економіки. № 9 (267). 2023. С. 123—133.

6. Кирилюк В. В., Кирилюк В. В. Академічне підприємництво в Україні: сучасний стан та проблематика. Вчені записки. № 21. 2020. С. 105—116.

7. Гарбар Ж. В. Участь закладів вищої освіти у місцевому і регіональному інноваційному розвитку. Круглий стіл "Розвиток академічного підприємництва в закладах вищої освіти та наукових установах України" (Київ, 16 травня 2019 р.). Київ, 2019. С. 58—62.

8. Шевчук Н. А., Тульчинська С. О., Вовк О. А., Темченко О. А. Успішний розвиток стартап-школи в системі інноваційного простору закладу вищої освіти. Агросвіт. № 19. 2021. С. 16—22.

9. Вавак Т. Ліберальна і підприємницька концепція університету як орієнтир вибору шляхів розвитку вищого навчального закладу. Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Філософія. № 756—757. 2015. С. 208—218.

References:

1. Verhun, M.O. (2026), "Indicator model of academic entrepreneurship development in higher education institutions based on student population dynamics", Formuvannia 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", Formuvannia 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. Mazur, K.V. (2019), "Development of academic entrepreneurship in higher education institutions in the context of globalization", Kruhlyj stil "Rozvytok akademichnoho pidpryiemnytstva v zakladakh vyschoi osvity ta naukovykh ustanovakh Ukrainy" [Round Table "Development of academic entrepreneurship in higher education institutions and scientific institutions of Ukraine"] Kyiv, Ukraine, May 16, pp. 14—18.

4. Zhukov, S.A. (2017), "Academic entrepreneurship as a factor of increasing enterprise efficiency and forming the innovative potential of the Ukrainian economy", Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Series: Economic Sciences, vol. 33, pp. 65—74.

5. Verhun, M.O. and Verhun, A.M. (2023), "Paradigm of forming an academic environment of innovative entrepreneurial activity in the higher education system", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 9 (267), pp. 123—133.

6. Kyryliuk, V.V. and Kyryliuk, V.V. (2020), "Academic entrepreneurship in Ukraine: current state and issues", Vcheni zapysky, vol. 21, pp. 105—116.

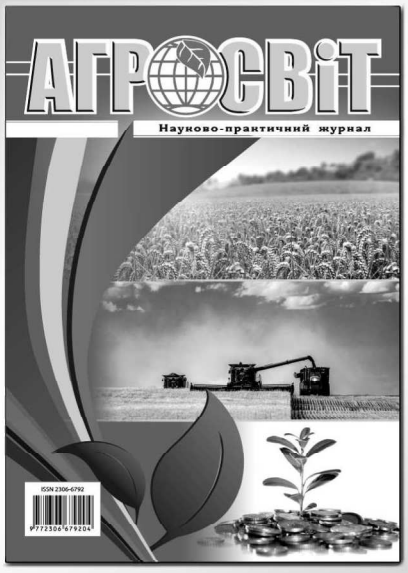
7. Harbar, Zh.V. (2019), "Participation of higher education institutions in local and regional innovative development", Kruhlyj stil "Rozvytok akademichnoho pidpryiemnytstva v zakladakh vyschoi osvity ta naukovykh ustanovakh Ukrainy" [Round Table "Development of academic entrepreneurship in higher education institutions and scientific institutions of Ukraine"], Kyiv, Ukraine, May 16, pp. 58—62.

8. Shevchuk, N.A., Tulchynska, S.O., Vovk, O.A. and Temchenko, O.A. (2021), "Successful development of a startup school in the system of innovative space of a higher education institution", Ahrosvit, vol. 19, pp. 16—22.

9. Vavak, T. (2015), "Liberal and entrepreneurial concept of the university as a guideline for choosing development paths of higher education institutions", Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Series: Philosophy, vol. 756—757, pp. 208—218.

Отримано редакцією журналу / Received: 29. 04.26
Прорецензовано / Revised: 11. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 336.71:330.341.1

В. М. Харабара,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8555-6440

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.260

БАНКІВСЬКІ ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА, ТИПОЛОГІЯ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

V. Kharabara,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

BANKING INNOVATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: ECONOMIC NATURE, TYPOLOGY AND MANAGEMENT MODELS

Стаття присвячена комплексному дослідженню теоретико-концептуальних засад банківських інновацій в умовах цифровізації економіки. Актуальність дослідження зумовлена прискореною трансформацією банківського сектору під впливом технологічного прогресу, що кардинально змінює операційну архітектуру фінансових установ та висуває нові вимоги до управління їхньою інноваційною діяльністю. У статті досліджено еволюцію поняття "інновації" та теоретичні підходи до трактування поняття "банківські інновації" у контексті розвитку економічної думки. Обгрунтовано, що інноваційна діяльність банків не є тотожною поняттю "фінансові інновації", попри їхню концептуальну спорідненість. Розглянуто характерні особливості кожного з цих понять, визначено причини їх частого ототожнення у науковій літературі та практичній діяльності, а також встановлено чіткі критерії розмежування між ними. Здійснено порівняльний аналіз фінансових та банківських інновацій з метою виявлення спільних рис та принципових відмінностей у їхній економічній природі, цільовій спрямованості та механізмах реалізації. Проаналізовано та структуровано банківські інновації за цілями та напрямами впровадження, що дозволило сформувати цілісне уявлення про функціональне різноманіття інноваційних процесів у банківській сфері. Досліджено вплив фінансових інвестицій на конкурентоспроможність банку та розкрито особливості їхнього взаємозв'язку з інноваційною активністю фінансових установ. Структуровано чинники, що впливають на інноваційну складову банківської діяльності, серед яких особливе місце посідають регуляторне середовище, рівень технологічного розвитку, конкурентний тиск із боку фінтех-компаній та зміна споживчих преференцій. Установлено, що основною характеристикою банківських інновацій є наявність якісно нових змін, що сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів банківських установ та забезпечують їхню довгострокову конкурентоспроможність. Визначено, що вагомий вплив на банківські інновації спричиняє тенденція до діджиталізації усіх сфер суспільного життя, внаслідок чого особливої значущості набуває аспект гарантування фінансової безпеки банківського сегмента в умовах ескалації кіберзагроз та розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами. З огляду на ресурсні вкладення, спрямовані на фінансування впровадження інновацій у сфері банківських послуг, ідентифіковано характерні ознаки інвестицій як економічної категорії. Обгрунтовано,

що поняття "інвестиції" є ширшим за поняття "інновації", оскільки охоплює будь-яке вкладення ресурсів із метою отримання майбутньої вигоди, тоді як інновації передбачають обов'язкову наявність якісної новизни та суттєвого вдосконалення існуючих процесів, продуктів або бізнес-моделей.

The article is devoted to a comprehensive study of the theoretical and conceptual foundations of banking innovations in the context of the digitalization of the economy. The relevance of the study is due to the accelerated transformation of the banking sector under the influence of technological progress, which radically changes the operational architecture of financial institutions and puts forward new requirements for the management of their innovative activities. The article examines the evolution of the concept of "innovation" and theoretical approaches to the interpretation of the concept of "banking innovations" in the context of the development of economic thought. It is substantiated that the innovative activity of banks is not identical to the concept of "financial innovations", despite their conceptual affinity. The characteristic features of each of these concepts are considered, the reasons for their frequent identification in the scientific literature and practical activities are determined, and clear criteria for distinguishing between them are established. A comparative analysis of financial and banking innovations is carried out in order to identify common features and fundamental differences in their economic nature, target orientation and implementation mechanisms. Banking innovations were analyzed and structured according to the goals and areas of implementation, which allowed forming a holistic view of the functional diversity of innovation processes in the banking sector. The impact of financial investments on the competitiveness of the bank was studied and the features of their relationship with the innovative activity of financial institutions were revealed. The factors influencing the innovative component of banking activities were structured, among which the regulatory environment, the level of technological development, competitive pressure from fintech companies and changes in consumer preferences occupy a special place. It was established that the main characteristic of banking innovations is the presence of qualitatively new changes that contribute to increasing the efficiency of using the resources of banking institutions and ensuring their long-term competitiveness. It is determined that a significant impact on banking innovations is caused by the tendency to digitalize all spheres of social life, as a result of which the aspect of guaranteeing the financial security of the banking segment in the context of escalating cyber threats and expanding digital channels of interaction with clients becomes of particular importance. Given the resource investments aimed at financing the implementation of innovations in the field of banking services, the characteristic features of investments as an economic category are identified. It is substantiated that the concept of "investment" is broader than the concept of "innovation", since it covers any investment of resources with the aim of obtaining future benefits, while innovations require the mandatory presence of qualitative novelty and significant improvement of existing processes, products or business models.

Ключові слова: банківські інновації, фінансові інновації, цифрова трансформація, інноваційна діяльність банків, штучний інтелект, екосистема фінансових послуг, фінтех, необанкінг, конкурентоспроможність банку, фінансова безпека.

Key words: banking innovations, financial innovations, digital transformation, innovative activities of banks, artificial intelligence, financial services ecosystem, fintech, neobanking, bank competitiveness, financial security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Цифровізація кардинально змінює операційну архітектуру банківських установ. Автоматизація процесів суттєво скорочує транзакційні витрати, а швидкість обслуговування клієнтів зростає у рази порівняно з традиційними моделями. Застосування цифрових інструментів надає фінансовим інституціям можливість розширювати ринкову присутність без нарощування мережі фізичних відділень, що, своєю чергою, сприяє зміцненню фінансової інклюзії та формує мультиплікативний імпульс для економічного розвитку.

Пандемія COVID-19 та введення воєнного стану в Україні виступили каталізаторами прискореної цифрової трансформації банківського сектору, внаслідок чого дистанційне обслуговування клієнтів набуло статусу базового елемента інфраструктури, необхідного для забезпечення операційної безперервності фінансових установ. Водночас масштабування онлайн-сервісів супроводжується загостренням кіберзагроз, що актуалізує потребу у формуванні комплексних стратегій захисту цифрової інфраструктури від дедалі більш витончених кібератак. З огляду на викладене, наукові дослідження у сфері

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/).

банківських інтернет-технологій набувають дедалі вагомішого теоретичного та прикладного значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження цифровізації та інновацій у банківському секторі України охоплюють низку взаємопов'язаних напрямів. Корицька О. І., Кухта І. В. [4], Копилова О. В. [3], зосереджують увагу на аналізі сучасних тенденцій, викликів і перспектив цифрової трансформації банківської системи. Латковська Т., Марущак А., Олексій У.[5], вивчають особливості впровадження інтернет-банкінгу, інноваційних підходів у кредитуванні та розвиток цифрових трендів в умовах пандемії. Сніщенко Р. Г., Даценко Л. І., Мизєва В. І. [12] та інші автори досліджують сутність і типологію банківських інновацій, а також їх вплив на маркетингову діяльність і якість обслуговування клієнтів. Теслюк С., Матвійчук Н. [15], аналізують питання фінансової безпеки банків у контексті цифровізації, тоді як Панченко Н., Балацька В. [9], розглядають особливості розвитку банківських інновацій в умовах воєнного стану.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є дослідження економічної природи банківських інновацій, систематизація підходів до їх типології та характеристика сучасних моделей управління інноваційним розвитком банківських установ в умовах цифровізації економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Банківський сектор перебуває на етапі глибинної структурної трансформації, за якої здатність до інноваційного розвитку перетворюється на визначальну умову конкурентоспроможності та стійкості фінансових установ. Осмислення економічної природи банківських інновацій і систематизація підходів до їх класифікації слугують теоретичним підгрунтям для побудови ефективних механізмів управління інноваційною діяльністю.

У науковій літературі відсутній єдиний консенсус щодо змістовного наповнення зазначеного поняття, а дослідники пропонують різноманітні концептуальні підходи до його трактування. Банківські інновації — це процес створення та впровадження нових або суттєво вдосконалених існуючих банківських продуктів, послуг, технологій та бізнес-моделей, які підвищують ефективність фінансового посередництва, покращують якість обслуговування клієнтів та забезпечують конкурентні переваги банку на ринку фінансових послуг [6, с. 341]. У наведеному трактуванні центральне місце посідає процесуальний вимір інновацій та їх функціональна роль у діяльності банківських установ. Принципово важливим є те, що інноваційна діяльність розглядається не як дискретна подія, а як безперервний еволюційний процес удосконалення, що охоплює всі складові банківської діяльності, від формування продуктового портфеля до трансформації бізнес-моделей. Визначальною характеристикою даного підходу є акцентування на взаємозв'язку між упровадженням інновацій та підвищенням результативності фінансового посередництва, яке традиційно вважається базовою економічною функцією банківських інституцій.

Також банківські інновації можна розглядати як сукупність технологічних, організаційних та продуктових рішень у банківській сфері, що базуються на використанні цифрових технологій, аналізі даних та автоматизації процесів, спрямованих на трансформацію традиційних банківських операцій та створення нових каналів взаємодії з клієнтами, на відміну від класичних банківських послуг, які передбачають стандартизовані процедури та особисту присутність [12, с. 53]. Запропоноване трактування відзначається більшою концептуальною цілісністю порівняно з попереднім, оскільки воно глибше висвітлює технологічні засади сучасних банківських інновацій. Важливою рисою цього підходу є чітке розмежування між інноваційними та традиційними способами організації банківської діяльності, при цьому цифровізація постає як ключовий чинник якісних змін у секторі. Окремо слід підкреслити акцент на трансформації каналів взаємодії з клієнтами, що відображає зміну домінуючої парадигми, перехід від моделі, орієнтованої на фізичну присутність, до моделі, заснованої на принципах цифрової доступності фінансових послуг. Банківські інновації — це комплекс управлінських, технічних та маркетингових змін у діяльності кредитних установ, які включають розробку нових фінансових інструментів, модернізацію систем ризик-менеджменту, впровадження альтернативних платіжних механізмів та формування екосистем цифрових сервісів, що відрізняє їх від рутинних банківських операцій періодичністю оновлення та рівнем технологічної складності [16, с. 18]. Таке визначення розширює технологічний аспект, доповнюючи його управлінським і маркетинговим вимірами. Воно дозволяє глибше розкрити внутрішню структуру інноваційних трансформацій, зокрема акцентуючи увагу на необхідності модернізації систем управління ризиками як ключового елементу. Водночас ідея екосистем цифрових сервісів підкреслює системний характер інновацій, що виходять за межі окремих продуктів чи послуг і охоплюють ширший спектр взаємопов'язаних рішень. Крім цього банківські інновації можна розглядати як результат науково-технічного прогресу в фінансовому секторі, що проявляється через інтеграцію штучного інтелекту, хмарних обчислень, інших технологій у банківські процеси, забезпечуючи персоналізацію фінансових рішень, миттєвість транзакцій та підвищену безпеку операцій порівняно з традиційними методами банківського обслуговування [7, с. 33]. У цьому визначенні основна увага зосереджується на конкретних передових технологіях, що визначають сучасний ландшафт банківських інновацій. Воно окреслює безпосередній зв'язок між науково-технічним прогресом і практичними вигодами для користувачів, зокрема персоналізацією послуг, підвищеною швидкістю обслуговування та рівнем безпеки. Такий підхід підкреслює, що банківські інновації не обмежуються внутрішніми удосконаленнями, а є наслідком ширших процесів глобального технологічного розвитку.

Банківські інновації — стратегічний інструмент адаптації фінансових інститутів до змін регуляторного середовища, споживчих очікувань та конкурентного тиску з боку фінтех-компаній, який передбачає реінжиніринг внутрішніх процесів, розвиток партнерських екосистем, впровадження відкритого банкінгу та створення додаткової вартості

через нефінансові сервіси, що принципово відрізняє сучасну банківську діяльність від консервативної моделі збереження та перерозподілу капіталу [9, с. 160]. У рамках зазначеного підходу інновації розглядаються як адаптивна відповідь банківських установ на зовнішні виклики, регуляторні зміни, еволюцію споживчих преференцій та експансію нових конкурентних суб'єктів на фінансовому ринку. Синтез п'яти проаналізованих дефініцій дає підстави для висновку про те, що економічна природа банківських інновацій виявляється в їхній здатності переосмислювати традиційну посередницьку функцію банків через інтеграцію новітніх технологій, імплементацію альтернативних бізнес-моделей та формування розгалужених екосистем цифрових фінансових сервісів.

У цьому контексті інновації постають не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й ключовим механізмом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості фінансових установ в умовах цифрової економіки. Їх стратегічне значення полягає у сприянні переходу від класичної моделі акумулювання та перерозподілу капіталу до створення комплексної доданої вартості для всіх учасників фінансового ринку. Щодо класифікації банківських інновацій, то наукова література репрезентує широкий спектр підходів до їх систематизації, серед яких варто виокремити такі основні різновиди (табл. 1).

За сферою застосування в науковій літературі прийнято виокремлювати продуктові, процесні, маркетингові та організаційні інновації. Продуктові інновації пов'язані зі створенням принципово нових або якісно вдосконалених банківських продуктів і послуг, що або не мали аналогів на ринку, або набули суттєво нових споживчих характеристик. Процесні інновації охоплюють запровадження прогресивних методів організації та надання банківських послуг, автоматизацію операційних процедур і підвищення ефективності бек-офісних функцій. Маркетингові інновації спрямовані на впровадження нових інструментів просування банківських продуктів, зокрема цифрових комунікаційних каналів, персоналізованих клієнтських пропозицій та інноваційних програм лояльності. Організаційні інновації трансформують внутрішню архітектуру банківської установи, охоплюючи системи корпоративного управління, організаційну культуру та методи організації праці, зокрема через формування agile-команд і перехід до горизонтальних управлінських моделей.

За критерієм ступеня новизни розрізняють радикальні, поліпшуючі та модифікаційні інновації. Радикальні, або проривні, інновації здійснюють кардинальний вплив на принципи функціонування банківського бізнесу, породжуючи якісно нові ринкові сегменти або докорінно перетворюючи вже наявні.

За масштабом впровадження інновації поділяються на глобальні, національні, регіональні та локальні. Глобальні інновації, зокрема системи миттєвих міжнародних розрахунків або криптовалютні рішення, характеризуються транскордонним характером функціонування та незалежністю від конкретних національних юрисдикцій.

Технологічна основа утворює самостійну класифікаційну вісь, у межах якої виокремлюються цифрові інновації, фінтех-рішення, блокчейн-технології, інновації на базі штучного інтелекту та хмарні обчислення.

Диференціація інновацій за видами банківських операцій відображає функціональну спеціалізацію трансформаційних процесів у різних сегментах фінансового посередництва. Зокрема, платіжні інновації докорінно змінюють механізми грошових переказів шляхом запровадження миттєвих платежів, QR-кодів, токенізації карткових даних та інтеграції з системами електронних гаманців.

Окремою класифікаційною ознакою виступає характер задоволення споживчих потреб. Переважна частина інноваційних рішень орієнтована на вже існуючі потреби клієнтів, забезпечуючи більш якісне, швидке та зручне виконання традиційних банківських операцій порівняно з наявними підходами. За джерелом походження інноваційні рішення систематизуються відповідно до організаційних моделей їх розроблення та практичного впровадження і поділяються на три основні групи: рішення власної розробки банківських установ, адаптовані запозичені рішення та продукти спільних партнерських проектів.

Окресливши сутність та структуру банківських інновацій, доцільно перейти до розгляду механізмів їх практичної реалізації в діяльності фінансових установ. Ефективне управління інноваційним розвитком передбачає застосування спеціалізованих моделей та інструментів, адаптованих до особливостей банківського бізнесу.

Серед сучасних підходів до управління інноційним розвитком банківських установ особливе місце посідає модель відкритих інновацій. Її концептуальна основа полягає у залученні зовнішніх джерел знань, технологій та ідей через взаємодію з широким колом стейкхолдерів та клієнтами, постачальниками технологічних рішень,

Таблиця 1. Види банківських інновацій

Ознака класифікації	Види інновацій
За сферою застосування	продуктові, процесні, маркетингові, організаційні
За ступенем новизни	радикальні (проривні), поліпшуючі (інкрементальні), модифікаційні
За масштабом впровадження	глобальні, національні, регіональні, локальні
За технологічною основою	цифрові, фінтех-інновації, блокчейн-інновації, інновації на основі штучного інтелекту, хмарні технології
За об'єктом впливу	клієнтські, внутрішньобанківські, міжбанківські, регуляторні
За каналом обслуговування	онлайн-банкінг, мобільний банкінг, АТМ-інновації, інновації у відділеннях, омніканальні
За видом банківських операцій	платіжні, кредитні, депозитні, інвестиційні, розрахункові, валютні
За характером задоволення потреб	орієнтовані на існуючі потреби, орієнтовані на формування нових потреб
За джерелом походження	власні розробки, запозичені, спільні розробки (партнерські)
За періодом реалізації	короткострокові, середньострокові, довгострокові
За рівнем ризику	низькоризикові, середньоризикові, високоризикові
За ефектом впровадження	економічні, соціальні, іміджеві, комплексні

Джерело: узагальнено за [15, с. 3; 10, с. 142; 14, с. 30].

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



Рис. 1. Моделі управління інноваційним розвитком банків

Джерело: узагальнено за [8, с. 4; 1, с. 147].

науковими установами та конкурентами. Банки, що дотримуються цієї концепції, формують інноваційні екосистеми, у яких межі між внутрішніми та зовнішніми ресурсами нівелюються, а синергетичний ефект від колаборації суттєво перевищує результати відокремленої діяльності.

Паралельно з моделлю відкритих інновацій набуває поширення практика створення корпоративних акселераторів та інкубаторів, що функціонують як спеціалізовані підрозділи або дочірні структури банківських установ. Такі платформи забезпечують стартапам, які розробляють релевантні фінансові технології, менторську підтримку, фінансування та доступ до банківської інфраструктури. Завдяки механізмам корпоративного акселератора та інкубатора банківські установи отримують можливість апробувати інноваційні рішення в контрольованому середовищі, мінімізуючи операційні ризики та скорочуючи строки впровадження перспективних розробок у власну діяльність.

Формування стратегічних альянсів із технологічними компаніями перетворюється на вагомий чинник забезпечення конкурентоспроможності банківського сектору. Імплементація моделі стратегічного партнерства з фінтех-компаніями надає традиційним фінансовим установам можливість нівелювати власні технологічні обмеження та оперативно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища.

Зазначені партнерські взаємодії можуть реалізовуватися у різних організаційних формах. Від укладення угод про співробітництво до створення спільних підприємств або придбання міноритарних пакетів акцій у фінтех-компаніях.

Водночас значна частина провідних банків продовжує інвестувати вагомі ресурси у розвиток власних дослідницьких структур. Формат внутрішніх R&D-центрів забезпечує високий рівень контролю над інноваційною діяльністю та ефективний захист інтелектуальної власності, що є критично важливим для формування стійких конкурентних переваг. Такі підрозділи концентрують свою діяльність на розробці рішень у сферах кібербезпеки, обробки великих даних, автоматизації бізнес-процесів, а також створенні нових фінансових продуктів. Незважаючи на значну ресурсоємність, цей підхід сприяє розвитку довгострокових технологічних компетенцій і забезпечує автономність від зовнішніх постачальників ключових технологій.

Диверсифікація інноваційної діяльності шляхом здійснення прямих інвестицій у стартапи набуває дедалі більшого поширення серед великих банківських інституцій. Венчурна модель передбачає формування спеціалізованих фондів або підрозділів, відповідальних за ідентифікацію, оцінювання та фінансування перспективних технологічних проєктів на ранніх етапах їх розвитку. Такий підхід дозволяє не лише отримувати потенційно високі фінансові результати, а й забезпечує доступ до новітніх технологічних рішень та висококваліфікованих команд.

Системна цифрова трансформація операційної діяльності та клієнтського досвіду стала необхідною умовою функціонування банків у сучасному конкурентному середовищі. Ця модель охоплює всі ключові напрями діяльності, від цифровізації продуктового портфеля до глибокого реінжинірингу внутрішніх процесів із використанням хмарних технологій і мікросервісної архітектури.

Формування спеціалізованих експериментальних платформ для створення та тестування інноваційних рішень утвердилося як один із ключових напрямів еволюції банківського сектору. У межах інноваційних лабораторій функціонують автономні структурні підрозділи, діяльність яких організована за принципами стартап-культури, що дозволяє поєднувати гнучкість і креативність із використанням ресурсного та експертного потенціалу материнських банківських інституцій.

Перетворення традиційних банків на багатофункціональні платформи, що інтегрують фінансові та нефінансові сервіси, відображає сутність екосистемного підходу до розвитку. У цьому контексті банки розширюють сферу своєї діяльності шляхом поєднання послуг із різних галузей, зокрема електронної комерції, телекомунікацій, страхування, ринку нерухомості, освіти та охорони здоров'я.

Забезпечення високого рівня адаптивності та оперативності реагування на динамічні ринкові зміни досягається завдяки впровадженню моделей гнучкого управління інноваціями, що грунтуються на принципах agile, lean та design thinking. Перехід від традиційних каскадних підходів до ітеративних методів управління проєктами сприяє скороченню термінів виведення інноваційних продуктів на ринок і зменшенню витрат, пов'язаних із неуспішними експериментами.

Ключовим чинником створення ефективних інновацій виступає глибоке розуміння потреб, проблемних

аспектів і поведінкових характеристик клієнтів. Реалізація клієнтоорієнтованої моделі інновацій передбачає активне залучення користувачів до процесу розробки через застосування методів дизайн-досліджень, етнографічного аналізу, глибинних інтерв'ю та комплексного вивчення клієнтського шляху.

Хоча регуляторні обмеження традиційно виступали стримувальним чинником інноваційного розвитку фінансової сфери, впровадження механізму регуляторних пісочниць відкрило нові можливості для контрольованого тестування інноваційних рішень. У межах таких ініціатив банки та фінтех-компанії отримують можливість тимчасового послаблення регуляторних вимог з метою апробації нових продуктів і бізнес-моделей на обмеженій аудиторії користувачів.

Кардинальне переосмислення традиційної моделі банківської діяльності зумовило появу повністю цифрових фінансових установ, що функціонують без розгалуженої мережі фізичних відділень. Реалізація концепції необанкінгу грунтується на застосуванні хмарних технологій, API-орієнтованої архітектури та мобільних рішень, що забезпечують надання повного спектра банківських послуг виключно через цифрові канали взаємодії.

Щодо інструментарію, який використовується в межах зазначеної моделі, до нього належать відповідні технологічні рішення, відображені на (рис. 2).

Підвищення рівня персоналізації фінансових послуг і зміцнення клієнтської лояльності досягається завдяки впровадженню CRM-систем управління клієнтським досвідом, які акумулюють повну історію взаємодій, транзакцій та комунікацій у межах єдиного профілю користувача. Водночас обробка значних масивів як структурованих, так і неструктурованих даних трансформується у вагому конкурентну перевагу за рахунок застосування технологій аналітики великих даних і використання предиктивних моделей.

Модульність та гнучкість банківської інфраструктури забезпечується завдяки впровадженню API-платформ і мікросервісної архітектури, що уможливлюють декомпозицію монолітних систем на функціонально незалежні компоненти. Автоматизація рутинних процедур прийняття рішень реалізується через системи штучного інтелекту та машинного навчання, здатні опрацьовувати неструктуровану інформацію, виявляти приховані закономірності та вдосконалювати алгоритми на основі накопичених історичних даних.

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що до основних моделей управління інноваційним розвитком банківських установ належать: модель відкритих інновацій, що грунтується на залученні зовнішніх ідей та ресурсів; модель корпоративного акселератора й інкубатора, спрямована на підтримку технологічних стартапів; мо-

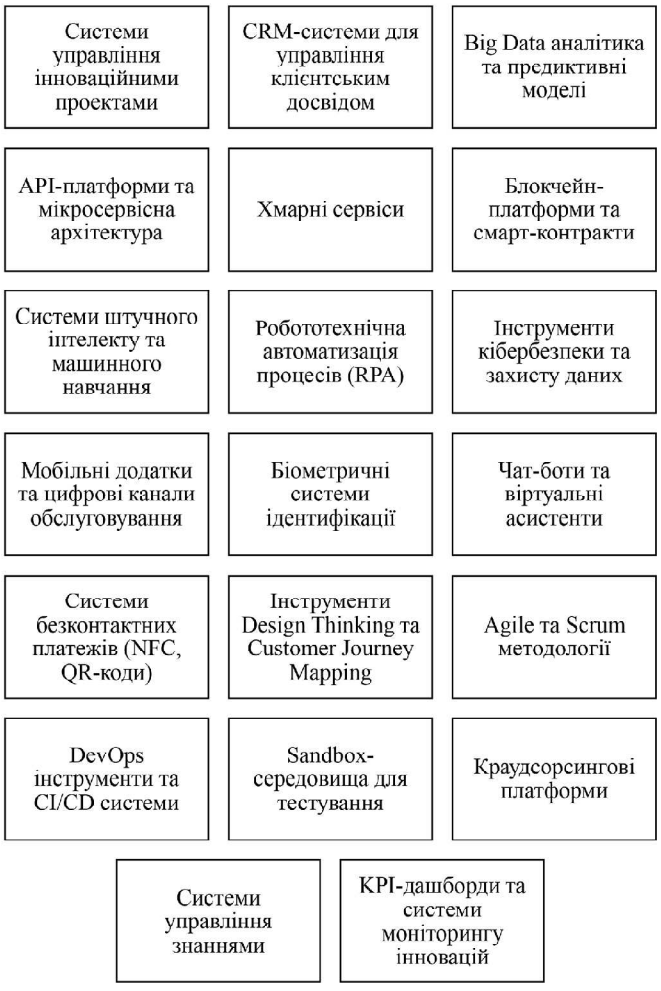


Рис. 2. Інструменти управління інноваційним розвитком банків

Джерело: узагальнено за [5, с. 28; 2, с. 313; 11, с. 54].

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/).

дель стратегічного партнерства з фінтех-компаніями, що забезпечує доступ до передових технологічних рішень, а також низка інших підходів. Інструментарій управління інноваційним розвитком банків охоплює системи управління інноваційними проєктами, CRM-системи для оптимізації клієнтського досвіду, аналітику великих даних і предиктивні моделі, API-платформи та мікросервісну архітектуру, хмарні сервіси й інші технологічні засоби.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отримані результати дослідження дають змогу визначити висновки. Банківські інновації слід розглядати як складне й багатовимірне явище, економічна сутність якого полягає у трансформації традиційної посередницької ролі банків на основі інтеграції сучасних технологічних рішень, упровадження альтернативних бізнес-моделей та формування комплексних екосистем цифрових фінансових послуг. Аналіз наукових підходів до інтерпретації цього поняття засвідчує відсутність уніфікованого трактування, водночас дозволяє виокремити спільні риси, зокрема процесуальну природу інновацій, їхній тісний зв'язок із цифровізацією та визначальну роль у забезпеченні конкурентних переваг банківських установ.

Дослідження моделей управління інноваційним розвитком банків показало, що досягнення високої ефективності інноваційної діяльності потребує інтеграції різних організаційних рішень, серед яких концепція відкритих інновацій, функціонування корпоративних акселераторів та інкубаторів, розвиток партнерських відносин із фінтех-компаніями, створення внутрішніх підрозділів, використання механізмів венчурного інвестування, формування екосистем та впровадження клієнтоорієнтованіх підходів. Встановлено, що жодна з цих моделей не має універсального характеру, а вибір їх оптимального поєднання визначається масштабами діяльності банку, рівнем технологічного розвитку та особливостями конкурентного середовища. При цьому інструментальне забезпечення інноваційної діяльності охоплює системи управління проєктами, CRM-рішення, технології обробки великих даних, API-інфраструктуру, хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку охоплюють декілька ключових векторів. По-перше, доцільним є поглиблене вивчення ефективності окремих моделей управління інноваційним розвитком банків в умовах повоєнного відновлення економіки України, зокрема оцінювання адаптивного потенціалу кожної з них в умовах обмеженого ресурсного середовища. По-друге, актуальним залишається дослідження регуляторних аспектів упровадження банківських інновацій, зокрема механізмів функціонування регуляторних пісочниць та гармонізації національного законодавства із стандартами ЄС у сфері цифрових фінансових послуг. По-третє, перспективним напрямом є аналіз впливу штучного інтелекту та генеративних технологій на трансформацію бізнес-моделей банківських установ, зокрема в частині персоналізації клієнтського досвіду та автоматизації процесів ризик-менеджменту. Подальшого опрацювання потребує питання формування вимірюваних індикаторів оцінювання інноваційного розвитку банківського сектору, що уможливить порівняльний аналіз ефективності інноваційних стратегій як на рівні окремих установ, так і в розрізі банківських систем різних країн.

Література:

1. Калита О. В., Еркес О. Є. Діджитал-тренди банківських процесів в умовах пандемії COVID-19. Фінансова система України як складова інституційних перетворень економіки: всеукр. наук.-практ. конф. 2021. С. 147.

2. Квасницька Р. С., Антонюк О. В., Діджиталізація банківської сфери в Україні: передумови, проблеми та перспективи розвитку. Achievements and prospects of modern scientific research. 2021. С. 312—317. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-7-9.02.21.pdf (дата перегляду: 07.04.2026).

3. Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Гончар К. О. Діджиталізація банківського сектору України — виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. С. 1—9. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410 (дата перегляду: 07.04.2026).

4. Корицька О. І., Кухта І. В. Диджиталізація банків України: сучасні тренди та перспективи. Фінанси, банківська справа та страхування. 2024. Вип. 67. С. 1—6. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4764 (дата перегляду: 08.04.2026).

5. Латковська Т., Марущак А., Олексій У. Правові та теоретичні проблеми визначення інтернет-банкінгу в Україні. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. № 1 (36). С. 27—34. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3207 (дата перегляду: 07.04.2026).

6. Лойко В. В., Руденко В. С. Впровадження інноваційних продуктів у банках як чинник забезпечення соціальної безпеки. The 8th International scientific and practical conference "Science, society, education: topical issues and development prospects". 2020. С. 341.

7. Мартинюк Р. Ф. Теоретичні підходи щодо трактування сутності банківських інновацій та виокремлення цілей їх впровадження. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2023. Вип. 5 (163). С. 33—39. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20235(163)/sep20235(163)_033_MartynyukRF.pdf (дата перегляду: 07.04.2026).

8. Назар Д., Лоїк Р., Лоїк А. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. 9 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3714 (дата перегляду: 08.04.2026).

9. Панченко Н., Балацька В., Татьяніна С. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 5 (117). С. 160—163. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3714 (дата перегляду: 08.04.2026).

10. Петканич М.-В. Світові тенденції банківських інновацій. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у гло-

бальному, регіональному та локальному вимірах. 2022. С. 141—144. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38522/2/FMZKPNES_2022_Petkanych_M-Global_-trends_in_banking_141-144.pdf (дата перегляду: 10.04.2026).

11. Свистун А. О., Ухналь Н. М., Любіч Д. О. Інновації в банківських технологіях та їхній вплив на клієнтське обслуговування. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2025. № 45. С. 53—60. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1645 (дата перегляду: 09.04.2026).

12. Сніщенко Р. Г., Даценко Л. І., Мизєва В. І. Напрями впровадження банківських інновацій. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 53—56. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/22 (дата перегляду: 09.04.2026).

13. Таргоній І. М. Використання інноваційних технологій в маркетингу банківських послуг. Львівський науковий форум. 2023. С. 12—13.

14. Таргоній І. М. Інновації у банківській системі: значення та класифікація. Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність. 2023. С. 29—31.

15. Теслюк С., Матвійчук Н., Левчук А. Фінансова безпека банківських установ в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60. 9 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3646 (дата перегляду: 09.04.2026).

16. Федун І., Татьяніна С. Особливості інновацій у банківському бізнесі. Universum. 2024. № 4. С. 17—23. URL: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/678 (дата перегляду: 09.04.2026).

References:

1. Kalyta, O. V. and Erkes, O. Ye. (2021), "Digital trends in banking processes in the context of the COVID-19 pandemic", Finansova systema Ukrainy iak skladova instytutsijnykh peretvoren' ekonomiky, pp. 147.

2. Kvasnyts'ka, R. S. and Antoniuk, O. V., (2021), "Digitalization of the banking sector in Ukraine: prerequisites, problems and development prospects", Achievements and prospects of modern scientific research, pp. 312—317, available at: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-7-9.02.21.pdf (data perehliadu: 07.04.2026).

3. Kopylova, O. V., Pichuhina, Y. V. and Honchar, K. O. (2023), "Digitization of the banking sector of Ukraine — challenges and prospects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 50, pp. 1—9, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410 (data perehliadu: 07.04.2026).

4. Korytska, O. I., Kukhta, I. V. (2024), "Digitalization of Ukrainian banks: current trends and prospects", Finansy, bankivs'ka sprava ta strakhuvannia, vol. 67, pp. 1—6, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4764 (Accessed 08.04.2026).

5. Latkovs'ka, T., Maruschak, A. and Oleksij, U. (2021), "Legal and theoretical problems of defining Internet banking in Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 1 (36), pp. 27—34, available at: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3207 (Accessed 07.04.2026).

6. Lojko, V. V. and Rudenko, V. S. (2020), "Introduction of innovative products in banks as a factor in ensuring social security", The 8th International scientific and practical conference "Science, society, education: topical issues and development prospects", pp. 341.

7. Martyniuk, R. F. (2023), "Theoretical approaches to interpreting the essence of banking innovations and identifying the goals of their implementation", Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, vol. 5 (163), pp. 33—39, available at: https://ird.gov.ua/sep/sep20235(163)/sep20235(163)_033_Martynyuk-RF.pdf (Accessed 07.04.2026).

8. Demchyshak, N. Loik, R. and Loik, A. (2024), "Development of digital technologies in the banking system of Ukraine: innovations in lending, risks and prospects", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 61, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3714 (Accessed 08.04.2026).

9. Panchenko, N., Balats'ka, V. and Tat'ianina, S. (2023), "Banking Innovations Under Martial Law", Molodyj vchenyj, vol. 5 (117), pp. 160—163, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3714 (Accessed 08.04.2026).

10. Petkanych, M.-V. (2022), "Global Trends in Banking Innovations", Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsij natsional'nykh ekonomichnykh system u hlobal'nomu, rehional'nomu ta lokal'nomu vymirakh, pp. 141—144, available at: https://elartu.tntu.-edu.ua/bitstream/lib/38522/2/FMZKPNES_2022_-Petkanych_M-Global_trends_in_banking_141-144.pdf (Accessed 10.04.2026).

11. Svystun, A. O., Ukhnal', N. M. and Liubich, D. O. (2025), "Innovations in banking technologies and their impact on customer service", Scientific notes of Lviv University of Business and Law, vol. 45, pp. 53—60, available at: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1645 (Accessed 09.04.2026).

12. Snischenko, R. H., Datsenko, L. I. and Myzieva, V. I. (2023), "Directions for implementing banking innovations", Transformatsijna ekonomika, vol. 2 (02), pp. 53—56, available at: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/22 (Accessed 09.04.2026).

13. Tarhonij, I. M. (2023), "Use of innovative technologies in marketing banking services", L'vivs'kyj naukovyj forum, pp. 12—13.

14. Tarhonij, I. M. (2023), "Innovations in the banking system: meaning and classification", Kompleksnyj pidkhid do modernizatsii nauky: metody, modeli ta mul'tydystsyplinarnist', pp. 29—31.

15. Tesliuk, S., Matvijchuk, N. and Levchuk, A. (2024), "Financial security of banking institutions in the context of digitalization", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 60, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3646 (Accessed 09.04.2026).

16. Fedun, I. and Tat'ianina, S. (2024), "Features of innovations in the banking business", Universum, vol. 4, pp. 17—23, available at: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/678 (Accessed 09.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30. 04.26
Прорецензовано / Revised: 12. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 338.43:656.073.2:355.01

В. В. Нечитайло,
к.е.н., старша дослідниця, провідна наукова співробітниця
відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" НААН України
ORCIDID: https://orcid.org/0000-0002-7098-0441

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.268

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

V. Nechytailo,
PhD in Economics, Senior Researcher, Leading Research Fellow of the Investment and Logistics Department,
National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics" of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

ECONOMIC PRINCIPLES OF AGRICULTURAL LOGISTICS DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF MILITARY INSTABILITY

У дослідженні здійснено комплексний аналіз обсягів валового виробництва зернових і олійних культур, результати якого засвідчують збереження виробничого потенціалу аграрної галузі України. Розглянуто обсяг залізничних перевезень зерна і продуктів перемолу, рослинної олії та жмихуупродовж п'яти років. Вивчено перевезення агропродукції автомобільним та морським транспортом. Оцінено загальні потужність одночасного зберігання діючих зерносховищ в Україні та логістичні тарифи на них. Охарактеризовано логістичний ланцюг постачання свіжої плодоовочевої продукції. Здійснений аналіз посівних площ овочевих культур. Простежено виробництво яблук в Україні протягом останніх 8 років та обгрунтовано основніобмеженням галузі, які зумовлюють вкладенняінвестицій у сховища та післязбиральну доробку. Окрім того, у статті розглянуто виробництво ягід в Україні у 2021—2024 рр. та їхнєвнутрішнє споживання і потенціал зовнішньої торгівлі ягідною продукцією. Також досліджено експорт та імпорт агропродукції 2025 року.

Agricultural logistics is an important factor in ensuring the economic stability of the state. In the structure of agricultural logistics, the differentiation of cargo flows by type of product plays a key role, which determines the specifics of the organization of transportation of both grain and fruit and vegetable and berry cargo. Grain logistics occupies a leading place in agricultural cargo flows and forms the basic transportation infrastructure, while the logistics of vegetables, fruits and berries, despite smaller volumes, requires more complex and specialized solutions, which makes both areas interconnected within a single transport and logistics system of the agro-industrial complex.

The purpose of the article is to substantiate the economic principles of the development of agricultural logistics in conditions of military instability, to determine the factors of the efficiency of logistics processes and directions for their improvement to ensure the continuity of agri-food chains and increase the competitiveness of products on world markets.

The study carried out a comprehensive analysis of the gross production of grain and oilseed crops, the results of which indicate the preservation of the production potential of the agricultural sector of Ukraine. The volume of rail transportation of grain and milling products, vegetable oil and cake over five years was considered. The transportation of agricultural products by road and sea was studied. The total capacity of simultaneous storage of operating grain storage facilities in Ukraine and the

logistics tariffs for them were estimated. The logistics supply chain of fresh fruit and vegetable products was characterized. An analysis of the sown areas of vegetable crops was carried out. Apple production in Ukraine was tracked over the past 8 years and the main limitations of the industry that determine investments in storage facilities and post-harvest processing were substantiated. In addition, the article considers the production of berries in Ukraine in 2021—2024 and their domestic consumption and the potential for foreign trade in berry products. Exports and imports of agricultural products in 2025 were also studied.

Ключові слова:логістика, зернові та олійні культури, транспортні перевезення, плодоовочева продукція, зовнішня торгівля агропродукцією.

Key words: logistics, grain and oilseed crops, transportation, fruit and vegetable products, foreign trade in agricultural products.

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

Аграрна логістика відіграє важливу роль у функціонуванні агропромислового комплексу, забезпечуючи ефективний рух сільськогосподарської продукції на всіх етапах ланцюга постачання — від виробництва до кінцевого споживання.Характерні особливості аграрного секторувизначаються складною, просторово розосередженою структурою виробництва, за якої окремі ланки виробничого процесу функціонують у територіально віддалених місцях, що призводить до ускладнення координаційних процесів між ними.Виробництво сільськогосподарської продукції відзначається тривалістю технологічно-виробничих циклів, сезонністю та високою залежністю від природно-кліматичних та економічних чинників, а також воєнних ризиків. За таких умов ефективність функціонування галузі значною мірою визначається рівнем організації логістичних процесів.У цьому контексті аграрна логістика набуваєключове системне значення, виступаючи не лише інструментом транспортування продукції, а й інтеграційним механізмом, що забезпечує узгодженість усіх етапів руху матеріальних потоків — від постачання ресурсів до реалізації готової продукції. У зв'язку із зазначеним актуальність темистатті не викликає сумніву.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітним аспектам стану і потенційним векторам розвитку аграрної логістики в умовах воєнної нестабільності присвячені праці низки вітчизняних дослідників, а саме:

Навроцький Я. Ф., Петров В. М. та Аврамчук Л. А. досліджували вплив воєнних умов на зернову логістику України, обгрунтували індекс логістичної ефективності та довели, що попри часткове відновлення експорту завдяки альтернативним маршрутам, високі логістичні витрати суттєво обмежують рентабельність галузі [1].

Семцов В. М. обгрунтував взаємозв'язок інвестицій і логістики як важливих чинників сталого розвитку аграрного сектору України та обгрунтував напрями підвищення його ефективності й конкурентоспроможності [2].

Нечитайло В.В. узагальнила основні тенденції транспортної логістики, інвестицій та аграрної торгівлі України з акцентом на спад портової перевалки й провідну роль олійного експорту [3].

Захарчук О. В., Лещук Н. В., Ткачик С. О., Скубій О. А., Стефківська Ю. Л. та Завальнюк О.І. дослідили особливості формування та функціонування ринку овочевої продукції в Україні, проаналізували попит, пропозицію й ціноутворення та обгрунтували напрями підвищення ефективності галузі через модернізацію, розвиток маркетингу й інфраструктури [4].

СамофаловД. М.вивчав український і світовий ринок плодів та ягід, проаналізував його структуру, динаміку виробництва, споживання та торгівлі, а також визначив перспективи розвитку українського експорту в контексті глобальних ринкових тенденцій [5].

Водночас аспекти цієї теми за умов воєнної нестабільності досліджені недостатньо, оскільки з'являються нові виклики та небезпеки, які впливають на поточне становище аграрної логістики в Україні та яким необхідно протидіяти, щоб мінімізувати їхній негативний вплив.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування економічних засад розвитку аграрної логістики в умовах воєнної нестабільності, визначення чинників ефективності логістичних процесів та напрямів їх удосконалення для забезпечення безперебійності агропродовольчих ланцюгів і підвищення конкурентоспроможності продукції на світових ринках.

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

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрна логістика виступає важливим чинником забезпечення економічної стійкості держави. У 2025 році галузь перейшла у фазу, що поєднує відносну стабілізацію з глибокими структурними змінами. Після тривалого функціонування в умовах воєнних загроз, обмеженої пропускної здатності інфраструктури та значного навантаження на експортні шляхи, транспортна система країни поступово трансформувалася від антикризових механізмів до більш впорядкованої та системно організованої моделі управління.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2025 р. попри воєнні ризики та несприятливі погодні умови, валове виробництво зернових становило 57,6 млн т і 17,3 млн т олійних культур, що підтверджує збереження виробничого потенціалу галузі. З урахуванням завершення збирання кукурудзи загальний обсяг зернових оцінюється близько 60 млн т, а середня врожайність — 5,08 т/га (на 14% нижче середнього рівня ЄС), що забезпечило Україні 18-те місце серед 27 країн ЄС, випереджаючи Іспанію та Румунію [6].

Залізничний транспорт є важливою складовою аграрної логістики, оскількиперевезення значних обсягів зернових і продуктів їх перемолу, рослинної олії та жмиху найбільш ефективно здійснюється саме цим видом транспорту. Це забезпечує надійну організацію перевезень на великі відстані в межах території України. Водночас залізничні перевезення відзначаються високою пропускною здатністю та відносною стійкістю до впливу погодних чинників. Разом із тим у прифронтових регіонах функціонування інфраструктури ускладнюється внаслідок її пошкодження або блокування залізничних колій.

У 2025 р. загальний обсяг перевезень основних видів сільськогосподарської продукції залізницею вУкраїні становив орієнтовно 33,3 млн т (Рис. 1), з яких переважна частка припадала на зернові культури та продукти їх перемолу— 28,9 млн т, тоді як залізничні перевезення рослинної олії сягнули ≈1,6 млн т, а жмиху ≈3,0 млн т, що відображає структуру аграрного експорту та рівень розвитку переробної галузі в умовах воєнної нестабільності.

Внаслідок тривалих дощів восени 2025 р. попит на автомобільні перевезення суттєво зріс, оскільки цей вид транспорту виявився більш гнучким і доступним в умовах ускладненої роботи інших логістичних каналів.

У 2025 р. сукупні потужності одночасного зберігання зерна становлятьблизько 52,9 млн т, що на 3,7 млн т менше порівняноз початком 2022 року. Разом з тим, тарифи на послуги з приймання, сушіння, очищення та відвантаження зернових, що надаються філіями АТ "Державна продовольчо-зернова компанія України" у 2025/2026 рр. для сільськогосподарських підприємств, диференціюються залежно від регіону. Зокрема, найвищу вартість сушіння зафіксовано у південному регіоні -153 грн/т-%, тоді як у північному вона є найнижчою і становить — 105 грн/т-% [3].

Після зернової логістики, яка є домінуючим сегментом вантажопотоків за обсягами та експортною значущістю стратегічно важливе місце займає логістика плодово-овочевої та ягідної продукції. Зернова логістика формує основну частку залізничних і портових перевезень, тоді як логістика овочів, плодів та ягід має менші фізичні обсяги, але є більш складною з організаційно-технологічної точки зору через високу швидкопсувність продукції.

Водночас ці два сегменти взаємопов'язані через спільну транспортно-логістичну інфраструктуру, зокрема складські комплекси, холодильні потужності, транспортні коридори та експортні маршрути. Розвиток зернової логістики часто визначає загальний рівень інфраструктурного забезпечення аграрного сектору, тоді як логістика плодів і овочів формує вимоги до більш спеціалізованих рішень.

Логістичний ланцюг постачання свіжої плодоовочевої продукції "від лану до столу" включає транспортування з поля, охолодження, зберігання, пакування та доставку до споживача, кожен із яких потребує дотримання температурного режиму та спеціалізованого обладнання. У післязбиральний період продукцію необхідно охолоджувати не пізніше ніж через 1,5 години, що обумовлює близьке розміщення складів (до 50 км) або використання мобільних рефрижераторних контейнерів. Оптимальні умови зберігання становлять 0,2—5°С із попереднім охолоджен-

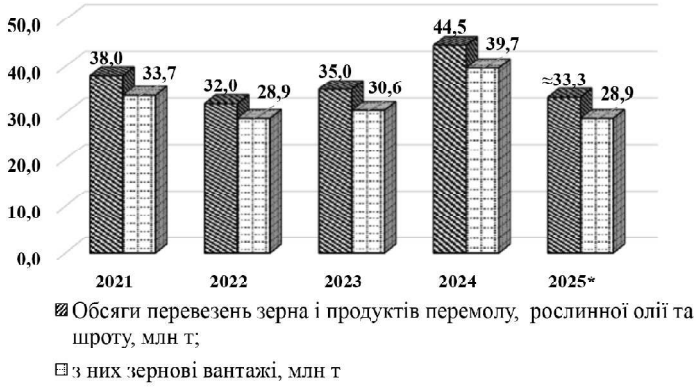


Рис. 1. Динаміка обсягів залізничних перевезень зерна і продуктів перемолу, рослинної олії тажмиху, 2021—2025 рр., млн т

Джерело: сформовано за даними [2], [7], [8], [9].

Таблиця 1. Зібрані площі овочевих культур в Україні у 2021—2024 рр., тис га

Овочі (види)	Рік				2024 р. у % до 2021 р
	2021	2022	2023	2024	
	тис. га				
Усі овочі	460,8	374,9	396,7	387,7	84,1
Капуста	69,2	60,1	62,1	61,9	89,5
Помідори	75,8	51,5	60,9	54,5	71,9
Огірки	53,3	45,1	47,2	44,6	83,7
Цибуля	53,8	44,2	46,7	50,5	93,9
Морква	43,2	38,2	40,7	41,6	96,3
Капуста	460,8	374,9	396,7	387,7	84,1
Помідори	69,2	60,1	62,1	61,9	89,5

Джерело:сформовано на основі даних [4, с. 53], [11, с. 6].

ням для запобігання конденсації, а застосування регульованого газового середовища дозволяє подовжити терміни зберігання, які залежать від виду продукції. Пакування здійснюється безпосередньо біля місця виробництва або в охолоджених приміщеннях, тоді як завершальна доставка потребує спеціалізованого транспорту, оскільки використання кур'єрських сервісів може знижувати економічну ефективність постачання [10].

У 2024 р. порівняно з довоєнним 2021 р. спостерігалося суттєве скорочення посівних площ овочевих культур — на 15,9%. Найбільш відчутне зменшення зафіксовано у сегменті виробництва помідорів (на 28,1%) та огірків (на 16,3%). Водночас площі під капустою скоротилися на 10,5%, під цибулею — на 6,1%, а під морквою — на 3,7%. Зазначена динаміка свідчить про структурні зміни у галузі овочівництва, зумовлені впливом воєнно-економічних чинників та трансформацією виробничих пріоритетів сільськогосподарських товаровиробників (Табл. 1).

Світ увійшов у фазу, коли виробляти плодоовочеву продукцію дешево фактично неможливо, а для українських виробників ситуацію ускладнює дорога та тривала логістика, спричинена війною.За даними грантових програм, площі під яблуневими садами посіли 3 місце після фундука та лохини [12].

Виробництво яблук в Україні є територіально концентрованим і переважно зосереджене у західно-центральному агрокліматичному регіоні, а саме Вінницька, Хмельницька, та Тернопільська області, а також у західній частині країни — Чернівецька, Львівська та Закарпатська області, що зумовлено сприятливими природно-кліматичними умовами для садівництва.

Середньорічні обсяги виробництва яблук в Україні у 2018—2023 рр.демонстрували відносну стабільність, коливаючись у межах приблизно 1,1—1,3 млн тонн. Водночас у сезоні 2024/25 спостерігалося суттєве зниження потенціалу врожайності, зумовлене впливом весняних заморозків, які особливо негативно позначилися на регіонах, де фаза цвітіння яблуні збіглася з періодом низьких температур [13].

Врожай яблук у 2025 році перевищив показники 2024 р. Поточна ринкова кон'юнктура сформувала "хороші ціни" на рівні 20—30 грн/кг, що забезпечує виробникам прибуток. Експортні ціни залишаються дещо вищими, проте потребують додаткових витрат на логістику та підготовку продукції [14].

Міністерство сільського господарства США (USDA) оцінює врожай яблук в Україні у 2025/26 маркетинговому році у 1,173 млн тонн [15].

Попри позитивну динаміку врожайності, галузь і надалі відчуває значний дефіцит інфраструктури для зберігання продукції, зокрема брак потужностей післязбиральної доробки. Очікується, що отримані прибутки аграрні виробники спрямовуватимуть переважно на створення та модернізацію сучасних сховищ, а не на розширення площ плодових насаджень.

Площі під ягідними культурами у відкритому грунті в малих господарствах поступово скорочуються, що зумовлено високою трудомісткістю виробництва та ускладненнями зі збутом продукції. Водночас спостерігається зростання кількості інтенсивних насаджень, орієнтованих на роботу за контрактами або під конкретні замовлення. Упродовж останніх п'яти років простежується стійка тенденція до розвитку переробного сегменту, зокрема у сфері заморожування та шокової обробки ягід.

За даними Держстату у 2024 р. масштаби вирощування в Україні найпопулярніших видів ягідної продукції виявляють невідповідність порівняно з 2021—2023 рр. (Табл. 2), що може пояснюватися тим, що основна частка виробництва припадає на домогосподарства, які фактично не обліковуються належним чином.Щодо виробництва смородини, то воно дійсно скорочується через відсутність достатньої механізації для збору врожаю. Багато господарств, які збирали смородину вручну, змушені були її прибрати [16].

Динаміка виробництва ягід в Україні у 2021—2023 рр. характеризується коливаннями загальних обсягів. У 2021 р. було вироблено 139 тис. т ягідної продукції, зокрема 62 тис. т суниць і полуниць та 36 тис. тмалини й ожини. У 2022 р. показник зріс до 154,6 тис. т, тоді як у 2023 р. спостерігалося зниження до приблизно 121 тис. т, включаючи 53 тис. тонн суниць і

Таблиця 2.Площі підягідними культурами в Україні у 2021—2024 рр., тис. га

Ягідна продукція	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Малина й ожина, тис. га	5,3	5,0	4,6	0,8
Смородина, тис. га	3,4	3,2	3,5	0,9
Суниця й полуниця тис. га	8,2	7,7	7,1	0,6
Лохина тис. га	1,0	1,1	1,2	1,4

Джерело: сформовано на основі [16].

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

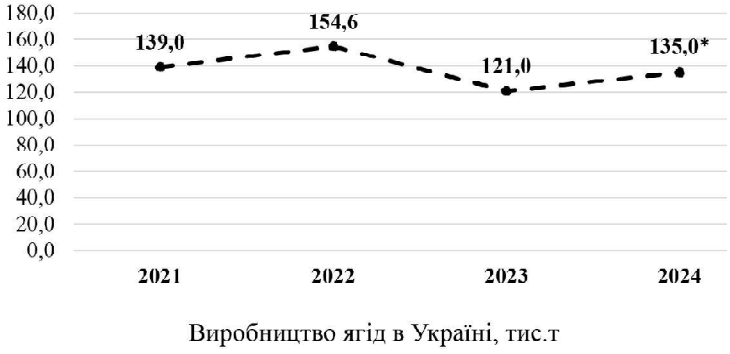


Рис. 2. Динаміка виробництва ягід в Україні за 2021—2024 рр., тис. т

*2024 р. — розраховано на основі галузевих аналітичних даних.
Джерело: сформовано на основі [17].

полуниць, 34 тис. т малини й ожини та 23 тис. тонн смородини [17](Рис. 2).

З огляду на коливання обсягів виробництва ягід в Україні у 2021—2023 рр., у 2024 р.виробничі показники, ймовірно,перебували у межах 125—145 тис. т. Для наочного відображення на Рис. 2 подано середнє значення цього показника — 135тис. тонн.

Внутрішній попит на свіжу ягідну продукцію залишається стриманим через обмежену купівельну спроможність населення, тоді як споживання продукції переробки — зокрема пюре, джемів і заморожених ягід — демонструє зростання. Це формує підгрунтя для активізації співпраці між виробниками та підприємствами переробної галузі.

Однак українські ягоди мають потенціал для зміцнення позицій на світовому ринку завдяки поєднанню конкурентної ціни та підвищення якості, що вже дозволяє вихід у преміум-сегмент української малини і постачання до країн із високими вимогами, зокрема США та Канади. Експерти прогнозують подальше зростання експорту малини у 2025 році та можливе розширення успіху на інші культури, зокрема лохину, попит на яку активно зростає.

Лохина є перспективною для експорту ягодою, оскільки внутрішнє споживання в Україні стабілізувалося на рівні 10 тис. т і через падіння купівельної спроможності населення суттєво не зростатиме.Позитивна тенденція по нарощуванню обсягів експорту свіжої лохини зберігається. Виробництво лохини щорічного росте на 15—20%, синхронно має зростати і експорт[18].

Важливим потенційним резервом розвитку аграрної логістики залишається використання морського та внутрішнього водного транспорту. Водночас воєнні дії в Україні суттєво ускладнюють функціонування системи морських перевезень, створюючи додаткові організаційні, безпекові та інфраструктурні виклики.

Експорт агропродукції через порти Чорного моря зазнав масштабних змін, адже морські шляхи опиняються під загрозою обстрілів і блокад. Протезалишаються ключовим чинником для виходу української агропродукції на світовий ринок[19].

За підсумками 2025 р. експорт агропродукції України становив $22,53 млрд, що на 8,8% ($2,15 млрд) менше, ніж роком раніше. Попри це, частка АПК в структурі товарного експорту залишилася високою — 56,1%, перевищуючи половину всіх експортних надходжень, хоча й дещо поступаючись рівню 2023 року (61%) [20].

У 2025 році в Україні було призупинено експорт сої та ріпаку, що стало наслідком запровадження урядом 10% митного збору на ці види продукції[6].

На фоні зменшення експортних надходжень в Україні простежується протилежна тенденція в імпорті агропродукції: у 2025 році його обсяг досяг рекордних за останні п'ять років $8,75 млрд. Частка агротоварів у загальному імпорті залишається відносно стабільною (близько 10,8%), однак у грошовому вимірі витрати щороку зростають. Понад 53% імпорту ($4,64 млрд) припадає на країни ЄС, що свідчить про високу інтеграцію українського ринку з європейським [20].

Зернова логістика посідає провідне місце у аграрних вантажопотоках і формує базову інфраструктуру перевезень, тоді як логістика овочів і фруктів, попри менші обсяги, потребує більш складних і спеціалізованих рішень, що робить обидва напрями взаємопов'язаними в межах єдиної транспортно-логістичної системи агропромислового комплексу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У 2025 році, незважаючи на воєнні ризики та несприятливі погодні умови, валове виробництво зернових і олійних культур склало 57,6 млн т та 17,3 млн твідповідно, що свідчить про збереження значного виробничого потенціалу аграрного сектору України.Того ж року обсяг залізничних перевезень основної агропродукції держави складав близько 33,3 млн т, з яких 86,8% припадало на зернові та продукти перемолу.

Під впливом погодних умов зросла роль автомобільних перевезеньу 2025 році. Встановлено, що значною мірою аграрна логістика України залежить від морського та внутрішнього водного транспорту, проте воєнні дії суттєво ускладнюють морські перевезення та експорт через порти Чорного моря, які залишаються основними для виходу на світові ринки.

Загальна потужність одночасного зберігання діючих зерносховищ в Україні 2025 р. становила близько

53,0 млн т, що стосується логістичних тарифів на зернові, то послуги залишаються регіонально диференційованими, що відображає нерівномірність інфраструктурних умов у країні.

У 2024 році порівняно з 2021 роком в Україні відбулося скорочення посівних площ овочевих культур на 16,0%, особливо помідорів і огірків, що вказує на структурні зміни в овочівництві під впливом воєнно-економічних чинників та трансформації виробничих пріоритетів агровиробників.

Виробництво яблук в Україні протягом останніх 8 роківзалишалося відносно стабільним із коливаннями 1,1—1,3 млн т у рік, тоді як основними обмеженням галузі продовжують бути дефіцит інфраструктури зберігання, що зумовлює пріоритетне вкладення інвестицій у сховища та післязбиральну доробку.

У 2021—2023 рр. виробництво ягід в Україні коливалося в межах 121—154,6 тис. т із подальшим зниженням у 2023 р., а в 2024 р. оцінювалося на рівні 125—145 тис. т, що свідчить про нестабільну, але відносно прогнозовану динаміку галузі.Внутрішнє споживання свіжих ягід обмежується низькою платоспроможністю населення, тоді як зростання попиту на перероблену продукцію стимулює розвиток співпраці між виробниками та переробними підприємствами.Українські ягоди, зокрема малина та лохина, мають експортний потенціал завдяки підвищенню їхньої якості та конкурентній ціні.

У 2025 р. експорт агропродукції становив$22,53 млрд, частка АПК в експорті залишилася високою (56,1%), водночас було призупинено експорт сої та ріпаку через мита, а агроімпорт зріс до $8,75 млрд, значна частка якого припадає на країни Європейського Союзу.

Література:

1. Навроцький Я. Ф., Петров В. М., Аврамчук Л. А. Економічні та фінансові аспекти розвитку зернової логістики України в нестабільних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 5. С. 30—36. doi:10.32702/2306-6814.2026.5.30.

2. Семцов В. М. Інвестиційно-логістичні фактори сталого розвитку аграрного сектору економіки. Агросвіт. 2025. № 22. С. 4—10. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.4

3. Нечитайло В. В. Стан аграрної логістики та інвестиційні аспекти її розвитку. Агросвіт. 2026. № 8. С. 142—147. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2026.8.142.

4. Захарчук О. В., Лещук Н. В., Ткачик С. О., Скубій О. А., Стефківська Ю. Л., Завальнюк О.І. Формування продовольчого ринку овочевих в Україні: стан і перспективи розвитку (огляд). Агросвіт. 2025. № 11. С. 50—61.DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.50.

5. Самофалов Д. М. Стан глобального ринку плодів і ягід в умовах сучасності. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-149.

6. Аграрний сектор України у 2025 році: рекордні обсяги виробництва та європейські позиції. URL:https://finteco.com.ua/article/29646-ahrarnyy-sektor-ukrainy-u-2025-rotsi-rekordni-obsiahy-vyrobnytstva-ta-ievropeyski-pozytsii/(дата звернення: 29.04.2026).

7. "Укрзалізниця" зменшила перевезення зерна на 27% в 2025 році. URL: https://cfts.org.ua/news/2026/01/08/ukrzaliznitsya_zmenshila_perevezennya_-zerna_na_27_v_2025_rotsi_85499(дата звернення: 23.04.2026).

8. У 2025 році "Укрзалізниця" зменшила експортні перевезення олії на 10%. URL:https://cfts.org.ua/news/2026/01/08/u_2025_rotsi_ukrzaliznitsya_zmenshila_eksportni_perevezennya_oli_na_10_85503?utm_-source=chatgpt.com(дата звернення: 24.04.2026).

9. Укрзалізниця перевезла рекордну кількість шроту в 2025 році. URL:https://usm.media/ukrzaliznicyaperevezla-rekordnu-kilkist-shrotu-v-2025-roczi/?utm_-source=chatgpt.com(дата звернення: 21.04.2026).

10. Доставка продукту з ферми до кінцевого споживача: переваги та виклики співпраці. URL:https://agronews.ua/news/dostavka-produktu-z-fermy-do-kinczevogo-spozhyvacha-perevagy-ta-vyklyky-spivpraczi-iz-zovnishnimy-vykonavczyamy/(дата звернення: 22.04.2026).

11. Огляд ринку свіжих фруктів та овочів у Європейському Союзі та Україні за окремими культурами. URL:https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/03/Zvit-1.1_Oglyad-rinku-svizhih-fruktiv-ta-ovochiv-u-YES-ta-Ukrayini_vidformatovaniy_ukrayinskoyu.pdf(дата звернення: 21.04.2026).

12. Ціни на фрукти та ягоди в Україні зростуть через витрати на логістику. URL: https://agrotimes.ua/ovochi-sad/cziny-na-frukty-ta-yagody-v-ukrayini-zrostut-cherez-vytraty-na-logistyku/(дата звернення: 23.04.2026).

13. Стан ринку яблук в Україні та Європі в 2025 року. URL:https://www.ukrsadvinprom.com/novyny/novyny-haluzi/stan-rynku-iabluk-v-ukraini-ta-yevropi-v-2025-roku(дата звернення: 22.04.2026).

14. Виробництво яблук в Україні залишилося прибутковим. URL:https://agrotimes.ua/ovochi-sad/vyrobnycztvo-yabluk-v-ukrayini-zalyshylosya-prybutkovym/(дата звернення: 25.04.2026).

15. Споживання яблука у світі та в Україні в 2025/26 МР скоротиться — прогноз USDA. URL:https://east-fruit.com/uk/novyny/spozhyvannya-yabluka-u-sviti-ta-v-ukrayini-v-2025-26-mr-znyzytsya-prohnoz-usda/(дата звернення: 24.04.2026).

16."Лохина може стати другою малиною": Ірина Кухтіна. URL:https://www.jagodnik.info/lohyna-mozhe-staty-drugoyu-malynoyu-iryna-kuhtina/(дата звернення: 21.04.2026).

17. Стан ринку ягід в Україні: поточний стан виробництва та внутрішнього ринку України на 2024 рік. URL:https://uaberries.com/novyny/novyny-sektoru/stan-rynku-iahid-v-ukraini-potochnyi-stan-vyrobnytstva-ta-vnutrishnoho-rynku-ukrainy-na-2024-rik(дата звернення: 23.04.2026).

18. Внутрішній ринок лохини досяг стелі споживання. URL:https://agroportal.ua/news/yagidnictvo/vnutrishniy-rinok-lohini-dosyag-steli-spozhivannya(дата звернення: 22.04.2026).

19. Особливості транспортування зернових та інших агропромислових товарів. URL:https://lukroltd.com/osoblivosti-transportuvannya-zernovih-ta-inshih-agropromislovih-tovariv/(дата звернення: 21.04.2026).

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

20. Експорт продукції АПК з України у 2025 році склав 22,53 $ млрд, що на 2$ млрд менше показника 2024 року. URL: https://ucab.ua/ucab-survey/eksport-produkcziyi-apk-z-ukrayiny-u-2025-roczi-sklav-2253-mlrd-shho-na-2-mlrd-menshe-pokaznyka-2024-roku/(дата звернення: 24.04.2026).

References:

1. Navrotskyi, Ya.F., Petrov, V.M., Avramchuk, L.A. (2026), "Economic and financial aspects of the development of grain logistics in Ukraine in unstable conditions", Investytsii: praktyka ta dosvid, [Online], vol. 5, pp. 30—36, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9314 (Accessed April 24, 2026).

2. Semtsov, V.M. (2025), "Investment and logistics factors of sustainable development of the agricultural sector of the economy",Ahrosvit,[Online],vol.22,pp. 4—10, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7980 (Accessed April 23, 2026).

3. Nechytailo V. V. (2026), "The state of agricultural logistics and investment aspects of its development", Ahrosvit, [Online], vol. 8, pp. 142—147, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/9808 (Accessed April 22, 2026).

4. Zakharchuk O. V., Leshchuk N. V., Tkachyk S. O., Skubii O. A., Stefkivska Yu. L., Zavalniuk O.I. (2025), "Formation of the vegetable food market in Ukraine: status and development prospects (review)", Ahrosvit, [Online], vol. 11, pp. 50—61, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6586 (Accessed April 23, 2026).

5. Samofalov D. M. (2025), "The state of the global fruit and berry market in modern conditions", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 79, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6801/6740 (Accessed April 25, 2026).

6. Main economic news from Ukraine and the world (2025), "Ukraine's agricultural sector in 2025: record production volumes and European positions", available at: https://finteco.com.ua/article/29646-ahrarnyy-sektor-ukrainy-u-2025-rotsi-rekordni-obsiahy-vyrobnytstva-ta-ievropeyski-pozytsii/ (Accessed April 29, 2026).

7. Center for Transportation Strategies (2026), "Ukrzaliznytsia reduced grain transportation by 27% in 2025", available at: https://cfts.org.ua/news/2026/01/08/ukrzaliznitsya_zmenshila_perevezennya_zerna_na_27_v_2025_rotsi_85499 (Accessed April 23, 2026).

8. Center for Transportation Strategies (2026), "In 2025, Ukrzaliznytsia reduced oil export transportation by 10%", available at: https://cfts.org.ua/news/2026/01/08/u_2025_rotsi_ukrzaliznitsya_zmenshila_eksportni_perevezennya_oli_na_10_85503?utm_source=chatgpt.com (Accessed April 24, 2026).

9. Ukrainian Shipping Magazine (2026), "Ukrzaliznytsia transported a record amount of meal in 2025", available at: https://usm.media/ukrzalizniczya-perevezla-rekordnu-kilkist-shrotu-v-2025-roczi/?utm_source=chatgpt.com(Accessed April 21, 2026).

10. AgroNews (2021), "Delivery of the product from the farm to the end consumer: benefits and challenges of cooperation", available at: https://agronews.ua/news/dostavka-produktu-z-fermy-do-kinczevogo-spozhyvacha-perevagy-ta-vyklyky-spivpraczi-iz-zovnishnimy-vykonavczyamy/ (Accessed April 22, 2026).

11. Center for Food and Land Use Research at the Kyiv School of Economics (2024), "Overview of the fresh fruit and vegetable market in the European Union and Ukraine by individual crops", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/03/Zvit-1.1_Oglyad-rinku-svizhih-fruktiv-ta-ovochiv-u-YES-ta-Ukrayini_vidformatovaniy_ukrayinskoyu.pdf(Accessed April 21, 2026).

12. AgroTimes (2026), "Prices for fruits and berries in Ukraine will increase due to logistics costs", available at: https://agrotimes.ua/ovochi-sad/cziny-na-frukty-ta-yagody-v-ukrayini-zrostut-cherez-vytraty-na-logistyku/(Accessed April 23, 2026).

13. UKRSADVINPROM (2025), "State of the apple market in Ukraine and Europe in 2025", available at: https://www.ukrsadvinprom.com/novyny/novyny-haluzi/stan-rynku-iabluk-v-ukraini-ta-yevropi-v-2025-roku(Accessed April 22, 2026).

14. AgroTimes (2026), "Apple production in Ukraine remained profitable", available at: https://agrotimes.ua/ovochi-sad/vyrobnycztvo-yabluk-v-ukrayini-zalyshylosya-prybutkovym/(Accessed April 25, 2026).

15. EastFruit (2025), "Apple consumption in the world and in Ukraine will decrease in 2025/26 MY — USDA forecast", available at: https://east-fruit.com/uk/novyny/spozhyvannya-yabluka-u-sviti-ta-v-ukrayini-v-2025-26-mr-znyzytsya-prohnoz-usda/(Accessed April 24, 2026).

16. Berry grower: all about growing and processing berries (2025), "Blueberries can become the second raspberry: Iryna Kukhtina", available at: https://www.jagodnik.info/lohyna-mozhe-staty-drugoyu-malynoyu-iryna-kuhtina/(Accessed April 21, 2026).

17. Ukrainian Berry Association (2025), "State of the berry market in Ukraine: current state of production and the domestic market of Ukraine for 2024", available at: https://uaberries.com/novyny/novyny-sektoru/stan-rynku-iahid-v-ukraini-potochnyi-stan-vyrobnytstva-ta-vnutrishnoho-rynku-ukrainy-na-2024-rik(Accessed April 23, 2026).

18. AgroPortal (2026), "Domestic blueberry market has reached a consumption ceiling", available at: https://agroportal.ua/news/yagidnictvo/vnutrishniy-rinok-lohini-dosyag-steli-spozhivannya(Accessed April 22, 2026).

19. LUKRO (2024), "Features of transportation of grain and other agricultural products", available at: https://lukroltd.com/osoblivosti-transportuvannya-zernovih-ta-inshih-agropromislovih-tovariv/(Accessed April 21, 2026).

20. UCAB (2026), "Exports of agricultural products from Ukraine in 2025 amounted to $22.53 billion, which is $2 billion less than in 2024", available at: https://ucab.ua/ucab-survey/eksport-produkcziyi-apk-z-ukrayiny-u-2025-roczi-sklav-2253-mlrd-shho-na-2-mlrd-menshe-pokaznyka-2024-roku/(Accessed April 24, 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 01. 05.26
Прорецензовано / Revised: 11. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 656.61:004:658.1

Л. О. Заборський,
к. т. н., докторант, Одеський національний морський університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-7923-3475

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.275

ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

L. Zaborskyi,
PhD in Engineering, Doctoral student, Odesa national maritime university

TOOLKIT FOR THE DEVELOPMENT OF MARITIME TRANSPORT ENTERPRISES IN A DIGITAL ENVIRONMENT

Метою статті є дослідження та систематизація інструментарію розвитку підприємств морського транспорту в умовах цифровізації, а також визначення ключових напрямів його ефективного застосування. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація підприємств морського транспорту формує якісно нову інструментальну модель їх розвитку. Доведено, що ця модель базується на інтеграції технологічного, платформового, аналітично-управлінського та організаційно-цифрового блоків. Зміст інтеграції дозволяє формалізувати процес розвитку підприємств морського транспорту у вигляді абстрактної або динамічної моделей, що відбивають як структурні залежності між ключовими компонентами системи, так і часову еволюцію їхнього стану. Наукова цінність окресленого дослідження полягає у: формалізації інструментарію розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі як цілісної багатокомпонентної системи, що охоплює технологічний, платформовий, аналітично-управлінський та організаційно-цифровий блоки; побудові узагальненої моделі розвитку підприємства, яка відбиває структурні взаємозв'язки між ключовими елементами цифрової трансформації та дозволяє системно описати залежність рівня розвитку від їх взаємодії; розробленні динамічного підходу до конкретизації розвитку підприємств; визначенні функціонального впливу кожного складового блоку інструментарію на ефективність діяльності підприємств морського транспорту. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення системи управління підприємствами морського транспорту. Разом із тим, дослідження має певні межі, які необхідно враховувати. Зокрема запропоновані моделі мають узагальнений характер і не враховують специфіку окремих підприємств, типів флоту або регіональних ринків. Крім того у моделі не повністю формалізовано кількісні значення вагових коефіцієнтів впливу інструментальних блоків. Отже, запропонований інструментарій розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі є концептуальною основою для подальших прикладних досліджень, спрямованих на його параметризацію, емпіричну перевірку та адаптацію до конкретних умов функціонування морської галузі.

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

The paper aims to study and systematize the toolkit for the development of maritime transport enterprises in the context of digitalization, as well as to identify key directions for its effective application. As a result of the conducted research, it was established that the digital transformation of maritime transport enterprises forms a qualitatively new model of their development. It is proven that this model is based on the integration of technological, platform-based, analytical-management, and organizational-digital blocks. The outlined toolkit makes it possible to formalize the development process of enterprises in the form of abstract and dynamic models that reflect both the structural dependencies between the key components of the system and the temporal evolution of their state. The scientific value of the presented research lies in: the formalization of the toolkit for the development of maritime transport enterprises in a digital environment as an integrated multi-component system covering technological, platform-based, analytical-management, and organizational-digital blocks; the construction of a generalized enterprise development model that reflects structural interrelations between key elements of digital transformation and allows for a systematic description of the dependence of the development level on their interaction; the development of a dynamic approach to specifying enterprise development; and the identification of the functional impact of each component block of the toolkit on the efficiency of maritime transport enterprises. The practical significance of the results lies in the possibility of their use for improving the management system of maritime transport enterprises. At the same time, the study has certain limitations that should be taken into account, in particular, the proposed models are of a generalized nature and do not consider the specifics of individual enterprises, fleet types, or regional markets. In addition, the models do not fully formalize the quantitative values of the weighting coefficients of the influence of the blocks. Thus, the proposed toolkit for the development of maritime transport enterprises in a digital environment serves as a conceptual basis for further applied research aimed at its parameterization, empirical validation, and adaptation to specific conditions of functioning in the maritime industry.

Ключові слова: структурні залежності; ключові компоненти системи; ефективність діяльності; морський транспорт; цифрова трансформація; розвиток; технології великих даних; технології штучного інтелекту; блокчейн; Інтернет речей; єдина управлінська система.

Key words: structural dependencies; key system components; performance efficiency; maritime transport; digital transformation; development; big data technologies; artificial intelligence technologies; blockchain; Internet of Things; integrated management system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка охоплює всі галузі господарства, включаючи транспортну інфраструктуру. Морський транспорт, як один із ключових елементів глобальних логістичних систем відіграє важливу роль у цій трансформації і забезпеченні міжнародної торгівлі та економічного зростання. Зокрема, такий транспорт забезпечує основну частку світових перевезень вантажів. За даними UNCTAD, близько 80% обсягу міжнародної торгівлі товарами за фізичними обсягами здійснюється саме морським транспортом [6]. Крім того морський транспорт є критично важливим для функціонування глобальних ланцюгів постачання [1]. Основні товарні потоки — енергоносії, сировина, напівфабрикати та готова продукція — транспортуються морем, що забезпечує безперервність виробничих процесів у світовій економіці. Крім того економічна ефективність морського транспорту сприяє зниженню собівартості товарів і розширенню міжнародної торгівлі.

Водночас За даними European Sea Ports Organisation, у 2023 році понад 70 % європейських морських портів реалізовували стратегії цифрової трансформації [2]. Під впливом цих процесів змінюються підходи до управління підприємствами галузі, організації перевезень та взаємодії між учасниками логістичних ланцюгів. Причина полягає в тому, що цифровізація радикально змінює саму логіку створення, обробки та використання інформації, яка є основою управління транспортними системами. Зауважимо, що традиційно управління в морському транспорті базувалося на фрагментованих даних, паперовому документообігу та відносно повільному обміні інформацією між учасниками. Разом з тим впровадження цифрових технологій — таких як Інтернет речей, штучний інтелект та великі дані — забезпечує безперервний збір і аналіз даних у режимі реального часу. Також цифровізація змінює організацію перевезень через автоматизацію та інтеграцію процесів. Електронні документи, цифрові платформи та технології на кшталт блокчейн зменшують потребу в посередниках, пришвидшують оформлення вантажів і підвищують прозорість операцій. Крім того змінюється характер взаємодії між учасника-

ми логістичних ланцюгів. Якщо раніше взаємодія була переважно лінійною (порт — перевізник — клієнт), то зараз формується цифрова екосистема, де всі учасники інтегровані в єдині інформаційні середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі доволі системно розглянуті у працях Гомольської О.В. [4], Котенкова С.Ю. [5], Панченко В.Г. [6], Аччіаро, М., Сіс К.І. [1]. Зокрема, окреслені дослідження присвячені аналізу трансформаційних процесів у сфері морського транспорту під впливом цифровізації, впровадженню окремих інструментів у логістичні ланцюги, а також оцінюванню ефективності цифрових платформ управління судноплавством. Разом з тим саме інструментарій розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі повною мірою не знайшов висвітлення у наявній науковій літературі, що зумовлює наявність певної наукової прогалини, яка потребує подальшого дослідження та систематизації.

Зокрема, недостатньо розробленими залишаються питання комплексного підходу до формування цифрового інструментарію розвитку підприємств морського транспорту, який би інтегрував технології великих даних (big data), AI (штучного інтелекту), блокчейну та Інтернету речей (IoT) у єдину управлінську систему. Серед іншого потребують поглибленого аналізу механізми практичної імплементації цих технологій з урахуванням специфіки морської логістики, міжнародного регулювання та високого рівня капіталомісткості галузі.

В цілому актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств морського транспорту до нових умов функціонування, що визначаються широким впровадженням цифрових технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та систематизація інструментарію розвитку підприємств морського транспорту в умовах цифровізації, а також визначення ключових напрямів його ефективного застосування. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: (і) окреслення сучасних тенденцій цифрової трансформації галузі; (іі) визначення складових інструментарію розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі; (ііі) визначення особливостей впливу інструментарію розвитку підприємств морського транспорту на ефективність їх діяльності в цифровому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наразі у галузі морського транспорту відбувається активна цифрова трансформація, що охоплює всі рівні функціонування таких підприємств як судноплавні компанії, морські порти, суднoремонтні та суднобудівні заводи, агентські та експедиторські компанії, портові служби — від операційної діяльності до стратегічного управління [2]. Наприклад, на операційному рівні впроваджуються автоматизовані системи управління портовими операціями та процесами, технології IoT (для посилення моніторингу технічного стану суден і вантажів у режимі реального часу [2; 1]). На тактичному рівні застосовуються інструменти big data і AI (для оптимізації маршрутів перевезень, прогнозування попиту та управління логістичними потоками у режимі реального часу [2]). На стратегічному рівні впроваджуються цифрові платформи та рішення на основі блокчейн (для забезпечення прозорості, безпеки та інтеграції взаємодії між усіма учасниками ланцюгів постачання у режимі реального часу [2]).

Така цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості логістичних операцій, оптимізації витрат, зростанню швидкості обробки інформації та покращенню якості управлінських рішень. Це відбувається через конкретні напрямки, за якими транслюється вплив цифрових технологій на бізнес-процеси підприємств морського транспорту, а саме (див. табл. 1) [1; 3; 6]: (і) підвищення прозорості логістичних операцій; (іі) оптимізація

Таблиця 1. Напрямки впливу цифрових технологій на бізнес-процеси підприємств морського транспорту

Напрямок впливу	Специфіка впливу цифрових технологій	Результат впливу цифрових технологій на бізнес-процеси підприємств морського транспорту
Підвищення прозорості логістичних операцій	Забезпечується через використання цифрових систем для відстеження та технологій IoT.*	Датчики, GPS-моніторинг і цифрові платформи дозволяють у режимі реального часу отримувати інформацію про місцеперебування суден, стан вантажів і етапи їх обробки. Блокчейн забезпечує незмінність і доступність даних для всіх учасників, що знижує ризики шахрайства та інформаційних викривлень.
Оптимізація витрат	Досягається через автоматизацію процесів і використання аналітичних інструментів на основі великих даних.	Це дозволяє мінімізувати простої суден у портах, оптимізувати маршрути перевезень, скорочувати витрати палива та зменшувати надлишкові запаси. Автоматизація знижує витрати на ручну працю та паперовий документообіг.
Зростання швидкості обробки інформації	Забезпечується завдяки цифровим платформам і інтегрованим інформаційним системам, що автоматично обробляють дані.	Використання AI та big data надає змогу швидко аналізувати інформацію, виявляти закономірності та формувати рекомендації без значних часових витрат.
Покращення якості управлінських рішень	Забезпечується через перехід до data-driven підходу.	Керівництво отримує доступ до комплексної інформації, що дозволяє реагувати на поточні події та прогнозувати майбутні зміни, оцінювати ризики, обирати ефективні сценарії розвитку.

Примітка
* зауважимо, що IoT діє як мережа фізичних об'єктів, оснащених датчиками, програмним забезпеченням та мережевими модулями.
Джерело: сформовано на основі [1; 3; 6].

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

Таблиця 2. Класифікація бізнес-процесів підприємств морського транспорту та характер їх трансформації в умовах цифровізації

Групи бізнес-процесів	Перелік основних бізнес-процесів за групами	Характер змін бізнес-процесів
.Основні (операційні) бізнес-процеси *(пов'язані з наданням транспортних послуг)*	Організація морських перевезень вантажів і пасажирів; планування та управління рейсами суден; обробка вантажів у портах (навантаження/розвантаження; експлуатація та технічне обслуговування флоту; управління портовими операціями; логістика та управління ланцюгами постачання.	Цифровізація операційних процесів відбувається через їх автоматизацію, інтеграцію та переведення в режим реального часу. Впровадження цифрових технологій забезпечує постійний моніторинг суден і вантажів, та дозволяє оптимізувати маршрути, зменшити простої та підвищити ефективність використання ресурсів.
Забезпечувальні (підтримувальні) процеси *(спрямовані на створення умов для ефективного функціонування основних процесів)*	Фінансове забезпечення та бухгалтерський облік; управління персоналом; матеріально-технічне постачання; IT-забезпечення та цифрова інфраструктура; правове забезпечення та комплаєнс; забезпечення безпеки.	Відбувається цифровізація допоміжних функцій, що забезпечує зниження адміністративних витрат, підвищення точності обліку та прозорості фінансових операцій, а також формування єдиного цифрового середовища підтримки діяльності.
Управлінські бізнес-процеси *(спрямовані на координацію діяльності підприємства)*	Стратегічне планування розвитку; управління ризиками; контроль і аудит діяльності; прийняття управлінських рішень; управління якістю послуг.	Управління трансформується у напрямі data-driven підходу (зокрема, рішення приймаються на основі аналітики даних).

Джерело: сформовано на основі [1; 4—5; 7].

витрат; (iii) зростання швидкості обробки інформації; (iv) покращення якості управлінських рішень.

Ці процеси змінюють сукупність взаємопов'язаних операцій та управлінських дій, спрямованих на організацію, забезпечення та реалізацію морських перевезень, обслуговування суден і вантажів, а також отримання економічного результату. Фактично мова йде про зміни, спрямовані на основні (операційні) бізнес-процеси, забезпечувальні (підтримувальні) процеси та управлінські (див. табл. 2).

Крім того, за даними [2] — сучасні тенденції цифрової трансформації в галузі морського транспорту відрізняються:

1. Широким впровадженням технологій IoT для моніторингу стану суден, вантажів і портової інфраструктури в режимі реального часу.

2. Використанням AI та big data для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і управління ризиками.

3. Цифровізацію документообігу та застосування блокчейн для підвищення безпеки та прозорості транзакцій. Мова йде про перехід від паперових до е— документів та до застосування блокчейн (для забезпечення прозорості транзакцій) [3].

4. Розвитком цифрових платформ і екосистем, що об'єднують усіх учасників логістичних ланцюгів в єдиний інформаційний простір. Це портові цифрові платформи, які:

— об'єднують адміністрації портів, термінали, судноплавні компанії, митні органи, експедиторів і перевізників, глобальні логістичні цифрові платформи;

— інтегрують перевізників, вантажовласників і логістичних операторів, цифрові платформи управління контейнерними перевезеннями та бронюванням;

— національні та регіональні "єдині вікна", які інтегрують державні контролюючи органи з бізнесом.

Сюди можна віднести новий клас цифрових екосистем, які поєднують управління перевезеннями, фінансові операції, страхування, аналітику та моніторинг [7].

5. Автоматизацію портових операцій і впровадженням концепції "розумних портів" на основі комплексу взаємопов'язаних цифрових та інженерних рішень.

6. Розвитком автономного судноплавства та дистанційного управління суднами (через поєднання низки цифрових, навігаційних та інженерних технологій), які забезпечують можливість виконання морських операцій за мінімальної участі людини.

7. Інтеграцією екологічних цифрових рішень для моніторингу викидів і підвищення енергоефективності.

Окреслені тенденції цифрової трансформації галузі морського транспорту формують новітній інструментарій його розвитку, трансформуючи сукупність технологій, програмних рішень, платформ, методів управління даними та організаційних підходів, у цифрові (спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств морської галузі [7]). Фактично, це комплекс "цифрових засобів і механізмів", за допомогою яких підприємства морського транспорту організовують перевезення, управляють логістикою, взаємодіють із партнерами, приймають управлінські рішення. Наразі такий інструментарій охоплює кілька

ключових блоків, а саме [2]: технологічний; платформовий; аналітично-управлінський; організаційно-цифровий.

Технологічний блок включає Інтернет речей, штучний інтелект, великі дані, блокчейн-технології та системи автоматизації, або характеризується функцією:

$$T(t)=g1(IoT, AI, BD, BC, Au),$$

при цьому

$$T(t)\Rightarrow Data_{real\text{-}time}, \quad (1);$$

де: IoT — Інтернет речей; AI — штучний інтелект; BD — великі дані; BC — блокчейн; Au — автоматизація.

Інструменти блоку забезпечують системний та безперервний збір, обробку та аналіз даних у реальному часі.

Платформовий блок включає цифрові логістичні платформи, портові інформаційні системи, системи електронного документообігу та "єдині вікна", або характеризується функцією:

$$P(t)=g2(PCS, LSP, EDI, SW),$$

при цьому

$$P(t)\Rightarrow Integration(Ui), \quad (2);$$

де: PCS — портові інформаційні системи; LSP — логістичні платформи; EDI — електронний документообіг; SW — системи "єдиного вікна"; Ui — учасники логістичного ланцюга.

Інструменти цього блоку забезпечують інтеграцію всіх учасників транспортного процесу в єдиний інформаційний простір (що частково проілюстровано [4—5]).

Аналітично-управлінський блок охоплює інструменти прогнозування, моделювання, оптимізації маршрутів, управління ризиками та підтримки прийняття рішень. Це здійснюється на основі даних за функцією [1; 3]:

$$A(t)=g3(F,M,Opt,R,DSS),$$

при цьому

$$A(t)\Rightarrow max(Efficiency), \quad (3);$$

де: F — прогнозування; M — моделювання; Opt — оптимізація маршрутів; R — управління ризиками; DSS — системи підтримки рішень.

Інструменти блоку забезпечують перетворення первинних даних у управлінські рішення (що оптимізують діяльність підприємств морського транспорту та підвищують ефективність їх функціонування [4—5]).

Організаційно-цифровий блок включає нові моделі управління, цифрові компетенції персоналу та кібербезпеку або характеризується функцією:

$$O(t)=g4(DM,SL,C,CS),$$

при цьому

$$O(t)\Rightarrow Stability+Adaptability, \quad (4);$$

де: DM — data-driven management; SL — smart logistics; C — цифрові компетенції персоналу; CS — кібербезпека.

Інструменти блоку забезпечують формування нової моделі управління підприємством морського транспорту, яка базується на принципах data-driven підходу та концепції smart logistics.

Отже, дія інструментарію розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі визначається:

1. Абстрактною функцією:

$$R(t)=f(T(t),P(t),A(t),O(t)) \quad (5);$$

де: R(t) — рівень розвитку підприємства в момент часу t; T(t) — технологічний блок; P(t) — платформовий блок; A(t) — аналітично-управлінський блок; O(t) — організаційно-цифровий блок.

Ця функція є абстрактною, оскільки описує розвиток підприємства морського транспорту на рівні узагальненої математичної залежності (а отже без конкретизації внутрішньої форми $f(\cdot)$). Фактично, у функції: (i) не задано, як технологічний, платформовий, аналітичний та організаційний блоки впливають на результат; (ii) не конкретизовано функціональний вигляд; (iii) не враховано конкретні параметри, коефіцієнти впливу та обмеження середовища.

2. Динамічною функцією:

$$Rt+1=Rt+\Delta R \quad (6).$$

Можна констатувати, що процес розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі формалізується через залежність:

$$\Delta R=\phi(T\cdot P\cdot A\cdot O)-\psi(Rt) \quad (7);$$

де: $\phi(\cdot)$ — синергетичний ефект цифрової інтеграції; $\psi(\cdot)$ — втрати через ризики, застарівання технологій або неефективність управління.

Ця функція є динамічною, оскільки описує розвиток підприємства через послідовну зміну станів системи учасі. Ключові ознаки динамічності: (i) існує часовий індекс t, що відбиває еволюцію системи; (ii) стан підприємства в наступний момент Rt+1 залежить від попереднього стану Rt; (iii) розвиток відбувається через приріст ΔR, який може змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таким чином, інструментарій розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі діє як інтегрована система цифрових технологій і управлінських рішень. Наведений вище алгоритм його функціонування ілюструє, що: (i) технологічний блок створює цифрові дані; (ii) платформовий блок інтегрує учасників у єдиний простір; (ii) аналітичний блок перетворює дані на рішення; (iv) організаційний блок забезпечує здатність підприємства використовувати ці рішення ефективно. Це забезпечує трансформацію традиційних бізнес-процесів у більш ефективні, гнучкі та інноваційні форми діяльності.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація підприємств морського транспорту формує якісно нову інструментальну модель їх розвитку. Доведено, що ця модель базується на інтеграції технологічного, платформового, аналітично-управлінського та організаційно-цифрового блоків. Зміст інтеграції дозволяє формалізувати процес розвитку підприємств морського транспорту у вигляді абстрактної або динамічної моделей, що відбивають як структурні залежності між ключовими компонентами системи, так і часову еволюцію їхнього стану.

Наукова цінність окресленого дослідження полягає у: формалізації інструментарію розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі як багатокомпонентної системи, що охоплює технологічний, платформовий, аналітично-управлінський та організаційно-цифровий блоки; побудові узагальненої моделі розвитку підприємства, яка відбиває структурні взаємозв'язки між ключовими елементами цифрової транс-

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/).

формації та дозволяє системно описати залежність рівня розвитку від їх взаємодії; розробленні динамічного підходу до конкретизації розвитку підприємств (із врахуванням послідовної зміни їх станів у часі, а також впливу синергетичних ефектів і втрат у процесі цифрової трансформації); визначенні функціонального впливу кожного складового блоку інструментарію на ефективність діяльності підприємств морського транспорту.

Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення системи управління підприємствами морського транспорту. Разом із тим, дослідження має певні межі (обмеження), які необхідно враховувати. Передусім запропоновані моделі мають узагальнений (абстрактний) характер і не враховують специфіку окремих підприємств, типів флоту або регіональних ринків. Крім того у моделі не повністю формалізовано кількісні значення вагових коефіцієнтів впливу блоків (що значно обмежує якість прямого емпіричного розрахунку без додаткової адаптації). Отже, запропонований інструментарій розвитку підприємств морського транспорту в цифровому середовищі є концептуальною основою для подальших прикладних досліджень, спрямованих на його параметризацію, емпіричну перевірку та адаптацію до конкретних умов функціонування морської галузі.

Література:

1. Acciaro, M., Sys, C. Innovation in the maritime sector: Aligning strategy with outcomes. Maritime Policy & Management. 2020. № 47 (8). P. 1045—1063.

2. European Sea Ports Organisation (ESPO). Annual report 2023: Digitalisation and sustainability in European ports. Brussels: ESPO, 2023. URL: https://www.espo.be/publications/annual-report-2023 (дата звернення: 02.01.2026).

3. Головченко О. М., Цупка О.В. Трансформація морських і річкових транспортних систем під впливом цифрових платформ. Ефективна економіка. 2026. № 1. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.34

4. Гомольська О. В. Цифровізація транспортної інфраструктури України: виклики та можливості. Економіка і держава. 2021. № 4. С. 56—61.

5. Котенкова С. Ю. Розвиток інтелектуальних транспортних систем у морській логістиці. Вісник економічної науки України. 2022, № 2. С. 44—50.

6. Панченко В.Г. Інноваційні моделі цифрових екосистем у сфері транспорту: аналітичний огляд. Транспортні системи та технології. 2023. № 1. С. 5—17.

7. Review of Maritime Transport. UNCTFD, 2024, URL.: https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/review-of-maritime-transport (дата звернення: 22.02. 2026).

References:

1. Acciaro, M., and Sys, C. (2020), "Innovation in the maritime sector: Aligning strategy with outcomes", Maritime Policy & Management, vol. 47 (8), pp. 1045—1063.

2. European Sea Ports Organisation (ESPO) (2023), "Annual report 2023: Digitalisation and sustainability in European ports", available at: https://www.espo.be/publications/annual-report-2023 (Accessed 02.01.2026).

3. Golovchenko, O. M., and Tsupka, O. V. (2026), "Transformation of sea and river transport systems with the influx of digital platforms", Efektyvna ekonomika, vol. 1. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.34

4. Gomolska, O.V. (2021), "Digitalization of Ukraine's transport infrastructure: challenges and opportunities", Ekonomika i derzhava, vol. 4, pp. 56—61.

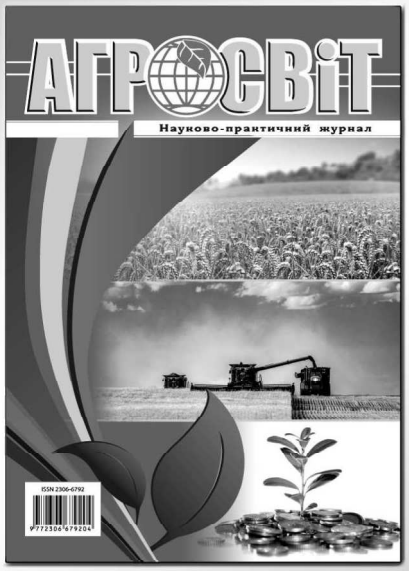
5. Kotenkova, S.Yu. (2022), "Development of intelligent transport systems in maritime logistics", Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny, vol. 2, pp. 44—50.

6. Panchenko, V.G. (2023), "Innovative models of digital ecosystems in the transport sector: an analytical review", Transportni systemy ta tekhnolohiyi, vol. 1, pp. 5—17.

7. UNCTFD (2026), "Review of Maritime Transport", available at: https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/review-of-maritime-transport (Accessed 22.02. 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04. 05.26
Прорецензовано / Revised: 14. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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 336.64:005.591.6

О. В. Рубай,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6103-8422
Л. В. Синявська,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2723-9551

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.281

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

O. Rubai,
PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Lviv National University of Veterinary Medicine and S.Z. Grzycki
L. Syniavska,
PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Lviv National University of Veterinary Medicine and S.Z. Grzycki

INNOVATIVE APPROACHES IN FINANCIAL MANAGEMENT

У статті досліджено сутність інноваційних підходів у фінансовому менеджменті підприємств в умовах цифровізації економіки та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Визначено, що сучасний фінансовий менеджмент трансформується під впливом фінансових технологій, глобалізації та підвищення конкуренції, що зумовлює необхідність удосконалення традиційних методів управління. Розкрито значення таких інструментів, як FinTech, аналітика великих даних, штучний інтелект і хмарні сервіси у підвищенні ефективності фінансового планування, контролю та прогнозування.

Обгрунтовано, що впровадження інновацій сприяє оптимізації грошових потоків, зниженню фінансових ризиків та підвищенню прозорості фінансових операцій. Доведено, що інтеграція цифрових технологій забезпечує оперативність управлінських рішень і підвищує фінансову стійкість підприємств.

The article examines the essence and features of implementing innovative approaches in financial management of enterprises under conditions of economic digitalization and increasing uncertainty of the external environment. It is determined that the transformation of financial management is driven by the development of financial technologies, globalization processes, and intensified competition, which necessitates the revision of traditional methods of financial resource management. The role of modern tools, including financial technologies (FinTech), big data analytics, artificial intelligence, cloud services, and automated systems, in improving the efficiency of financial planning, control, and forecasting is substantiated.

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

It is argued that the application of innovative approaches contributes to the optimization of cash flows, reduction of financial risks, and enhancement of transparency in financial operations. The study proves that the integration of digital technologies into the financial management system ensures prompt decision-making and increases the adaptability of enterprises to changes in the external environment. Special attention is paid to the impact of innovative tools on strengthening financial stability, liquidity, and profitability of business entities.

The paper emphasizes that the implementation of innovative approaches in financial management contributes to optimizing the capital structure, increasing the efficiency of using financial resources, reducing financial risks, and minimizing losses from the uncertainty of the external environment. The role of digital technologies in ensuring the transparency of financial transactions, increasing the level of financial discipline, and improving corporate governance is particularly emphasized.

As a result of the research, key directions for improving financial management are identified, including the implementation of digital solutions, development of analytical competencies, and formation of an effective risk management system. It is concluded that innovative approaches serve as a crucial factor in enhancing the effectiveness of financial management and ensuring the competitiveness of enterprises in modern economic conditions.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, інноваційні підходи, фінансові технології, цифровізація, ефективність, фінансова стійкість, ризик-менеджмент.

Key words: financial management, innovative approaches, financial technologies, digitalization, efficiency, financial stability, risk management.

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

Фінансовий менеджмент підприємств — система інструментів і рішень, спрямованих на раціональне використання фінансових ресурсів з метою підтримання стабільної діяльності та довгострокового розвитку. В умовах обмеженого доступу до капіталу ключовим завданням стає ефективний розподіл фінансових потоків, зниження рівня фінансових ризиків і підвищення ринкової вартості бізнесу. Водночас пріоритетного значення набуває контроль за ліквідністю, забезпечення платоспроможності та досягнення достатнього рівня прибутковості.

У контексті інноваційних підходів у фінансовому менеджменті особливої актуальності набуває впровадження сучасних цифрових технологій та новітніх фінансових інструментів. Використання автоматизованих систем обліку, аналітики великих даних (Big Data), хмарних сервісів і фінансових технологій (FinTech) дозволяє підвищити точність прогнозування, оперативність прийняття управлінських рішень і прозорість фінансових операцій. Крім того, інноваційні підходи передбачають застосування гнучких методів бюджетування, ризик-менеджменту та фінансового планування, що дає змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах розвитку економіки фінансовий менеджмент зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації та зростання невизначеності бізнес-середовища. Традиційні методи управління фінансами поступово доповнюються інноваційними підходами, які дозволяють підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити фінансову стійкість підприємства та зміцнити його конкурентні позиції.

Фахівці та аналітики фінансового ринку визначають, що хоча фінансові інновації в Україні розвиваються швидкими темпами, регуляторна база все ще відстає від багатьох фінансово-економічних систем провідних країн [18].

Наведені аргументи актуалізують дослідження інноваційних підходів у фінансовому менеджменті як важливого чинника підвищення ефективності управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційних підходів у фінансовому менеджменті є предметом активних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад фінансового менеджменту здійснили такі відомі вчені, як І. Бланк, І. Вахович, А. Поддєрьогін, які розглядали фінансовий менеджмент як систему управління фінансовими ресурсами підприємства та обґрунтовували необхідність його адаптації до сучасних умов господарювання [2, 3,12].

Питання інноваційного розвитку фінансового менеджменту в умовах цифровізації досліджували зарубіжні науковці [4], а також сучасні дослідники фінансових технологій, які акцентують увагу на ролі цифрових інструментів у трансформації фінансових процесів. У їхніх працях підкреслюється, що впровадження таких технологій, як штучний інтелект, Big Data та блокчейн, сприяє підвищенню ефективності фінансового аналізу, прогнозування та управління ризиками, зокрема, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значний інтерес науковців та практиків до питань використання можливостей штучного інтелекту у фінансовому середовищі та управлінні інвестиціями [16]; підкреслюється важливість штучного інтелекту у світовій економіці як інструменту підвищення ефективності стратегічних рішень та прогнозування в бізнесі й фінансах. Він аналізує ринкові тенденції, оптимізує портфель інвестицій, прогнозує макроекономічні показники, обробляє великі дані, підтримує політичні рішення, оптимізує виробництво та сприяє технологічному розвитку [11].

Супруненко С.А., Чорновол А.О., Гаврилюк В.М. [15], зазначають, що використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України має великий потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Цей підхід дає змогу здійснювати прогнозування та моделювання фінансових показників, оптимізувати ризики та витрати, управляти ліквідністю та приймати обгрунтовані стратегічні рішення.

Вітчизняні науковці, зокрема Коваль Н.О., Ткачук Л.М., Панасенко І.О. досліджують проблеми адаптації фінансового менеджменту до умов нестабільного економічного середовища та обгрунтовують необхідність впровадження інноваційних підходів до управління фінансовими ресурсами підприємств і зазначають наступне, що успіхом реалізації певної бізнес-моделі в контексті розробки ефективної стратегії фінансового менеджменту є впровадження новітніх технологій, які відповідають сучасним потребам інноваційного розвитку організацій [10].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із розвитком фінансових технологій (FinTech). У працях низки учених розглядається вплив фінансових інновацій на функціонування фінансових ринків та підприємств. Дослідники відзначають, що FinTech сприяє підвищенню доступності фінансових послуг, зниженню транзакційних витрат та формуванню нових бізнес-моделей [1,17].

Важливе місце у сучасних дослідженнях займають питання інтеграції ESG-принципів у фінансовий менеджмент. Зокрема, у працях О. М. Дювгованець С. О. Дудник, та В. П. Федурця обгрунтовано, що ESG-менеджмент виступає ключовим інструментом сучасного управління, що інтегрує фінансові та нефінансові аспекти діяльності суб'єктів господарювання [7]. Дослідження сучасних науковців також підтверджують, що інтеграція ESG-підходів у систему фінансового менеджменту підприємства, дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники у єдиній управлінській моделі, сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та їх довгостроковій стійкості [19].

Крім того, значна увага приділяється ризик-орієнтованому підходу до фінансового менеджменту. Такі дослідники, як Р. Содома та І. Ільчишин, заклали теоретичні основи адаптації класичних підходів ризик-менеджменту та фінансового менеджменту до турбулентного середовища з урахуванням безпекових, енергетичних, логістичних, кадрових та інституційних ризиків, що мають каскадний характер. які сьогодні активно доповнюються сучасними цифровими інструментами аналізу та прогнозування [14].

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить, що інноваційні підходи у фінансовому менеджменті формуються під впливом розвитку фінансової науки, цифрових технологій, ESG-концепції та сучасних методів управління ризиками. Водночас, попри значну кількість досліджень, питання комплексного впровадження інновацій у фінансовий менеджмент підприємств потребує подальшого поглибленого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Стаття спрямована на дослідження ролі інноваційних інструментів у підвищенні ефективності фінансового менеджменту суб'єктів підприємництва та обгрунтування необхідності їх інтеграції у практику управління з метою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах сучасних економічних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах загострення глобальної конкуренції та становлення економіки знань здатність держав створювати й ефективно використовувати інноваційні підходи фінансового менеджменту виступає визначальним фактором їх сталого розвитку та економічної стабільності. Сучасний фінансовий менеджмент повинен базуватися на інноваційних процесах. Важливим аспектом є формування та утримання конкурентних позицій у визначених сегментах фінансового ринку. Успішність бізнес-моделі у фінансовому менеджменті зумовлюється впровадженням сучасних технологій, що відповідають тенденціям інноваційного розвитку.

Важливу роль у порівняльній оцінці можливостей інноваційного розвитку відіграють міжнародні рейтинги, оскільки дозволяють виявити не лише загальний рівень інноваційної спроможності, а й структурні особливості національних інноваційних систем [8]. Серед них особливе місце посідає Global Innovation Index (GII) [20], який комплексно характеризує взаємозв'язок між інноваційними передумовами та результатами. У цьому контексті аналіз позицій України в Global Innovation Index (рис. 1) — дає змогу оцінити динаміку її інноваційного розвитку та виявити ключові дисбаланси між наявними ресурсами і фактичними інноваційними результатами, що є важливим для подальшого обгрунтування підходів до оцінювання інноваційного потенціалу нарівні підприємств.

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

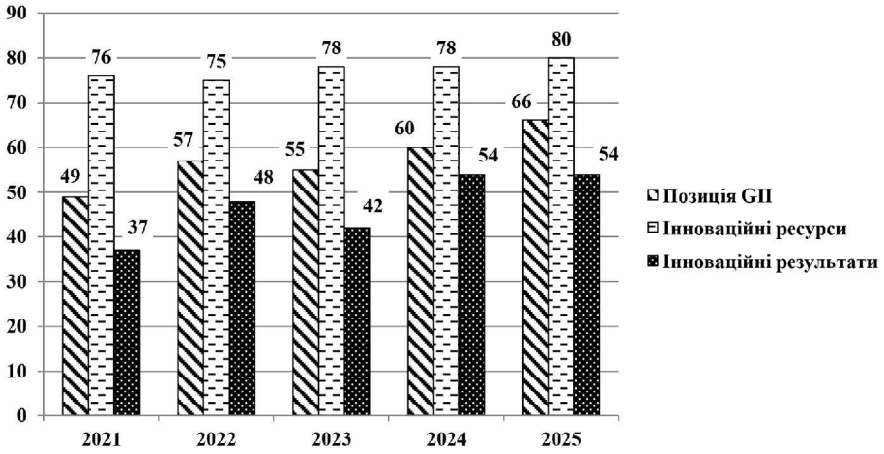


Рис. 1. Динаміка позиції України в Global Innovation Index (GII)

Джерело: побудовано на основі даних [20].

У 2025 році Україна показала кращі результати в інноваційній діяльності.

Одним із ключових інноваційних напрямів є цифровізація фінансових процесів. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизованих платформ та аналітичних інструментів дає змогу оптимізувати фінансове планування, бюджетування та контроль. Зокрема, впровадження технологій обробки великих даних (Big Data) та штучного інтелекту сприяє більш точному прогнозуванню фінансових показників і виявленню потенційних ризиків.

Big Data та аналітичні інструменти набувають все більшого поширення у фінансовому менеджменті. У наукових доробках значна увага акцентується на здатності аналізу великих даних знаходити приховані закономірності, які дозволяють ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення. Застосування Big Data також допомагає фінансовим аналітикам виявляти тенденції, прогнозувати рентабельність проектів та оптимізувати управління витратами [9].

Важливим інноваційним підходом є використання фінансової аналітики в режимі реального часу. Це дозволяє керівництву підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати фінансову стратегію та приймати обґрунтовані рішення. Такі інструменти значно підвищують прозорість фінансових потоків і сприяють ефективному управлінню ресурсами.

Дослідження показують, що в Україні, як і в усьому світі, ця технологія стає ефективним інструментом для оптимізації фінансових процесів, забезпечуючи точність, швидкість та прогностичну аналітику. Дані, які генеруються в цифровому середовищі, мають величезний потенціал для розуміння ринкових тенденцій, виявлення фінансових ризиків та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. У цьому контексті ефективне використання аналітики даних стає ключовим фактором успіху для компаній та організацій, що працюють в українському фінансовому секторі [15].

Саме аналітичні інструменти обробки даних дають змогу своєчасно виявляти можливі ризики, а також підвищують достовірність фінансових показників і оперативність формування звітності, що набуває особливої ваги в умовах цифровізації економіки. Застосування таких підходів сприяє не лише вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів, але й посиленню здатності фінансового менеджменту підприємств швидко реагувати на зміни ринкового середовища та ефективно пристосовуватися до нових викликів. У підсумку використання фінансової аналітики даних перетворюється на ключовий інструмент забезпечення фінансової стабільності та досягнення успішних результатів у сучасному цифровому середовищі.

Ще одним сучасним напрямом є ризик-орієнтований підхід до фінансового управління. Він передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових ризиків на всіх етапах діяльності підприємства. Використання систем управління ризиками (Risk Management Systems) дозволяє знизити ймовірність фінансових втрат та підвищити стійкість підприємства до кризових ситуацій. Наявність ризику у веденні бізнесу полягає не у відсутності можливості. Хоча ризики часто сприймаються лише як небезпеки, вони можуть представляти значні можливості та можливості. Деякі з цих можливостей включають організаційні інновації та збільшення конкурентних переваг, які можуть призвести до короткострокової та довгострокової прибутковості. Якщо вжити суттєвих заходів, щоб гарантувати, що ризик не загрожує безперервності організації, бізнес може процвітати в довгостроковій перспективі. Для того, щоб успішно це зробити, підприємства повинні переконатися, що вони думають про операції на базовому рівні, що є основою ризик-орієнтованого мислення [13].

Ризик-орієнтований підхід у фінансовому менеджменті передбачає використання системного підходу до управління ризиками. Це означає, що на кожному кроці бізнес уже має вбудовану систему протоколів і набір процесів і систем для боротьби з будь-якими ризиками, з якими він може зіткнутися. Ризик-орієнтований підхід означає, що за потенційними загрозами не стоїть операція, а випереджає їх. Це також означає, що існує спеціальний підрозділ персоналу, який займається забезпеченням ефективних систем управління якістю та протоколів у разі виникнення будь-яких ризиків.

Застосування ризик-орієнтованого підходу у фінансовому менеджменті передбачає, що підприємство забезпечує реалізацію своїх стратегічних цілей шляхом постійного виявлення та контролю можливих загроз на всіх рівнях діяльності. Це також означає, що організація здійснює оцінку або має налагоджений механізм оцінювання своїх процесів, процедур і систем, чітко розуміє їх функціонування та здатна визначити потенційні слабкі місця, які можуть призвести до збоїв. Підприємства, що дотримуються ризик-орієнтованого мислення, заздалегідь розробляють плани реагування на непередбачені ситуації, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити рівень їх фінансової стійкості.

Суттєве значення має також впровадження фінансових технологій (FinTech), які змінюють традиційні підходи до управління фінансами. Онлайн-платежі, електронні гроші, блокчейн-технології та цифрові платформи відкривають нові можливості для оптимізації фінансових операцій, зниження витрат та підвищення швидкості обслуговування.

У сучасних умовах фінансові технології трансформують традиційні підходи до фінансового менеджменту, забезпечуючи автоматизацію процесів, швидкий доступ до даних та підвищення якості управлінських рішень. Використання таких технологій, як аналітика великих даних, штучний інтелект, хмарні сервіси та цифрові платформи, дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати фінансові результати, оптимізувати грошові потоки та ефективно управляти ризиками.

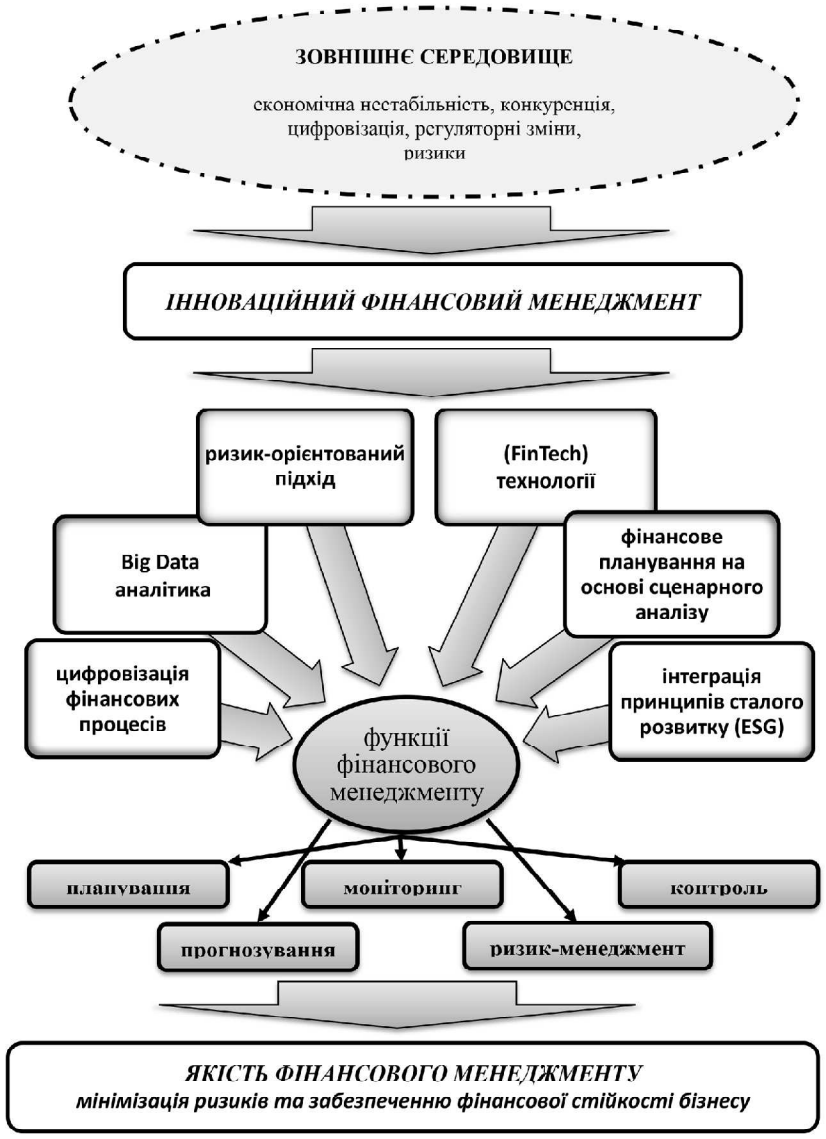


Рис. 2. Схема інтеграції інноваційних підходів у систему фінансового менеджменту

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1, 8].

Поряд з цим, FinTech сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, зниженню витрат на обробку інформації та прискоренню фінансових транзакцій. Це, у свою чергу, забезпечує гнучкість фінансового управління та підвищує конкурентоспроможність підприємства. Крім того, фінансові технології виступають важливим інструментом модернізації фінансового менеджменту, сприяючи підвищенню його результативності, адаптивності та інноваційності в умовах цифрової економіки.

Окрему увагу слід приділити стратегічному фінансовому плануванню на основі сценарного аналізу, яке є одним із найбільш ефективних інструментів управління в умовах невизначеності та високих ризиків. На відміну від традиційного підходу, що грунтується на прогнозуванні одного найбільш імовірного варіанту розвитку подій, сценарний аналіз передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв, кожен з яких враховує різні можливі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Сутність такого підходу полягає у формуванні, як правило, трьох базових сценаріїв: оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного. Кожен із них базується на різних припущеннях щодо динаміки ключових факторів — обсягів продажу, рівня витрат, інфляції, валютних коливань, змін у законодавстві та загального економічного середовища. Це дозволяє підприємству заздалегідь оцінити можливі фінансові результати та підготувати відповідні управлінські рішення.

Такий підхід дозволяє враховувати різні варіанти розвитку подій і формувати гнучкі фінансові стратегії, здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Крім того, інноваційним напрямом є інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у фінансовий менеджмент. Інтегрування ESG-принципів у систему фінансового менеджменту суттєво трансформує класичні підходи до ухвалення фінансових рішень, оскільки поряд із фінансовими показниками зростає значення екологічних ризиків, соціальних ефектів та рівня корпоративного управління. Для підприємств це означає необхідність переосмислення підходів до фінансового планування, управління капіталом, оцінювання інвестиційних проєктів і ризиків із урахуванням засад сталого розвитку.

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

ESG-підходи є сучасною концепцією управління підприємством, що передбачає інтеграцію екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) факторів у процес прийняття фінансово-економічних рішень. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих виключно на максимізацію прибутку, ESG-концепція акцентує увагу на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу через відповідальне ставлення до навколишнього середовища, дотримання соціальних стандартів та підвищення якості корпоративного управління. Врахування ESG-критеріїв дозволяє підприємствам знижувати ризики, підвищувати рівень довіри з боку інвесторів і суспільства, а також зміцнювати свою конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

Успіх інноваційних підходів у фінансовому менеджменті залежить від впливу зовнішнього середовища, так як саме зовнішні умови формують виклики й можливості а інноваційні інструменти забезпечують адаптацію до них, а результатом є підвищення ефективності діяльності підприємства (рис. 2).

Зовнішнє середовище (економічна нестабільність, конкуренція, цифровізація, регуляторні зміни) постійно впливає на фінансову діяльність підприємства, створюючи ризики та нові вимоги до управління. У відповідь на ці фактори підприємства впроваджують інноваційні підходи у фінансовому менеджменті — використання FinTech-рішень, аналітики даних, автоматизації, гнучкого бюджетування та сучасних методів ризик-менеджменту.

Застосування таких інструментів дозволяє підвищити якість фінансового планування, швидкість прийняття рішень і точність прогнозування, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів. У результаті формується позитивний ефект у вигляді зростання прибутковості, забезпечення ліквідності, підвищення фінансової стійкості та загальної результативності бізнесу.

Отже, ефективність фінансового менеджменту визначається здатністю підприємства своєчасно реагувати на вплив зовнішнього середовища через впровадження інноваційних підходів, що забезпечує його стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, інноваційні підходи у фінансовому менеджменті відіграють ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств в умовах сучасної економічної нестабільності. Використання цифрових технологій, аналітичних інструментів, ризик-орієнтованого управління та принципів сталого розвитку сприяє прийняттю обгрунтованих управлінських рішень і зміцненню фінансової стійкості. Впровадження таких підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та забезпечувати довгостроковий розвиток. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні механізмів впровадження інноваційних підходів у фінансовому менеджменті підприємств з урахуванням специфіки галузей та масштабів діяльності.

Література:

1. Балицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 59—65. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.59

2. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2022. 784 с.

3. Вахович І. Фінансовий менеджмент магістерський курс: навчальний посібник. 3-тє вид., змінене і доповнене. Луцьк: Надстир'я, 2023. 640 с.

4. Brealey R.A., Myers S.C. Principles of corporate finance. New York: McGraw-Hill, 2011. 976 p.

5. Brigham E.F., Houston J.F. Fundamentals of financial management. Mason: Cengage Learning, 2009. 752 p

6. Дудинець Л.А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. Гроші, фінанси і кредит. 2018. № 22. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/149.pdf

7. Дювгованець О. М., Дудник С. О., Федурець В. П. ESG-менеджмент: сталий розвиток та конкурентна перевага. Економічна наука. URL: https://www.nayka.-com.ua/index.php/investplan/article/view/7673

8. Карпенко О.О., Поляков І.А., Матненко А.Г., Харченко Я.А. Алгоритмічний підхід до оцінювання цифрової трансформації та інноваційної спроможності бізнес-суб'єктів. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 7. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9741/9888

9. Кладницька Т.А., Катаєва С.Б. Інноваційні методи оптимізації фінансової роботи на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1127/1079

10. Коваль Н.О., Ткачук Л.М., Панасенко І.О. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. Економіка та суспільство. Випуск № 62. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3962/3885

11. Некрасова Л.А., Хмарюк А.С. Місце і роль штучного інтелекту в обгрунтуванні стратегічних інвестиційних рішень. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 15. С.47—52. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4294/4329

12. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2023. 576 с.

13. Ризик-орієнтований підхід. Управління ризиками та управління якістю. URL: https://tms.ua/blog/rizik-oriientovanij-pidhid-upravlinnya-rizikami-ta-upravlinnya-yakistju/#9-ots%D1%96nka-produktivnost%-D1%96-ta-vdoskonalen

14. Содома Р.І., Ільчишин І.Ю. Інтеграція фінансового менеджменту та ризик-менеджменту у проєктах регіонального розвитку України під час воєнного стану та післявоєнний період. Економіка та суспільство. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-153

15. Супруненко С.А., Чорновол А.О., Гаврилюк В.М. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. Економіка та суспільство. 2024. №62. URL: https://

economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3925

16. Таранич А., Пелехатський Д. (2024). Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні підприємствами. Економіка України. Том 67, № 1 (746), С. 54—65.

17. Тохтамиш Т.О., Ягольницький О.А., Гранько К.Б. Діяльність fintech-компаній на фінансовому ринку. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/5.pdf

18. Хіцан Д.В. Інноваційні технології у фінансовій сфері: узагальнення світового досвіду. Бізнесінформ. 2024. № 8. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-189_195.pdf

19. Цимбаленко Н.В. ESG-підходи у фінансовому менеджменті суб'єктів підприємництва. Актуальні проблеми сталого розвитку. Том 3, № 2, 2026. С. 253—260. URI: https://www.researchgate.net/publication/402462428_ESG-PIDHODI_U_FINANSOVOMU_-MENEDZMENTI_SUB'EKTIV_PIDPRIEMNICT

20. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025:офіційні матеріали WIPO. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf

References:

1. Balytska, M. and Brovenko, K. (2021), "Financial technologies as a driver of financial markets development", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 9, pp. 59—65. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.59

2. Blank, I. A. (2022), Finansovyi menedzhment [Financial management], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.

3. Vakhovych, I. (2023), Finansovyi menedzhment [Financial management], Nadstyr'ia, Luts'k, Ukraine.

4. Brealey, R. A. and Myers, S.C. (2011), Principles of corporate finance, McGraw-Hill, New York, USA.

5. Brigham, E.F. and Houston, J.F. (2009), Fundamentals of financial management, Mason: Cengage Learning, Boston, USA.

6. Dudynets, L. (2018), "Development of financial technologies as a factor of modernization of the financial system", Hroshi, finansy i kredyt, vol, 22, available at: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/149.pdf (Accessed 25 April 2026).

7. Dyuvhovanets, O.M., Dudnyk, S.O. and Fedurtsia, V.P. (2025), "ESG-management: sustainable development and competitive advantage", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 19, pp. 179—186, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7673 (Accessed 25 April 2026).

8. Karpenko O.O., Poliakov I.A., Matnenko A.H. and Kharchenko Ya.A. (2026), "Strategy for managing investment activities in the modern business environmen", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 7, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9741/9888 (Accessed 25 April 2026).

9. Kladnyts'ka, T.A. and Kataieva, S.B. (2024), "Innovative methods of optimizing financial work at the enterprise", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 4 (51), available at: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1127/1079 (Accessed 25 April 2026).

10. Koval, N.O. Tkachuk, L.M. and Panasenko, I.O. (2024), "Financial management strategies in the face of unforeseen financial market fluctations", Ekonomika tasuspil'stvo, vol. 62, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3962/3885 (Accessed 25 April 2026).

11. Nekrasova, L.A. and Khmariuk, A.S. (2024), "The place and role of artificial intelligence in justifying strategic investment decisions", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 15, pp. 47—52, available at: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4294/4329 (Accessed 25 April 2026).

12. Poddier'ohin, A. M. (2023), Finansovyj menedzhment [Financial Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

13. TMS Ukraine (2023), "Risk-Based Approach. Risk Management and Quality Management", available at: https://tms.ua/blog/rizik-oriientovanij-pidhid-upravlinnya-rizikami-ta-upravlinnya-yakistju/#9-ots%D1%96nka-produktivnost%D1%96-ta-vdoskonalen (Accessed 25 April 2026).

14. Sodoma, R.I. and Il'chyshyn, I.Yu. (2026), "Integration of Financial Management and Risk Management in Regional Development Projects of Ukraine during Martial Law and the Post-War Period", Ekonomika ta suspil'stvo. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-153

15. Suprunenko, S.A., Chornovol, A.O. and Havryliuk, V.M. (2024), "Using Data Analytics to Manage Financial Processes in the Digital Environment of Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 62, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3925 (Accessed 25 April 2026).

16. Taranych, A. and Pelekhatskyi, D. (2024), "The use of artificial intelligence in the strategic management of enterprises", Economy of Ukraine, vol. 67, no. 1 (746), pp. 54—65.

17. Tokhtamysh. T.O., Yahol'nyts'kyj. O.A. and Hran'ko. K.B. (2020), "Activities of fintech companies in the financial market", Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny, available at: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/5.pdf (Accessed 25 April 2026).

18. Khitsan, D. (2024). "Innovative Technologies in the Financial Sector: Generalization of International Experience", Biznes-inform, vol. 8. pp. 189—195, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-189_195.pdf (Accessed 25 April 2026).

19. Tsymbalenko, N.V. (2026), "ESG approaches in financial management of business entities", Aktual'ni problemy staloho rozvytku, vol. 3, no. 2, pp. 253—260, available at: https://www.researchgate.net/publication/402462428_ESG-PIDHODI_U_FINANSOVOMU_-MENEDZMENTI_SUB'EKTIV_PIDPRIEMNICT (Accessed 25 April 2026).

20. WIPO (2025), "Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025", available at: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf (Accessed 25 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04. 05.26
Прорецензовано / Revised: 14. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 657.6

С. В. Візіренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет "Одеська юридична академія"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8163-7411
Б. В. Фасій,
к. ю. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет "Одеська юридична академія"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8715-930X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.288

АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЮ ТА ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

S. Vizirenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management, National University "Odesa Law Academy"
B. Fasii,
PhD in Law, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management, National University "Odesa Law Academy"

AUDIT AS A TOOL FOR MONITORING AND SUPPORTING MANAGEMENT DECISIONS

У статті досліджено сутність аудиту як інструменту контролю та підтримки управлінських рішень у системі управління бізнес-структурою. Обгрунтовано роль аудиту у забезпеченні достовірності інформаційної бази, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень, а також визначено його місце у взаємодії з фінансовим менеджментом і ризик-менеджментом. Розглянуто основні функції аудиту, зокрема контрольну, аналітичну, інформаційну та консультаційну, та їх вплив на підвищення результативності управлінської діяльності. Встановлено, що аудит сприяє виявленню відхилень, мінімізації ризиків і підвищенню прозорості діяльності підприємства. Узагальнено проблеми функціонування аудиту в сучасних умовах та окреслено напрями підвищення його ефективності в системі менеджменту. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності управління бізнес-структурою.

In today's business environment, characterized by high levels of economic uncertainty, intensifying competition, and dynamic changes in the regulatory framework, ensuring the soundness and effectiveness of management decisions is of particular importance. High levels of competition, an unstable economic environment, and increasing demands for transparency in financial information necessitate the use of reliable control tools and analytical support for management. Under such conditions, auditing serves not only as a tool for verifying the accuracy of financial information but also as a vital component of management's informational and analytical support. The results of audits enable the timely identification of violations, the assessment of risks, and the formulation of recommendations to improve the effectiveness of the business structure's operations.

This article examines the nature of auditing as a tool for controlling and supporting management decisions within a business management system. It substantiates the role of auditing in ensuring the reliability of the information base necessary for making effective management decisions, and defines its place in relation to financial management and risk management. The main functions of auditing-namely, control, analytical, informational, and advisory-are examined, along with their impact on improving the effectiveness of management activities. It has been established that auditing facilitates the identification of deviations, minimization of risks, and increased transparency of the enterprise's operations. The challenges of auditing in the current environment are summarized, and directions for enhancing its effectiveness within the management system are outlined. To enhance the effectiveness of auditing, it is advisable to: implement modern information technologies and analytical tools; develop internal auditing as an integral part of the management system; strengthen cooperation between auditors and management; and focus auditing on assessing risks and operational effectiveness. Implementing these measures will help elevate the role of auditing as a management tool.

An audit ensures the reliability of information, helps identify risks, and improves the efficiency of a business entity's operations, which, in turn, enables informed management decisions. Internal audit plays a particularly important role in this process, as it is integrated into the management system and ensures ongoing oversight of operations. Control in management is a systematic process of monitoring, analyzing, and adjusting the operations of a business structure, which ensures the achievement of goals and the prevention of risks. Auditing serves as a key tool in this process, reinforcing the soundness of management decisions.

The practical significance of the results lies in the possibility of using them to improve the management decision-making process and enhance the effectiveness of business structure management.

Ключові слова: аудит внутрішній і зовнішній, функції аудиту, контроль, система управління, управлінські рішення, менеджмент, ризик-менеджмент, фінансовий менеджмент, облікові дані, фінансові результати.

Key words: internal and external audits, audit functions, control, management system, management decisions, management, risk management, financial management, accounting data, financial results.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах функціонування бізнес-структур, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, посиленням конкуренції та динамічними змінами нормативно-правового середовища, особливого значення набуває забезпечення обгрунтованості та ефективності управлінських рішень. Високий рівень конкуренції, нестабільність економічного середовища, а також зростання вимог до прозорості фінансової інформації обумовлюють необхідність використання надійних інструментів контролю та аналітичної підтримки управління. За таких умов аудит виступає не лише як інструмент контролю достовірності фінансової інформації, а й як важливий елемент інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту. Результати аудиторських перевірок дозволяють своєчасно виявляти порушення, оцінювати ризики та формувати рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності бізнес-структури.

Зростання ролі внутрішнього контролю, необхідність мінімізації фінансових ризиків та підвищення прозорості діяльності суб'єктів господарювання обумовлюють актуальність дослідження аудиту як інструменту підтримки управлінських рішень. В умовах інтеграції до міжнародних стандартів обліку й аудиту підвищуються вимоги до якості інформації, яка використовується керівництвом у процесі прийняття рішень, що, у свою чергу, актуалізує необхідність поглиблення теоретичних і практичних аспектів застосування аудиту в системі управління організацією.

Традиційно аудит розглядався як засіб перевірки достовірності фінансової звітності, однак у сучасних умовах його функції значно розширюються. Аудит інтегрується у систему менеджменту бізнес-структури, виконуючи не лише контрольну, а й аналітичну та консультативну функції. Це дозволяє використовувати результати аудиту як основу для прийняття обгрунтованих управлінських рішень. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління бізнес-структурами шляхом удосконалення інформаційного забезпечення, важливе місце в якому займає аудит.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні українські дослідження доводять, що аудит еволюціонував від функції перевірки до інструменту управлінського контролю, оцінки ризиків і підтримки прийняття рішень. Науковці досліджують це через інституційний підхід, інтеграцію з внутрішнім контролем, ризик-

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/).

орієнтовану модель і цифровізацію. У сучасній українській економічній науці значну увагу приділено дослідженню ролі аудиту в системі управління бізнес-структури. Зокрема, у працях О.А. Петрика, В.О. Зотова, Б.В. Кудрицького [5] аудит розглядається як інституційне явище, що забезпечує достовірність інформації та формує основу для прийняття управлінських рішень. У працях Слободяник Ю.Б. [7] розглядаються питання регламентації функцій внутрішнього аудиту, проблеми організації та методики проведення внутрішнього аудиту на підприємствах. У працях М.М. Шестерняк [9] контроль і аудит розглядається як ключові інструменти управлінської системи підприємства, що забезпечують прозорість, відповідальність і ефективність прийняття рішень. Т.О. Каменська та О.Ю. Редько [3] комплексно розглядають теоретичні та практичні аспекти організації внутрішнього контролю та аудиту. Науковці наголошують на необхідності інтеграції контролю у загальну систему управління з урахуванням сучасних викликів, а також надають рекомендації щодо впровадження міжнародних стандартів, що сприяє адаптації вітчизняних підприємств до глобальних практик. А.Ю. Кріль [4] досліджує особливості впровадження внутрішнього контролю в малому бізнесі, акцентуючи увагу на необхідності його адаптації до обмежених ресурсів та обґрунтовує доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу. Я.І. Мулик [2] системно обґрунтовує, що внутрішній контроль на підприємстві є багатокомпонентною управлінською функцією, ефективність якої визначається організаційними, економічними та поведінковими чинниками, а також рівнем інтеграції контролю у процес прийняття управлінських рішень. Р.О. Савченко, Н.М. Савченко, І.В. Дем'янюк [6] розглядали теоретичні основи організації системи внутрішнього контролю у вітчизняних підприємствах.

Отже, результати сучасних досліджень науковців свідчать про суттєву трансформацію аудиту: від функції контролю до інтегрованого управлінського інструменту, який забезпечує оцінку ризиків, підвищення ефективності діяльності та підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сутності аудиту як інструменту контролю та інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, а також визначення напрямів підвищення його ефективності в системі менеджменту бізнес-структури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У теорії менеджменту контроль розглядається як безперервний процес спостереження за об'єктом управління, спрямований на виявлення відхилень від визначених стандартів і цільових орієнтирів. Такі відхилення можуть виникати внаслідок несприятливих подій або неефективних дій. Своєчасне здійснення контролю дозволяє ідентифікувати негативні тенденції та оперативно втручатися в діяльність бізнес-структури, запобігаючи розвитку кризових ситуацій і суттєвих втрат, які можуть поставити під загрозу стабільність бізнесу. До несприятливих факторів, що впливають на досягнення стратегічних цілей, належать фінансові збитки, репутаційні ризики, укладання невигідних угод, втрата активів, а також порушення законодавчих вимог. Вони можуть ускладнювати дотримання встановлених стандартів у технологічних, операційних, правових та інших процесах. При цьому накопичення навіть незначних відхилень здатне призвести до суттєвих проблем, що підкреслює важливість їх раннього виявлення та мінімізації.

У широкому розумінні контроль охоплює збір, обробку й аналіз інформації про фактичні результати діяльності підприємства, їх зіставлення з плановими показниками, виявлення причин відхилень і розробку коригувальних заходів. Цей процес передбачає використання системи стандартів і критеріїв оцінювання. Як функція менеджменту, контроль забезпечує перевірку виконання планів, дотримання повноважень і належне документування бізнес-процесів. За його результатами можуть переглядатися цілі, коригуватися плани та перерозподілятися управлінські функції.

Контроль також сприяє визначенню пріоритетних напрямів діяльності та концентрації управлінських зусиль на найбільш ефективних бізнес-процесах. Він виступає невід'ємною складовою економічної системи, забезпечуючи оцінку обґрунтованості управлінських рішень, виявлення відхилень і усунення негативних явищ. Як елемент зворотного зв'язку в системі управління, контроль забезпечує коригування рішень на основі достовірної та своєчасної інформації. Його ефективність залежить від якості інформаційного забезпечення та відповідності діяльності підприємства встановленим цілям і нормативним вимогам. Водночас контроль дозволяє не лише фіксувати порушення, а й встановлювати їх причини та відповідальних осіб. Основними завданнями контролю є: попередження неефективних або незаконних господарських операцій, виявлення порушень і їх причин, а також узагальнення позитивного досвіду діяльності. На практиці контроль реалізується через систему фінансових показників, які характеризують ефективність і результативність функціонування бізнес-структури.

Залежно від суб'єктів здійснення розрізняють зовнішній і внутрішній контроль. Зовнішній контроль проводиться державними органами та незалежними аудиторами відповідно до законодавства. Його метою є підтвердження достовірності фінансової звітності та дотримання нормативних вимог. Внутрішній контроль, на відміну від зовнішнього, є постійним процесом, що реалізується керівництвом і працівниками бізнес-структури. Він спрямований на досягнення стратегічних і операційних цілей, забезпечення ефективності діяльності, збереження активів і достовірності облікової інформації, охоплює систему політик, процедур і методів, які регулюють господарські операції та інформаційні потоки. Ефективна система внутрішнього контролю забезпечує належну авторизацію операцій, своєчасне та достовірне відображення їх у звітності, контроль доступу до активів і регулярне звіряння фактичних даних з обліковими записами. Для менеджменту вона є важливим інструментом оцінювання результатів діяльності.

Отже, контроль виконує не лише функцію перевірки, а й виступає інструментом діагностики управлінських

рішень, оцінюючи їх адекватність і ефективність реалізації. Він дозволяє виявляти відхилення у поведінці персоналу та забезпечує основу для прийняття обгрунтованих управлінських впливів. Реалізація контролю потребує розробки чітких процедур і регламентів, що визначають порядок його здійснення відповідно до цілей бізнес-структури.

Аудит є складовою системи фінансового контролю, що передбачає незалежну перевірку фінансово-господарської діяльності бізнес-структури з метою підтвердження достовірності звітності та оцінки ефективності функціонування. У системі управління бізнес-структурою аудит виконує такі основні функції:

1) контрольну — перевірка достовірності облікових даних і звітності;

2) аналітичну — оцінка фінансового стану та результатів діяльності;

3) консультаційну — надання рекомендацій щодо покращення діяльності;

4) інформаційну — забезпечення керівництва релевантною інформацією.

Залежно від організації проведення розрізняють зовнішній та внутрішній аудит. Аудит фінансової звітності відповідно до Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" розглядається як аудиторська послуга з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам [8]. Здійснюється аудит фінансової звітності відповідно до Міжнародних стандартів аудиту [1]. Особливе значення для управління має внутрішній аудит, оскільки він є постійним елементом системи контролю та орієнтований на потреби менеджменту. Аудит виступає не лише засобом перевірки, а й важливим елементом управлінської інфраструктури бізнес-структури.

В сучасних умовах аудит трансформувався з інструменту суто фінансової перевірки на ключовий інструмент контролю та підтримки управлінських рішень. Він допомагає керівництву забезпечити ефективність діяльності, управління ризиками та прозорість.

Розглянемо основні аспекти аудиту як інструменту управління:

1. Аудит як інструмент контролю. Внутрішній аудит забезпечує контроль за функціонуванням бізнес-структури, перевіряючи відповідність діяльності встановленим нормативам та стратегічним цілям. Аудитори перевіряють, чи раціонально використовуються ресурси організації. Внутрішній аудит допомагає виявляти потенційні ризики та розробляти заходи для їх мінімізації. Перевірка дотримання внутрішніх регламентів та законодавства.

Мета внутрішнього аудиту полягає в мінімізації ризиків діяльності бізнес-структури, забезпеченні ефективності використання ним активів та достовірності показників бухгалтерської звітності шляхом проведення перевірок і оцінки ефективності систем обліку і внутрішнього контролю. Функціонування підрозділу внутрішнього аудиту в організації підвищує ефективність усієї системи внутрішнього контролю, створює сприятливе середовище для проходження зовнішніх аудиторських перевірок [5].

2. Аудит як підтримка управлінських рішень. Аудит надає керівництву об'єктивну, достовірну інформацію, необхідну для прийняття обгрунтованих рішень. Управлінський аудит спрямований на оцінку якості прийняття управлінських рішень, допомагає коригувати стратегії у відповідь на зміни в економічному середовищі, сприяє підвищенню ефективності управління через розуміння реального фінансового стану.

3. Функції аудиту в системі управління:

— превентивна: запобігання помилкам та зловживанням до того, як вони вплинуть на результат;

— аналітична: аналіз причин відхилень від планових показників;

— оціночна: оцінка ефективності роботи окремих підрозділів та організації в цілому.

Отже, застосування аудиту (зокрема внутрішнього) дозволяє бізнес-структурам не лише контролювати поточний стан, а й створювати базу для стратегічного розвитку та підвищення ефективності управління.

Аудит виступає як інструмент контролю діяльності бізнес-структури. Контроль є однією з ключових функцій управління, і саме аудит забезпечує його реалізацію на належному рівні. Завдяки аудиту здійснюється перевірка:

— достовірності фінансової звітності;

— відповідності діяльності бізнес-структури чинному законодавству;

— ефективності внутрішньої системи контролю;

— правильності використання фінансових ресурсів.

Важливою перевагою аудиту є його незалежність, що забезпечує об'єктивність оцінки. У процесі аудиту виявляються помилки, порушення та потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність бізнес-структури. Крім того, аудит дозволяє оцінити рівень організації обліку та фінансового менеджменту, що є основою для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Отже, аудит виступає ефективним інструментом контролю, що забезпечує підвищення прозорості та надійності діяльності підприємства.

Сучасний аудит виконує важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень. Його результати формують інформаційну базу для:

стратегічного планування; бюджетування; управління витратами; інвестиційних рішень; оцінки ефективності діяльності.

Аудиторські висновки містять не лише оцінку стану бізнес-структури, а й рекомендації щодо усунення недоліків і підвищення ефективності. Це дозволяє керівництву: приймати більш обгрунтовані рішення; знижувати рівень невизначеності; мінімізувати ризики. Особливо важливою є роль внутрішнього аудиту, який забезпечує постійний моніторинг діяльності та оперативне інформування менеджменту про виявлені проблеми.

Таким чином, аудит виступає не лише інструментом контролю, а й важливим елементом підтримки управлінських рішень. Ефективність фінансового менеджменту значною мірою залежить від якості інформації, на основі якої приймаються рішення. Аудит забезпечує перевірку цієї інформації та підвищує її достовірність. У контексті ризик-менеджменту аудит виконує такі

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



Рис. 1. Місце аудиту в системі управління бізнес-структурою та прийнятті управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами.

функції: ідентифікація ризиків; оцінка їх впливу на діяльність бізнес-структури; перевірка ефективності системи управління ризиками; розробка рекомендацій щодо їх мінімізації. Інтеграція аудиту в систему ризик-менеджменту дозволяє підвищити рівень фінансової безпеки бізнес-структури та забезпечити стабільність його розвитку. Отже, аудит виступає посередником між інформацією та управлінськими рішеннями, забезпечуючи їх обгрунтованість. Взаємозв'язок між основними елементами управління бізнес-структурою та аудитом як інструментом контролю і підтримки рішень подано на рисунку 1.

Отже, наведений на рис. 1 взаємозв'язок елементів системи управління бізнес-структурою дозволяє визначити аудит як ключовий інструмент, що забезпечує контроль, оцінювання та інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень. Його функціональне навантаження проявляється через виконання низки взаємопов'язаних функцій, які безпосередньо впливають на якість управління.

Контроль і аудит тісно інтегруються з іншими управлінськими функціями — плануванням, організацією, мотивацією та координацією, утворюючи цілісну й збалансовану систему управління, що здатна адаптуватися до змін і ефективно функціонувати навіть в умовах підвищеної турбулентності, таких як воєнний стан чи економічна нестабільність [9].

З метою систематизації основних функцій аудиту та визначення їх впливу на прийняття управлінських рішень доцільно узагальнити їх у табл. 1.

Як видно з табл. 1, аудит виконує не лише контрольну, але й аналітичну, інформаційну та консультаційну функції, що формують основу для обгрунтованих управлінських рішень. Водночас його ефективність значною мірою залежить від рівня взаємодії з іншими підсистемами управління підприємством, зокрема фінансовим менеджментом і ризик-менеджментом.

У цьому контексті доцільно розглянути взаємозв'язок аудиту з ключовими елементами системи управління, що узагальнено в табл. 2.

Запропоновані рисунок і таблиці дозволяють наочно продемонструвати, що аудит є інтегрованим елементом системи управління бізнес-структурою, що забезпечує інформаційну основу для прийняття обгрунтованих управлінських рішень, підвищує ефективність фінансового менеджменту та сприяє мінімізації ризиків. Контроль і аудит є фундаментальними інструментами ефективної управлінської системи, сприяючи досягненню цілей бізнес-структури, збереженню оптимізації використання ресурсів, зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Їх системне застосування створює умови для формування цілісної управлінської моделі, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та функціонувати в умовах підвищеної турбулентності, зокрема в період воєнного стану та економічної нестабільності [9].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, аудит є важливою складовою сучасної системи управління, що поєднує контрольні, аналітичні та управлінські функції. Незважаючи на

Таблиця 1. Функції аудиту в системі управління бізнес-структурою та їх вплив на управлінські рішення

Функція аудиту	Зміст	Вплив на управлінські рішення
Контрольна	Перевірка достовірності облікових даних	Забезпечує прийняття рішень на основі надійної інформації
Аналітична	Аналіз фінансових результатів і показників	Дає змогу оцінити ефективність діяльності
Ризик-орієнтована	Виявлення та оцінка ризиків	Знижує невизначеність при прийнятті рішень
Інформаційна	Формування аудиторських висновків і рекомендацій	Підвищує якість управлінських рішень
Консультаційна	Надання рекомендацій щодо покращення діяльності	Сприяє стратегічному розвитку бізнес-структури

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 2. Взаємозв'язок аудиту, фінансового менеджменту та ризик-менеджменту

Елемент системи	Роль	Взаємодія з аудитом
Фінансовий менеджмент	Управління фінансовими потоками	Аудит перевіряє ефективність використання ресурсів
Ризик-менеджмент	Ідентифікація та мінімізація ризиків	Аудит оцінює систему управління ризиками
Аудит	Контроль і оцінка	Формує рекомендації для обох систем

Джерело: розроблено авторами.

значну роль аудиту, існує низка проблем, що обмежують його ефективність: формальний підхід до проведення аудиту; недостатня інтеграція аудиту в систему управління; обмежене використання результатів аудиту керівництвом; недостатній рівень розвитку внутрішнього аудиту.

Внутрішній аудит сприяє організації у досягненні поставлених цілей за допомогою системного, упорядкованого підходу до оцінки і підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю і корпоративного управління. Його місія — збереження та збільшення вартості організації шляхом надання ризико-орієнтованих і об'єктивних аудиторських послуг, консультацій і професійної думки [7].

Для підвищення ефективності аудиту доцільно: впроваджувати сучасні інформаційні технології та аналітичні інструменти; розвивати внутрішній аудит як складову системи менеджменту; посилювати взаємодію між аудиторами та керівництвом; орієнтувати аудит на оцінку ризиків і ефективності діяльності. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ролі аудиту як інструменту управління.

У результаті дослідження встановлено, що аудит є важливим інструментом контролю та підтримки управлінських рішень у сучасних умовах господарювання. Його значення виходить за межі традиційної перевірки фінансової звітності та охоплює аналітичну й консультативну функції. Аудит забезпечує достовірність інформації, сприяє виявленню ризиків і підвищенню ефективності діяльності бізнес-структури, що, у свою чергу, дозволяє приймати обгрунтовані управлінські рішення. Особливу роль у цьому процесі відіграє внутрішній аудит, який інтегрується у систему менеджменту та забезпечує постійний контроль діяльності. Контроль у менеджменті — це системний процес моніторингу, аналізу та коригування діяльності бізнес-структури, який забезпечує досягнення цілей і запобігання ризикам. Аудит виступає ключовим інструментом цього процесу, підсилюючи обгрунтованість управлінських рішень.

Подальший розвиток аудиту пов'язаний із його цифровізацією, орієнтацією на ризики та поглибленням взаємодії з системою управління. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності бізнес-структур та забезпеченню їх сталого розвитку.

Література:

1. Міжнародні стандарти контролю якості (управління якістю), аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Міністерство фінансів України. URL:https://www.mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-auditu

2. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 17—18. С. 28—38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_17-18_7

3. Каменська Т.О., Редько О.Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. Київ: ДП "Інформ.-аналіт. агентство". 2015. 375 с. URL: https://gildia.kyiv.ua/wp-content/uploads/2018/01/Vnutr-kontrol-1-100.pdf

4. Кріль А.Ю. Доцільність впровадження системи внутрішнього контролю суб'єктами малого підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3855/3775

5. Петрик О.А., Зотов В.О., Кудрицький Б.В. Аудит: підручник. Київ, КНЕУ, 2015. 498 с.

6. Савченко Р.О., Савченко Н.М., Дем'янюк І.В. Внутрішній контроль: проблеми та перспективи. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288

7. Слободяник Ю.Б. Внутрішній аудит: навчальний посібник. Суми: ТОВ "ВПП "Фабрика друку", 2018. 248 с.

8. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua

9. Шестерняк М.М. Контроль і аудит в системі управління. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 188—196.

References:

1. Ministry of Finance of Ukraine (2026), "International standards on quality control, auditing, review, other assurance and related services", available at: https://www.mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-auditu (Accessed 1 May 2026).

2. Mulyk, Ya.I. (2020), "Methodical and organizational approaches to the system of internal control at the enterprise", Ahrosvit, vol. 17—18, pp. 28—38, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_17-18_7 (Accessed 1 May 2026).

3. Kamenska, T.O. and Redko, O.Yu. (2015), Vnutrishnii kontrol i audyt v upravlinni [Internal control and audit in management], Naukova shkola audytu, Natsionalnyi tsentr obliku ta audytu, DP "Informatsiino-analitychne ahentstvo", Kyiv, Ukraine, available at: https://gildia.kyiv.ua/wp-content/uploads/2018/01/Vnutr-kontrol-1-100.pdf (Accessed 1 May 2026).

4. Kril, A.Yu. (2024), "Feasibility of implementing an internal control system by small business entities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 61, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3855/3775 (Accessed 1 May 2026).

5. Petryk, O.A., Zotov, V.O. and Kudrytskyi, B.V. (2015), Audyt [Audit], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Savchenko, R.O., Savchenko, N.M. and Demianiuk, I.V. (2019), "Internal control: problems and prospects", Efektyvna ekonomika, vol. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288 (Accessed 1 May 2026).

7. Slobodianyuk, Yu.B. (2018), Vnutrishnii audyt [Internal audit], TOV "VPP 'Fabryka druku'", Sumy, Ukraine.

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On audit of financial statements and auditing activity", available at: https://zakon.rada.gov.ua (Accessed 1 May 2026).

9. Shesterniak, M.M. (2025), "Control and audit in the management system", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 4 (55), pp. 188—196.

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 658.15:005.52

V. Holovachko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Accounting and Taxation and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5993-0873
A. Nikolashyn,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6249-8241
V. Pigosh,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting, Taxation, andMarketing, Mukachevo State University
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3948-6795

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.294

THE KPI SYSTEM AS A TOOL FOR TRANSFORMING ACCOUNTING, MANAGEMENT, AND MARKETING IN AN ENTERPRISE

В. М. Головачко,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
А. О. Ніколашин,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
В. А. Пігош,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет

СИСТЕМА KPI ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

This paper aims to investigate the role of KPI systems as a means of transforming accounting, management, and marketing enterprises, together with identifying the main directions of their implementation and use to enhance the efficiency of production, research and development, and commercial activities. The study systematizes approaches to understanding Key Performance Indicators as a tool for the cross-functional transformation of an enterprise; substantiates the interrelationship between KPIs in accounting, management, and marketing as a unified management system; clarifies the role of KPIs in ensuring the strategic alignment of enterprise activities; and demonstrates that KPIs are not only indicators of performance but also instruments of managerial change. Within the scope of the study, the key role of the KPI system in the transition from traditional functional approaches in accounting, management, and marketing toward an integrated, analytically oriented management system is substantiated. It is established that KPIs serve not only as a means of measuring performance but also as a tool for supporting managerial decision-making, aligning strategic objectives with operational activities, and enhancing the effectiveness of marketing activities. The value of the conducted research lies in the generalization and systematization of the role of Key Performance Indicators as a transformational tool that simultaneously influences three key functional subsystems of an enterprise: in accounting — through the transition from the recording of facts to analytics and decision support; in management

— through the introduction of results-oriented management; and in marketing — through the development of data-driven approaches and the enhancement of marketing strategy effectiveness. The practical significance lies in the possibility of applying the results to build effective systems for evaluating enterprise performance, improving the quality of managerial decision-making, and optimizing resource utilization. Concurrently, the study has certain limitations, as it primarily focuses on theoretical generalization without in-depth empirical analysis of specific enterprises. Future investigations should focus on empirical studies of KPI system effectiveness across various industries, as well as their integration with digital data analytics technologies and artificial intelligence.

Метою статті є дослідження ролі Key Performance Indicators як інструментів трансформації бухгалтерського обліку, менеджменту та маркетингу на підприємстві, а також визначення основних напрямів їх впровадження та використання для підвищення ефективності виробничої, науково-дослідницької та комерційної діяльностей. У дослідженні: систематизовано підходи до розуміння Key Performance Indicators (як інструменту міжфункціональної трансформації підприємства); обгрунтовано взаємозв'язок між Key Performance Indicators в бухгалтерському обліку, менеджменті та маркетингу (з точки зору єдиної управлінської системи); уточнено роль Key Performance Indicators у забезпеченні стратегічної узгодженості діяльності підприємства; показано, що Key Performance Indicators є не лише індикаторами ефективності, а й інструментами управлінських змін. У межах дослідження обгрунтовано ключову роль системи Key Performance Indicators у переході від традиційних підходів бухгалтерського обліку, менеджменту та маркетингу до інтегрованої, аналітично орієнтованої системи управління підприємством. Встановлено, що KPI виступають не лише засобом вимірювання ефективності, а й інструментом підтримки управлінських рішень, досягнення стратегічних та операційних цілей діяльності підприємства, підвищення результативності маркетингових процесів. Цінність проведеного дослідження полягає в узагальненні та систематизації ролі Key Performance Indicators як трансформаційного інструменту, що впливає одночасно на три ключові функціональні підсистеми підприємства: у бухгалтерському обліку — через перехід від фіксації фактів до аналітики та підтримки управлінських рішень; у менеджменті — через запровадження результат-орієнтованого управління; у маркетингу — через розвиток data-driven підходів та підвищення ефективності маркетингових стратегій. Практична значущість полягає у можливості використання результатів для побудови ефективних систем оцінювання діяльності підприємства, підвищення якості управлінських рішень та оптимізації ресурсів. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для побудови ефективних систем оцінювання діяльності підприємств, підвищення якості прийняття управлінських рішень та оптимізації використання ресурсів.

Key words: tools of managerial change; efficiency improvement; strategic alignment of activities; demand; marketing strategies; recording of facts; accounting; results-oriented management; performance evaluation systems.

Ключові слова: інструменти управлінських змін; підвищення ефективності; стратегічна узгодженість діяльності; попит; маркетингові стратегії; фіксація фактів; облік; результат-орієнтоване управління; системи оцінки діяльності.

PROBLEM STATEMENT

In light of the active implementation of modern digital technologies (AI, IoT, cloud computing) in production and business processes, independent business entities with legal entity status face the need for continuous improvement of management and decision-making systems. In particular, according to studies by McKinsey & Company (a series of studies on organizational agility and digital transformation), Deloitte (Global Human Capital Trends report), and PwC (Finance Transformation), traditional approaches to accounting, management, and marketing activities don't allow for the desired efficiency, flexibility, or adaptability to changes in the external environment. Boston Consulting Group has shown that only a small percentage of companies successfully transform when they rely on outdated management and operational approaches. Amid the quality of tools that enable objective adjustments, performance evaluation, and support the development of a company's production, research, and commercial activities becomes especially important.

One relevant tool is the system of Key Performance Indicators (KPI), which enables the quantitative measurement of goal achievement and enhances the transparency of management processes. The use of KPIs facilitates the integration of various functional areas of an enterprise, including accounting, management, and marketing, through a unified information base for making well-grounded managerial decisions.

Hence, the relevance of this study arises from the need to transform traditional approaches to accounting and management in the context of the digital economy, where data, analytics, and performance play a key role. The

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

implementation of a KPI system enables the assessment of financial results, plus consideration of non-financial indicators that characterize the efficiency of business processes, customer satisfaction levels, and the competitiveness of the enterprise.

ACTUAL SCIENTIFIC RESEARCHES AND ISSUES ANALYSIS

Transformation-related challenges of accounting, management, and marketing at enterprises in the context of the digital economy have been examined by such scholars as Hnatyshyn L. B., Dranus L. S., Prokopyshyn O. S., Trushkina N. V. [1], Mashika H., Zelic V., Kiziun A., Maslyhan R. [4], Koshets O., Melnychuk V. [3], Zasadnyi B. A., and Bashkin I. E. [2]. In particular, these researchers address a wide range of theoretical and applied aspects of the transformation of accounting, management, and marketing in the digital economy. Their work examines major fields such as the implementation of digital technologies in accounting and enterprise management systems; automation of accounting processes and the use of cloud services; integration of big data (Big Data), artificial intelligence, and blockchain technologies into managerial decision-making; and the development of digital marketing along with the personalization of customer interaction.

Popivniak Yu. M., Radelitskyi Yu.O. [5], Koshets O., and Melnychuk V. [3] also contribute to this field. Considerable attention is given to the challenges of adapting traditional accounting and analytical systems to the conditions of digitalization, transforming management approaches based on real-time data, as well as developing new business models and competitive strategies.

In parallel, the role of KPI systems as a tool for transforming accounting, management, and marketing at the enterprise level has not yet been sufficiently as shown in the scientific literature [7—8]. This gives rise to several theoretical and applied problems. In particular, there is methodological uncertainty regarding the integration of KPIs into a unified accounting and analytical system of the enterprise, which complicates the alignment of financial and non-financial indicators in the context of digitalization.

Moreover, the fragmentation of managerial decision-making is observed, as the absence of systematically structured KPIs does not allow for ensuring a clear link between the enterprise's strategic objectives and its operational activities within the digital environment.

RESEARCH AIM

This paper aims to investigate the role of KPI systems as a means of transforming accounting, management, and marketing enterprises, together with identifying the main directions of their implementation and use to enhance the efficiency of production, research and development, and commercial activities.

MAIN FINDINGS OF THE RESEARCH

In the course of the study, the authors highlight that KPI systems are not just a tool for measuring performance outcomes but also a powerful driver of business process transformation-particularly in accounting, management, and marketing. The identified conclusions are evident based on the analysis of contemporary economic realities and the operational practices of leading Ukrainian enterprises, including D. Trading, ATB-Market, Silpo, Energoatom, Naftogaz of Ukraine, EPAM Ukraine, Grid Dynamics, and Ukrzaliznytsia. These data reveal that the following shifts are currently taking place: (i) a transition from accounting to analytics in accounting systems; (ii) a growing result orientation in management, driven by KPI-based approaches to decision-making; (iii) the replacement of intuition with data-driven insights in marketing, as KPI systems fundamentally transform decision-making processes in this field.

Table 1. Current accounting systems of leading Ukrainian enterprises

Enterprise under study	Type of accounting system	Main tools	Nature of the approach
D.Trading (DTEK)	ERP + custom solutions	SAP ERP, internal modules	Integrated accounting system with elements of real-time monitoring and industry-specific adaptation
Naftogaz of Ukraine	ERP + budgeting systems	SAP ERP, SAP BPC	Centralized accounting, financial consolidation, and strategic planning
Energoatom	ERP + industry-specific systems	ERP (SAP/Oracle), state systems	Combination of corporate accounting with government regulation requirements
Ukrzaliznytsia	Hybrid ERP system	SAP, proprietary systems, legacy solutions	Integration of modern ERP with legacy systems, gradual digital transformation
ATB-Market	ERP + retail systems	ERP, POS, BI	Automated accounting in retail trade, focus on operational analytics
Silpo-Food	ERP + proprietary digital solutions	ERP, BI, Big Data	Customer-oriented analytics and data integration
EPAM Ukraine	Enterprise ERP + cloud systems	SAP/Oracle, proprietary systems	Project-oriented accounting, integration of finance and HR processes
Grid Dynamics	Cloud ERP	Oracle/NetSuite, cloud platforms	Flexible cloud-based solutions, real-time accounting and reporting

Source: created by the author based on data from leading Ukrainian enterprises, including D.Trading (DTEK), ATB-Market, Silpo, Energoatom, Naftogaz of Ukraine, EPAM Ukraine, Grid Dynamics, and Ukrzaliznytsia.

Economic digitalization significantly transforms accounting processes. In particular, data volumes are growing exponentially, while the speed of their processing has become critical for maintaining competitiveness. Traditional accounting systems, primarily focused on the retrospective recording of business transactions, do not provide the level of responsiveness and analytical depth required for real-time strategic decision-making.

Hence, the studied enterprises are moving away from legacy accounting systems in favor of ERP systems (SAP, Oracle, Dynamics), cloud platforms and real-time bookkeeping solutions, BI and analytical systems, custom digital solutions, as well as integrated management accounting and KPI-based systems. This is reflected in Tab. 1.

Table 2. Current management systems of leading Ukrainian enterprises

Enterprise under study	Type of management model	Specific management approaches	Nature of the model
D.Trading (DTEK)	Decentralized corporate (holding) model	ESG management, risk management, digital management	Separation of strategic and operational management, autonomy of business units
Naftogaz of Ukraine	Corporate governance (OECD model) + matrix structure	Performance management, corporate governance, KPI-based management	Supervisory board and executive board structure, implementation of KPIs and matrix organization
Energoatom	State corporate model	Regulated management + elements of performance indicators	Centralized management with a gradual transition to KPI-based approaches
Ukrzaliznytsia	Hybrid (state + corporate) model	Process management, digital transformation	Combination of hierarchical structure with elements of decentralization
ATB-Market	Process-oriented (BPM) model	Operational management, logistics management	High standardization combined with fast decision-making processes
Silpo-Food (Fozzy Group)	Agile + customer-oriented model	Customer-driven management, data-driven management	Focus on Big Data analytics and customer behavior
EPAM Ukraine	Agile / Scrum / matrix model	OKR, Agile, project management	Decentralized teams and fast iterative processes
Grid Dynamics	Agile + cloud-based management model	Data-driven management, OKR, distributed management	Global teams with data-based decision-making

Source: created by the author based on data from leading Ukrainian enterprises, including D.Trading (DTEK), ATB-Market, Silpo, Energoatom, Naftogaz of Ukraine, EPAM Ukraine, Grid Dynamics, and Ukrzaliznytsia.

This enables a shift: (i) from retrospective accounting to proactive management; (ii) from isolated reporting to the integration of financial and non-financial indicators; (iii) from delayed decision-making to real-time decision support.

In managerial practice, an increasing complexity of managerial processes is observed. Enterprises operate in a dynamic environment where flexibility, adaptability, and result orientation are of critical importance. Accordingly, the identified enterprises are moving away from traditional hierarchical management systems (relying on strict regulation and long decision-making chains) toward more flexible, decentralized, and results-oriented models (Tab 2).

In particular, leading enterprises are increasingly adopting Agile approaches. Process-oriented management and project management are also gaining wider application.

In marketing, the role of customer orientation is growing. Contemporary customers are more informed and demanding, as markets have grown more divided. Consequently, leading companies have shifted away from traditional marketing approaches (focused on mass communication and limited analytics) in favor of integrated digital marketing ecosystems driven by data, personalization, and continuous customer interaction, as is evident from Tab 3.

More specifically, leading enterprises are shifting toward: (i) data-driven marketing management; (ii) adopting omnichannel interaction strategies; (iii) developing personalized communications; (iv) integrating marketing with digital platforms and CRM systems, among other initiatives [6; 2].

It's evident from the analysis of the presented experience that the KPI system, under current conditions, serves not only as a tool for performance evaluation but also as a system-forming element in the transformation of accounting, management, and marketing within an enterprise. Indeed, KPIs should be viewed as tools for the quantitative measurement of performance, ensuring the alignment of accounting, management, and marketing processes with the strategic objectives of the enterprise [7—8].

The main features of KPIs include: outcome orientation; measurability in quantitative terms; alignment with the enterprise's strategy; and their use in managerial decision-making.

Table 3. Current marketing systems of leading Ukrainian enterprises

Enterprise under study	Type of marketing model	Specific marketing approaches	Nature of the model
D.Trading (DTEK)	B2B data-driven marketing	Account-based marketing, customer analytics, digital interaction platforms	Focus on key corporate clients, personalized solutions, and long-term relationships
Naftogaz of Ukraine	Public-sector + customer-oriented marketing	Digital services for consumers, CRM systems, information campaigns	Increased transparency, development of customer services, combination of regulatory and market functions
Energoatom	Institutional marketing	PR, ESG communications, information policy	Trust development in a state-owned enterprise, emphasis on safety and social responsibility
Ukrzaliznytsia	Service-oriented marketing	Mobile applications, online services, dynamic pricing	Strengthening customer experience, digitalization of services, development of the passenger segment
ATB-Market	Retail data-driven marketing	Loyalty programs, POS analytics, price optimization	Mass-market focus with in-depth consumer behavior analytics and assortment optimization
Silpo-Food	Omnichannel marketing	Big Data, personalization, digital communications	Focus on customer experience, integration of online and offline channels, emotional branding
EPAM Ukraine	B2B digital marketing	Content marketing, digital branding, HR marketing	Promotion of expertise and attraction of clients and talent in the global market
Grid Dynamics	Global data-driven marketing	Market analytics, performance marketing, thought leadership	Orientation toward international markets, use of analytics for demand generation

Source: created by the author based on data from leading Ukrainian enterprises, including D.Trading (DTEK), ATB-Market, Silpo, Energoatom, Naftogaz of Ukraine, EPAM Ukraine, Grid Dynamics, and Ukrzaliznytsia.

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

Table 4. KPI as a tool for the transformation of accounting*

KPI Group	General purpose	Indicators by KPI Group	Transformational capacity of KPIs
Operational accounting KPIs	Reflect the efficiency of accounting operations	timeliness of period closing (month/quarter); number of reporting errors; speed of primary document processing; level of automation of accounting processes	Facilitate automation of accounting processes, transition to real-time accounting, increased operational efficiency, and decreased labor input.
Financial KPIs (based on accounting data)	Reflect the financial condition of the enterprise	profitability (profit/costs); liquidity; turnover of accounts receivable and payable; cost structure	Ensure integration of accounting with financial management, strengthen results orientation, and improve the substantiation of strategic decisions
Analytical KPIs of the accounting system	Reflect the quality of information for management	accuracy of cost and revenue forecasting; speed of managerial reporting; level of detail in accounting data; consistency between financial and management accounting	Develop the analytical function of accounting, enable a data-driven management approach, and improve planning and forecasting quality
Control KPIs	Related to risks and compliance	number of tax/audit remarks; compliance with standards (IFRS, national accounting standards); level of internal control	Increase transparency and risk manageability, support regulatory compliance, and strengthen internal control and compliance systems

Note:
Indicators (operational, financial, analytical, and control) that assess not only its accuracy but also its usefulness for business management.
Source: created by the author based on [2—3; 5].

One should note that classical accounting is aimed at recording facts (costs, revenues, reporting), whereas KPIs transform this function because they: (i) orient accounting toward performance analysis (profitability, liquidity, ROI); (ii) enable the assessment of "what happened", as well as "why it happened" and "what should be done next"; (iii) integrate financial and non-financial indicators. This is evident from Tab. 4.

As a result of these changes, accounting becomes a tool for supporting managerial decision-making rather than merely a reporting function.

KPI systems change the management approach: (i) from process control to results-based management; (ii) through a clear definition of objectives at each level (strategic, tactical, and operational); (iii) by enhancing transparency and accountability [1; 4]. This is clearly illustrated in Tab. 5.

Due to this transformation, management gains flexibility and increasingly oriented toward achieving specific measurable outcomes.

In marketing, KPIs transform the decision-making approach because: (i) they enable the evaluation of channel effectiveness (CAC, LTV, conversion rate); (ii) they allow rapid testing and optimization of campaigns; and (iii) they facilitate the shift toward data-driven marketing [1—2]. This is evidently demonstrated by the data presented in Tab. 6.

Due to this transformation, costs are reduced and the effectiveness of marketing activities is increased.

Table 5. KPI as a tool of management transformation*

KPI Group	General purpose	Indicators by KPI Group	Transformational capacity of KPI
Strategic management KPIs	Reflect the level of achievement of long-term objectives	Degree of achievement of strategic goals; market share; business growth rates; level of competitiveness	Ensure alignment of operational activities with strategy and form a long-term management orientation
Operational management KPIs	Characterize the efficiency of day-to-day activities	Labor productivity; resource utilization efficiency; plan fulfillment; business process duration	Contribute to business process optimization, improved efficiency, and greater flexibility of operational management
Process KPIs	Reflect the effectiveness of business process management	Process execution time; process cost level; quality of operations; number of deviations	Support the implementation of a process-based approach, standardization, and continuous process improvement

Note:
* These are measurable indicators that reflect the level of achievement of strategic, operational, or process objectives and serve as a basis for managerial decision-making.
Source: created by the author based on [1; 4].

Table 6. KPIas a tool of marketing transformation*

KPI Group	General purpose	Indicators by KPI Group	Transformational capacity of KPIs
Customer Acquisition KPIs	Assess the effectiveness of acquiring new customers	Customer acquisition cost; new customer inflow; website/app traffic; click-through rate.	Enable a shift toward data-driven marketing and optimization of customer acquisition costs
Conversion KPIs	Reflect the efficiency of converting leads into customers	Lead-to-sale conversion rate; order completion rate; sales funnel efficiency	Improve marketing funnel performance and targeting precision
Customer Retention KPIs	Characterize customer loyalty and repeat engagement	Customer retention rate; churn rate; repeat purchase frequency	Support the formation of long-term customer value
Marketing Profitability KPIs	Reflect the financial effectiveness of marketing expenditures	Return on marketing investment; lifetime value; average order value	Integrate marketing activities with enterprise financial performance
Digital Marketing KPIs	Evaluate the effectiveness of digital channels	Audience reach; engagement rate; impressions; behavioral metrics	Enable the development of omnichannel and digital marketing strategies
Brand KPIs	Characterize brand positioning and awareness	Brand awareness; share of mentions; Net Promoter Score	Contribute to building long-term competitive advantage through brand equity

Note:
* These are measurable indicators that reflect the effectiveness of an enterprise's marketing activities, the level of achievement of marketing objectives (customer acquisition, retention, and monetization), and serve as a basis for optimizing marketing strategies and managerial decision-making.
Source: created by the author based on [1—2; 6].

In effect, KPIs act as a tool for transforming accounting, management, and marketing within enterprises, as they reshape the logic of governance: from recording the past to focusing on the future; from intuition-based decisions to data-driven decision-making; and from fragmented functions to an integrated system of goal achievement.

CONCLUSIONS

Within the present study, the central role of the Key Performance Indicators system in the transition from traditional functional approaches in accounting, management, and marketing at enterprises toward an integrated, analytically oriented management system has been substantiated. It has been found that KPIs serve not only as a means of performance measurement but also as an instrument for supporting managerial decision-making, aligning strategic objectives with operational activities, and enhancing the effectiveness of marketing activities.

The relevance of the study lies in the generalization and systematization of the role of KPIs as a transformational tool that simultaneously affects three key functional subsystems of the enterprise:

— In accounting, using the shift is from mere recording of transactions to analytics and decision-support functions.

— In management, via the introduction of results-oriented management.

— In marketing, the development of data-driven approaches and improved marketing strategy effectiveness.

The practical significance of the study lies in the potential application of its results to develop effective systems for evaluating enterprise performance, enhancing the quality of managerial decision-making, and optimizing resource utilization.

Concurrently, the study has certain limitations, as it primarily focuses on theoretical generalization without in-depth empirical analysis of specific enterprises. Future investigations should focus on empirical studies of KPI system effectiveness across various industries, as well as their integration with digital data analytics technologies and artificial intelligence.

Література:

1. Гнатишин Л.Б., Дранус Л.С., Прокопишин О.С., Трушкіна Н.В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. Економічний вісник Донбасу, 2022. № 3 (69). С. 47—58.

2. Засадний Б.А., Башкін І.Е. Особливості та шляхи удосконалення обліку витрат на маркетингову діяльність. Молодий вчений. 2019. № 3 (2). С. 428—431.

3. Кошець О., Мельничук В. Інформація бухгалтерського обліку для потреб стратегічного управління. Економіка та суспільство, 2024. № 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-

4. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Services sphere cluster management: virtualizationand methodological aspects. Odesa: KUPRIENKO S. V., 2023. 131 p.

5. Попівняк Ю.М., Раделицький Ю.О. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку малих і середніх підприємств Львівської області під впливом пандемії Covid-19. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2022. № 2 (125). С. 159—165.

6. Chukurna O, Tardaskina T, Chaikovska M, Nitsenko V., Tolkachova H., Kholostenko Y. Methodological principles of forming a marketing gtm strategy for an it product in the digital economy. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2025. № 5. С. 162—167.

7. Цалко Т.В., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6 (74). С. 160—167.

8. Шалева О. Система крі як сучасний інструмент управління бізнес-процесами готельних підприємств.. Економіка та суспільство. 2024. № 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147

References:

1. Hnatyshyn, L.B., Dranus, L.S., Prokopyshyn, O.S., and Trushkina, N.V. (2022), "Transformation of approaches to marketing management of agro-industrial complex enterprises in the context of digitalization", Ekonomichnyy visnyk Donbasu, vol. 3 (69), pp. 47—58.

2. Zasadny, B.A., and Bashkin, I.E. (2019), "Features and ways to improve the accounting of marketing activity costs", Molodyy vchenyy, vol. 3 (2), pp. 428—431.

3. Koshets, O., and Melnychuk, V. (2024), "Accounting information for the needs of strategic management", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. https://doi.org/10.-32782/2524-0072/2024-68-

4. Mashika, H., Zelic. V., Kiziun. A." Maslyhan R., et al. (2023), Services sphere cluster management: virtualizationand methodological aspects: KUPRIENKO S. V., Odesa, Ukraine.

5. Popivnyak, Yu.M., and Radelytsky, Yu.O. (2022), "Digital transformation of accounting of small and medium-sized enterprises of Lviv region under the influence of the Covid-19 pandemic", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo, vol. 2 (125), pp. 159—165.

6. Chukurna, O., Tardaskina, T., Chaikovska, M., Nitsenko, V., Tolkachova, H., and Kholostenko, Y. (2025), "Methodological principles of forming a marketing gtm strategy for an it product in the digital economy", Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, vol. 5, pp. 162—167.

7. Tsalko, T.V., and Nevmerzhytska, S.M. (2019), "The system of key performance indicators as a guarantee of effective management of business processes in a company", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 6 (74), pp. 160—167.

8. Shaleva, O. (2024). "The CRI system as a modern tool for managing business processes in hotel enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 005.21:061.2:005.591.6

Я. М. Лагута,
к. е. н., доцент, Державний університет "Житомирська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2338-5500

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.300

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

Y. Laguta,
PhD of Economics, Associate Professor, Doctoral student
State University Zhytomyr Polytechnic

FORMING STRATEGIC GOALS FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CHARITABLE ORGANIZATIONS: A METHODOLOGICAL APPROACH

У статті обгрунтовано теоретико-методологічні засади формування стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. На основі аналізу сучасних наукових досліджень у сфері стратегічного управління, менеджменту неприбуткових організацій, соціальних інновацій та цифрової трансформації визначено ключові підходи до формування стратегічних цілей, зокрема системний, інноваційний, стейкхолдерський, ресурсний та адаптивний. Встановлено, що існуючі підходи не забезпечують комплексного методологічного обгрунтування системи стратегічних цілей благодійних організацій як цілісної управлінської конструкції. Запропоновано інтегрований методологічний підхід до формування стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій, який базується на поєднанні системного, інноваційного, стейкхолдерського та адаптивного підходів і передбачає формування динамічної, багатовимірної системи стратегічних цілей. Обгрунтовано доцільність включення до її структури цілей соціального впливу, фінансової стійкості, інноваційного розвитку, цифрової трансформації, організаційної спроможності та партнерської взаємодії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу для вдосконалення стратегічного управління благодійними організаціями та забезпечення їх сталого інноваційного розвитку.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for the formation of strategic goals of innovative development of charitable organizations in the context of modern socio-economic transformations. It is determined that the growing uncertainty of the external environment, digitalization, wartime and crisis phenomena, increasing competition for resources, and higher requirements for transparency necessitate the transition from a reactive model of functioning to strategically oriented management based on innovative approaches.

Based on the analysis of contemporary scientific research in the fields of strategic management, nonprofit management, social innovation, and digital transformation, the key approaches to the formation of strategic goals are identified, including systemic, innovative, stakeholder, resource-based, and adaptive approaches. It is established that existing approaches do not provide a comprehensive methodological framework for the formation of a system of strategic goals of charitable organizations as an integrated management construct. An integrated methodological approach to the formation of strategic goals for the innovative development of charitable organizations is proposed. It is based on the combination of systemic, innovative, stakeholder, and adaptive approaches and involves the formation of a dynamic and multidimensional system of strategic goals. The necessity of including goals related to social impact, financial sustainability, innovative development, digital transformation, organizational capacity, and partnership development is substantiated. It is proven that adaptability and digitalization are the key factors of the effectiveness of innovative development of charitable

organizations. Adaptability ensures managerial flexibility, the ability to apply scenario planning, and the operational adjustment of strategic priorities, while digital transformation serves as a tool for increasing transparency, improving management efficiency, and scaling social impact.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed approach to improve strategic management in charitable organizations and ensure their sustainable innovative development.

Ключові слова: благодійні організації, стратегічні цілі, інноваційний розвиток, стратегічне управління, інтегрований методологічний підхід, цифрова трансформація, адаптивність, соціальний вплив, неприбутковий сектор, стейкхолдери.

Key words: charitable organizations, strategic goals, innovative development,; strategic management, integrated methodological approach, digital transformation, adaptability, social impact, nonprofit sector, stakeholders.

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

Сучасні трансформаційні процеси в соціально-економічному середовищі зумовлюють необхідність переосмислення підходів до функціонування благодійних організацій. Глобалізація, цифровізація, посилення соціальної нерівності, а також зростання масштабів кризових явищ формують нові вимоги до ефективності діяльності неприбуткового сектору. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах нестабільності, коли благодійні організації виступають важливим інструментом підтримки суспільства та забезпечення соціальної стійкості. У сучасних умовах благодійні організації функціонують у середовищі обмежених ресурсів, високої конкуренції за донорську підтримку та підвищених вимог до прозорості й підзвітності. Це зумовлює необхідність переходу від реактивної моделі діяльності до стратегічно орієнтованого управління, заснованого на інноваційних підходах. Інноваційний розвиток у цьому контексті виступає не лише фактором підвищення ефективності, а й ключовою передумовою забезпечення довгострокової стійкості організацій. Важливо зазначити, що інновації в діяльності благодійних організацій мають специфічний характер, оскільки спрямовані не на отримання прибутку, а на створення соціальної цінності. Це передбачає впровадження нових форм взаємодії зі стейкхолдерами, використання цифрових технологій, розвиток партнерських мереж, а також застосування сучасних управлінських інструментів. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування системи стратегічних цілей, яка забезпечує узгодженість діяльності організації з її місією та зовнішнім середовищем.

Благодійні організації змушені не лише оперативно реагувати на соціальні виклики, але й формувати довгострокові стратегії розвитку, що базуються на інноваційних рішеннях. При цьому стратегічні цілі мають враховувати як внутрішній потенціал організації, так і динаміку змін зовнішнього середовища, включаючи економічні, технологічні та соціальні фактори. Саме система стратегічних цілей виступає основою для прийняття управлінських рішень, визначення пріоритетів діяльності та оцінки результативності.

Разом з тим, існуючі підходи до стратегічного управління, розроблені переважно для комерційних організацій, не повною мірою враховують специфіку благодійного сектору. Це зумовлює необхідність розроблення методологічних засад формування стратегічних цілей інноваційного розвитку, адаптованих до особливостей функціонування благодійних організацій.

Таким чином, актуальність теми дослідження визначається необхідністю теоретичного обгрунтування та практичного вдосконалення процесу формування стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій в умовах сучасних трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню питань управління діяльністю благодійних організацій як суб'єктів економіки присвячені праці таких вітчизняних вчених як: Борисової Т., Гудзь М., Мартинюка А., Мороз М., Філіппова В. та інших. Стратегічно-інноваційні аспекти управління представлені в працях вітчизняних вчених: Гарафонової О., Грузіної І., Давимуха С., Дарушина О., Тарасюк Г., Череп А., Янкового Р. та закордонних: Ф. Андро, Дж. Віравардена, Г. Крлєва, Р. Макдональд, Г. Морт, Е. Острома, Е. Соренсена, Я. Торфінга, Дж. Остін, М. Сейтаніді, А. Ебрагіма та інших.

Проблема формування стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій перебуває на перетині кількох наукових напрямів: стратегічного управління, менеджменту неприбуткових організацій, соціальних інновацій, цифрової трансформації та теорії стейкхолдерів. При цьому в сучасній науковій літературі переважають дослідження, присвячені або загальним питанням стійкості та розвитку неприбуткового сектору, або окремим аспектам інноваційної діяльності, тоді як цілісне методологічне обгрунтування саме системи стратегічних цілей благодійних організацій розроблене недостатньо. Це і зумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямі. Одним із базових напрямів досліджень є вивчення стратегічної стійкості неприбуткових організацій. У праці Дж. Віравардена, Р. Макдональд та Г. Морт доведено, що в умовах турбулентного середовища неприбуткові організації змушені переходити від ситуативного реагування до більш сис-

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/).

темного стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову життєздатність, ресурсну стабільність та створення соціальної цінності [1]. Автори фактично закладають підгрунтя для розуміння того, що стратегічні цілі таких організацій мають формуватися не лише навколо місії, а й навколо здатності організації адаптуватися, навчатися та розвивати власний потенціал. Вагомий внесок у розвиток проблематики інновацій у неприбутковому секторі зробили дослідження, присвячені інноваціям організаційних моделей і бізнес-моделей. Зокрема, Р. Макдональд, Дж. Масселлі та Б. Чанда показали, що неприбуткові організації використовують інновації бізнес-моделі як відповідь на екзистенційні загрози середовища, змінюючи способи створення, доставки та підтримання цінності. Для проблематики стратегічних цілей це має принципове значення, оскільки: інноваційний розвиток не обмежується лише новими послугами чи технологіями, а включає трансформацію всієї логіки функціонування організації. Відповідно, стратегічні цілі благодійної організації мають охоплювати не лише програмну діяльність, але й моделі ресурсного забезпечення, партнерства, комунікації та масштабування впливу [2]. Окремий блок наукових праць пов'язаний із соціальними інноваціями як основою розвитку третього сектору. У дослідженнях Г. Крлєва доведено, що діяльність третього сектору, особливо у площині соціальних інновацій, часто недооцінюється, хоча саме вона забезпечує пошук нових рішень для суспільних проблем. Це дозволяє зробити висновок, що благодійні організації мають розглядатися не лише як інструменти перерозподілу допомоги, а як повноцінні суб'єкти інноваційних змін. Відтак система їх стратегічних цілей повинна містити цілі, спрямовані на розроблення і впровадження нових соціальних продуктів, сервісів, форматів взаємодії з бенефіціарами та механізмів оцінювання соціального ефекту [3]. Суттєвого значення для досліджуваної проблеми набувають праці, у яких інноваційний розвиток розглядається крізь призму лідерства й організаційної спроможності. За результатами систематичного огляду Ф. Адро та М. Лейтао встановлено, що у третьому секторі інноваційність тісно пов'язана з якістю лідерства, організаційною культурою, готовністю до змін та здатністю мобілізувати внутрішні й зовнішні ресурси. Це дає підстави стверджувати, що формування стратегічних цілей інноваційного розвитку не може бути зведене лише до формального планування: воно потребує включення управлінських цілей щодо розвитку компетентностей команди, інституційної складової, механізмів координації та внутрішньої гнучкості [4]. Важливим напрямом сучасних досліджень є вивчення гібридизації неприбуткових організацій та їх переходу до моделей соціального підприємництва. У роботі В. Ко та Дж. Лю показано, що трансформація традиційних неприбуткових організацій у соціальні підприємства пов'язана з інституційною перебудовою, професіоналізацією управління та легітимацією нових механізмів отримання доходів. Для благодійних організацій це означає, що система стратегічних цілей має враховувати не лише соціальну місію, але й питання фінансової стійкості, диверсифікації джерел надходжень, балансування між гуманітарною логікою та управлінською ефективністю [5]. Помітну роль у новітніх дослідженнях відіграє також тематика відкритих і мережевих інновацій. Зокрема, у статті Л. Такерман розглянуто відкриті соціальні інновації як механізм соціальних змін через співпрацю, кооперацію та залучення широкого кола учасників. Для благодійних організацій це особливо важливо, адже реалізація їхньої місії зазвичай відбувається у взаємодії з донорами, громадами, волонтерами, державними інституціями та бізнесом. Тому сучасні підходи до формування стратегічних цілей повинні спиратися на логіку, орієнтовану на зацікавлених сторін, де цілі відображають не лише внутрішні пріоритети організації, а й очікування та внесок ключових зацікавлених сторін [6]. Останніми роками у фокусі науковців перебуває й цифрова трансформація неприбуткового сектору. Українські та зарубіжні публікації підкреслюють, що цифрові інструменти перестають бути суто технічним додатком до діяльності НПО і перетворюються на стратегічний ресурс залучення коштів, комунікації з аудиторіями, персоналізації взаємодії з донорами та вимірювання результативності. Успішність сучасних неприбуткових організацій все більше залежить від інтеграції штучного інтелекту, аналітики, мобільних комунікацій, SEO (пошукової оптимізації) та цифрових платформ у щоденну практику управління. Це безпосередньо впливає на зміст стратегічних цілей інноваційного розвитку, які повинні включати цифрову зрілість, прозорість, управління на основі даних та цифрову довіру [7].

У публікації щодо діяльності благодійних неприбуткових організацій в умовах цифрової економіки акцентовано увагу на трансформації адміністративно-правових та організаційних засад їх функціонування, що підтверджує необхідність модернізації управлінських підходів у секторі [8]. Окремо слід виділити працю В. Ю. Філіппова, О. М. Мороз та А. С. Мартинюка, у якій досліджено трансформацію системи управління благодійних фондів під впливом викликів війни. Автори показують, що воєнні ризики, швидка зміна запитів бенефіціарів, нестабільність фінансування та необхідність оперативної координації зумовлюють перегляд традиційних моделей управління [9]. Для нашого дослідження це важливо тим, що в умовах війни стратегічні цілі не можуть бути статичними; вони мають будуватися на принципах адаптивності, сценарності, гнучкого перерозподілу ресурсів та поєднання короткострокової реакції з довгостроковим розвитком. Певний дотичний внесок у розв'язання проблеми роблять і дослідження фандрейзингу, оскільки саме диверсифікація ресурсної бази багато в чому визначає реалістичність стратегічних цілей благодійної організації. Українські публікації з фандрейзингу та участі у грантових програмах підкреслюють, що довгострокова фінансова стійкість досягається через поєднання різних джерел ресурсів, розвиток партнерств та системне управління донорськими відносинами. Це дозволяє трактувати ресурсну стійкість як один із ключових критеріїв якості системи стратегічних цілей [10].

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел дає змогу виокремити кілька домінантних підходів до розв'язання досліджуваної проблеми: стратегічно-адаптивний, інноваційно-мережевий, ресурсно-стійкісний, цифрово-трансформаційний та стейкхолдерський. Водночас більшість наявних праць або зосереджені на окремих фун-

кціональних аспектах діяльності неприбуткових організацій, або аналізують інноваційність у широкому контексті третього сектору. Через це недостатньо опрацьованим залишається питання саме методології формування системи стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій як цілісної управлінської конструкції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обгрунтування та розроблення методологічного підходу до формування системи стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні умови функціонування благодійних організацій характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю зовнішнього середовища, обмеженістю ресурсів та зростанням суспільних очікувань. Це обумовлює необхідність переходу від реактивного до стратегічно орієнтованого управління, що базується на інноваційних підходах. У науковій літературі інноваційний розвиток неприбуткових організацій розглядається як ключовий фактор їх довгострокової стійкості та ефективності. При цьому інновації у благодійній сфері мають специфічний характер, оскільки спрямовані не на отримання прибутку, а на створення соціальної цінності [1]. Водночас сучасні благодійні організації функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої воєнними та кризовими явищами, що суттєво ускладнює процес стратегічного планування. Як зазначає Девід Тіс, у таких умовах особливого значення набувають динамічні здібності організацій, які забезпечують їх здатність інтегрувати, перебудовувати та переорієнтовувати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до змін середовища. Для благодійних організацій це означає необхідність переходу від статичних стратегій до адаптивних моделей управління, що враховують сценарний характер розвитку подій [12]. У цьому контексті зростає значення адаптивності як системної характеристики стратегічного управління, що передбачає здатність до швидкого прийняття рішень, гнучкого перерозподілу ресурсів та оперативного коригування стратегічних пріоритетів. Сучасні дослідження у сфері інноваційного менеджменту підтверджують, що організації, які застосовують гнучкі (agile) підходи, демонструють вищу ефективність у середовищах із високим рівнем невизначеності [14, 17]. Окремо слід відзначити зростання ролі соціального впливу як ключового критерію результативності діяльності благодійних організацій. У межах концепції створення суспільної цінності ефективність діяльності таких організацій визначається не фінансовими показниками, а рівнем досягнутих соціальних змін [15]. Це обумовлює необхідність інтеграції показників соціального ефекту в систему стратегічних цілей та використання комплексних методів оцінювання, що поєднують кількісні та якісні індикатори [16]. У працях вітчизняних науковців методологія формування стратегічних цілей неприбуткових організацій дедалі частіше розглядається не як суто процедурний етап стратегічного планування, а як комплексний процес узгодження місії, ресурсних можливостей, цифрових інструментів, ризиків середовища та очікуваного соціального ефекту. Окремі дослідження останніх років засвідчують зміщення уваги від класичного "цілепокладання" до побудови адаптивної системи стратегічного управління, у якій цілі мають переглядатися відповідно до змін зовнішнього середовища, воєнних викликів та динаміки потреб бенефіціарів. Це особливо помітно у працях, присвячених цифровізації благодійної діяльності, безпековим аспектам функціонування неприбуткових організацій та управлінській трансформації благодійних фондів в умовах війни. Ключовим чинником сьогодні виступає цифрова трансформація, яка радикально змінює інституційні та організаційні механізми діяльності неприбуткового сектору. Цифрові технології не лише підвищують ефективність операційних процесів, але й трансформують саму природу створення соціальної цінності через використання платформних рішень, великих даних та цифрових каналів взаємодії зі стейкхолдерами [19]. У цьому контексті цифрова зрілість організації стає одним із визначальних факторів її інноваційного потенціалу та здатності до масштабування соціального впливу. Зокрема, у праці М. І. Гамульця, присвяченій діяльності благодійних неприбуткових організацій в умовах цифрової економіки, обгрунтовується, що цифрові платформи, електронні комунікації, прозорість звітності та швидкість обробки інформації стають не допоміжними, а базовими умовами ефективності благодійної діяльності [8]. Звідси випливає важливий методологічний висновок: система стратегічних цілей сучасної благодійної організації має включати окремий блок цілей цифрової трансформації, який охоплює цифрову комунікацію, цифрову довіру, аналітику даних та цифрове адміністрування процесів. Не менш значущим напрямом сучасних вітчизняних досліджень є адаптація стратегічного управління до воєнних і кризових умов. У дослідженні В. Ю. Філіппова, О. М. Мороз та А. С. Мартинюка, присвяченому трансформації системи управління благодійних фондів під впливом викликів війни, наголошується, що в умовах різкої зміни гуманітарних потреб, нестабільності фінансування та високих логістичних ризиків традиційна модель довгострокового фіксованого планування втрачає ефективність. Автори фактично підводять до висновку про необхідність сценарного підходу до стратегічних цілей, коли вони мають задавати не лише бажаний стан організації, а й межі її управлінської гнучкості. Це посилює аргумент на користь включення до методології визначення стратегічних цілей таких компонентів, як ризик-орієнтованість, сценарність, резервування ресурсів і механізми швидкого коригування пріоритетів [9]. Поряд із цим українські дослідження дедалі чіткіше підкреслюють, що стратегічні цілі неприбуткових організацій мають формуватися на основі поєднання місійної логіки та управлінської раціональності. У кваліфікаційних і прикладних дослідженнях, присвячених управлінню неприбутковими організаціями, стратегування пов'язується не лише з формулюванням бачення, а й з переходом організації до нового етапу інституційної зрілості, удосконаленням організаційної структури, комунікацій та моделей залучення ресурсів. Тобто формування стратегічних цілей у благодійній сфері доцільно розглядати як багаторівневий процес, де цілі ма-

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

ють бути одночасно місійно обгрунтованими, організаційно здійсненними та ресурсно забезпеченими [18]. Суттєвий внесок у сучасне розуміння методології цілевизначення роблять і праці, у яких досліджується економічна безпека неприбуткових організацій. У дисертаційному дослідженні Д. Куценка підкреслюється, що безпекова компонента в управлінні неприбутковими організаціями не може розглядатися як відокремлений функціональний елемент, а має бути інтегрована у фінансовий, кадровий, інноваційний та ризик-менеджмент. Це означає, що визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій повинно відбуватися з урахуванням безпекової спроможності організації: стабільності фінансування, кадрової стійкості, захисту репутації, інституційної надійності та здатності працювати в умовах підвищених загроз [20]. Важливим є і той факт, що вітчизняні науковці дедалі частіше розглядають партнерство, мережеву взаємодію та міжсекторну координацію як основу постановки стратегічних цілей. У публікаціях 2024—2025 років, присвячених партнерству у сфері соціальних послуг та публічно-приватній взаємодії, благодійні фонди та громадські організації розглядаються як повноцінні суб'єкти інституційного розвитку, а не лише як виконавці окремих соціальних програм. Це підсилює позицію, що стратегічні цілі благодійних організацій мають формуватися не лише навколо внутрішнього зростання, а й навколо здатності бути вузлом партнерських мереж, координувати ресурси, співпрацювати з державою, громадами та бізнесом. Окремої уваги заслуговують українські дослідження, у яких підкреслюється значення комунікаційної та фандрейзингової складової для стратегування благодійних організацій. Практико-орієнтовані роботи 2025 року показують, що стратегічні цілі в неприбутковому секторі дедалі частіше формуються не лише в логіці програмної діяльності, а й у логіці бренду, репутації, позиціонування, утримання донорів і розвитку комунікаційних каналів. Це дає підстави включати до сучасної методології визначення стратегічних цілей окремий вимір комунікаційно-фандрейзингової стійкості, без якого інноваційний розвиток благодійної організації є малореалістичним [21].

Отже, можна виокремити кілька ключових положень, які мають бути покладені в основу сучасної методології визначення стратегічних цілей для благодійних організацій. По-перше, стратегічні цілі повинні бути багатовимірними й охоплювати соціальний вплив, фінансову стійкість, організаційний розвиток, цифрову трансформацію, безпекову стійкість і партнерську взаємодію. По-друге, вони мають формуватися не як статичний набір орієнтирів, а як адаптивна система, здатна до регулярного перегляду. По-третє, їх доцільно визначати на основі поєднання місійного, ресурсного, адаптивного, ризик-орієнтованого та стейкхолдерського підходів. Саме така логіка дозволяє перейти від формального стратегічного планування до інтегрованого стратегічного управління інноваційним розвитком благодійної організації. Зазначені фактори формують нову парадигму стратегічного управління благодійними організаціями, в межах якої традиційні підходи, які базуються на статичному плануванні, втрачають свою ефективність. Інноваційність у діяльності благодійних організацій проявляється у трансформації бізнес-моделей, впровадженні цифрових технологій, розвитку партнерських мереж та нових форматів взаємодії зі стейкхолдерами [6]. На основі узагальнення існуючих наукових підходів (системного, стейкхолдерського, інноваційного, ресурсного та адаптивного підходів) доцільно сформувати інтегрований методологічний підхід до визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій, який буде спрямований на подолання обмежень традиційних моделей стратегічного управління, орієнтованих переважно на стабільні умови функціонування [22]. Характеристика інтегрованого методологічного підходу до формування стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій за основними компонентами підходу наведена в Табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика інтегрованого методологічного підходу до формування стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій

Компонент підходу	Сутнісна характеристика	Ключові елементи	Управлінські інструменти	Очікуваний результат
Системний підхід	благодійна організація як цілісна соціально-економічна система	багаторівневість, взаємозв'язок елементів, цілісність	системний аналіз, SWOT, стратегічні карти	узгодженість стратегічних цілей організації
Інноваційний підхід	орієнтація організації на впровадження нових рішень та технологій	інновації, цифровізація, нові моделі діяльності	дизайн-мислення, цифрові інструменти, відкриті інновації	підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації
Стейкхолдерський підхід	врахування інтересів зацікавлених сторін	донори, бенефіціари, партнери, держава	аналіз зацікавлених сторін, комунікаційні стратегії	підвищення довіри до організації та отримання соціального ефекту
Адаптивний підхід	забезпечення гнучкості та здатності до змін	сценарність, гнучкість, реагування на ризики	гнучке управління, сценарне планування, ризик-менеджмент	стійкість до криз та невизначеності
Цифровий компонент	використання цифрових технологій у стратегічному управлінні	цифрова зрілість, автоматизація, аналітика	CRM, аналітика даних, онлайн-платформи	підвищення прозорості та ефективності
Соціально-орієнтований компонент	орієнтація на створення суспільної цінності	соціальний вплив, якість допомоги	оцінка впливу, соціальні індикатори	досягнення соціальних змін
Інтеграційний механізм	узгодження всіх компонентів у єдиній системі	взаємозв'язок підходів, комплексність	стратегічне планування, збалансована система показників	цілісність стратегічного управління
Механізм зворотного зв'язку	забезпечення безперервності управління	моніторинг, оцінка, коригування	система KPI показників, аналітика, аудит	адаптація та вдосконалення стратегії організації

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень.

Відмінною особливістю інтегрованого методологічного підходу є системне врахування сучасних трансформаційних викликів, цифрова трансформація, кризові та воєнні умови, адаптивність, соціальний вплив. На відміну від традиційних моделей, він передбачає формування динамічної, відкритої та адаптивної системи стратегічного управління системи стратегічного управління, яка базується на принципах інтегрованості, інноваційності та безперервного зворотного зв'язку. У межах цієї системи стратегічні цілі розглядаються не як фіксовані орієнтири, а як гнучкі елементи управління, що підлягають постійному перегляду відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації. Такий підхід узгоджується з сучасними концепціями стратегічної гнучкості та динамічних здібностей, що підкреслюють важливість здатності організацій до постійного оновлення та інноваційного розвитку. Отже, інтегрований методологічний підхід дозволяє перейти від традиційної моделі стратегічного планування до концепції адаптивного стратегічного управління інноваційним розвитком благодійних організацій, що відповідає сучасним викликам і тенденціям розвитку неприбуткового сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані на стабільні умови функціонування, не забезпечують належної ефективності діяльності благодійних організацій у контексті цифровізації, воєнних і кризових викликів, а також зростання ролі соціального впливу. Це зумовлює необхідність переходу до адаптивних, інтегрованих моделей стратегічного управління. Запропонований інтегрований методологічний підхід до формування стратегічних цілей інноваційного розвитку благодійних організацій, який базується на поєднанні системного, інноваційного, стейкхолдерського та адаптивного підходів дасть можливість зорієнтуватись на формування стратегічних цілей як динамічної системи, здатної до постійного оновлення та коригування, відповідати сучасним викликам і сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделі формування стратегічних цілей відповідно до інтегрованого підходу, а також у емпіричній апробації запропонованої моделі на практиці діяльності благодійних організацій.

Література:

1. Weerawardena J., McDonald R. E., Mort G. S. Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. Journal of World Business. 2010. Vol. 45, Issue 4. P. 346—356. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004

2. McDonald R. E., Masselli J. J., Chanda B. Nonprofit business model innovation as a response to existential environmental threats: Performing arts in the United States. Journal of Business Research. 2021. Vol. 125. P. 750—761. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.022

3. Krlev G., Lund A. B. Social innovation ignored: Framing nonprofit activities in European news media. Voluntas. 2020. Vol. 31. P. 949—965. DOI: https://doi.org/10.1007/s11266-020-00224-7

4. Adro F. J. N., Leitao J. C. C. Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. International Journal of Innovation Studies. 2020. Vol. 4, Issue 2. P. 51—67. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001

5. Ko W. W., Liu G. The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective. Journal of Business Ethics. 2021. Vol. 171. P. 15—32. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z

6. Tuckerman L., Roberts J., Whittam G. A spectrum of open social innovation within social enterprise. Voluntas. 2023. Vol. 34. P. 799—812. DOI: https://doi.org/10.1007/s11266-022-00520-4

7. Bilyk I. I., Yordovsky A. I. Key digital marketing trends for nonprofits in 2025. Academic Journals and Conferences. 2025. Vol. 7, № 2. P. 127—137. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.127

8. Гамулець М. І. Діяльність благодійних неприбуткових організацій в умовах цифрової економіки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2023. № 3. С. 101—108. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-8040/2023-3-13

9. Філіппов В. Ю., Мороз О. М., Мартинюк А. С. Трансформація системи управління благодійних фондів під впливом викликів війни. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 1 (31). С. 122—135. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.13

10. Литвин Л. М., Григорук А. А., Шуман В. Ю. Фандрейзинг та участь у грантових програмах як складові фінансової стійкості закладів вищої освіти. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-34

11. Anheier H. K., Toepler S. Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. London: Routledge, 2022. DOI: https://doi.org/10.4324/9780429299681

12. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning. 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

13. Doz Y. L., Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. P. 370—382. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006

14. Moore M. H. Recognizing Public Value. Cambridge: Harvard University Press, 2012. URL: https://surl.li/zyiwod (дата звернення: 06.04.2026).

15. Ebrahim A., Rangan V. K. What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. California Management Review. 2014. Vol. 56, Issue 3. P. 118—141. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118

16. George G., Merrill R. K., Schillebeeckx S. J. D. Digital sustainability and entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice. 2021. Vol. 45, Issue 5. P. 999—1027. DOI: https://doi.org/10.1177/10422587-19899425

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

17. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 4 (106). С. 26—32. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32

18. Куценко Д. М. Економічна безпека неприбуткових організацій: дис. ... д-ра філософії. 2025. URL: https://surl.li/clhffn (дата звернення: 07.04.2026).

19. Нагорна Д. І. Розробка стратегії розвитку благодійної організації: магістерська робота. Львів: УКУ, 2024. 86 с. URL: https://surl.li/xrgqrr (дата звернення: 08.04.2026).

20. Сітченко О. Р. Стратегія комунікацій неприбуткової організації: магістерська робота. Львів, 2025. 104 с. URL: https://surl.li/wrjvfc (дата звернення: 06.04.2026)

21. Лагута Я. М. Формування та трансформація наукових підходів до стратегічного управління благодійними організаціями. Управління змінами та інновації. 2026. № 17. С. 179-185. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/issue/view/17 (дата звернення: 06.04.2026).

References:

1. Weerawardena, J., McDonald, R.E. and Mort, G.S. (2010), "Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation", Journal of World Business, vol. 45, no. 4, pp. 346—356. https://doi.org/10.1016/j.jwb.-2009.08.004

2. McDonald, R.E., Masselli, J.J. and Chanda, B. (2021), "Nonprofit business model innovation as a response to existential environmental threats: Performing arts in the United States", Journal of Business Research, vol. 125, pp. 750—761. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.-2019.12.022

3. Krlev, G. and Lund, A.B. (2020), "Social innovation ignored: Framing nonprofit activities in European news media", Voluntas, vol. 31, pp. 949—965. https://doi.org/10.1007/s11266-020-00224-7

4. Adro, F.J.N. and Leitao, J.C.C. (2020), "Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review", International Journal of Innovation Studies, vol. 4, no. 2, pp. 51—67. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001

5. Ko, W.W. and Liu, G. (2021), "The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective", Journal of Business Ethics, vol. 171, pp. 15—32. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z

6. Tuckerman, L., Roberts, J. and Whittam, G. (2023), "A spectrum of open social innovation within social enterprise", Voluntas, vol. 34, pp. 799—812. https://doi.org/10.1007/s11266-022-00520-4

7. Bilyk, I.I. and Yordovsky, A.I. (2025), "Key digital marketing trends for nonprofits in 2025", Academic Journals and Conferences, vol. 7, no. 2, pp. 127—137. https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.127

8. Hamulets, M.I. (2023), "Activities of charitable nonprofit organizations in the digital economy", Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, vol. 3, pp. 101—108. https://doi.org/10.32782/2311-8040/2023-3-13

9. Filippov, V.Yu., Moroz, O.M. and Martyniuk, A.S. (2025), "Transformation of management systems of charitable foundations under the influence of war challenges", Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu, vol. 1 (31), pp. 122—135. https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.13

10. Lytvyn, L.M., Hryhoruk, A.A. and Shuman, V.Yu. (2025), "Fundraising and participation in grant programs as components of financial sustainability of higher education institutions", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 79. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-34

11. Anheier, H.K. and Toepler, S. (2022), Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy, Routledge, London, UK. https://doi.org/10.4324/9780429299681

12. Teece, D.J. (2017), "Business models and dynamic capabilities", Long Range Planning. https://doi.org/10.-1016/j.lrp.2017.06.007

13. Doz, Y.L. and Kosonen, M. (2010), "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal", Long Range Planning, vol. 43, pp. 370—382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.-07.006

14. Moore, M.H. (2012), Recognizing Public Value, Harvard University Press, Cambridge, UK, available at: https://surl.li/zyiwod (Accessed 6 April 2026).

15. Ebrahim, A. and Rangan, V.K. (2014), "What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance", California Management Review, vol. 56, no. 3, pp. 118—141. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118

16. George, G., Merrill, R.K. and Schillebeeckx, S.J.D. (2021), "Digital sustainability and entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 45, no. 5, pp. 999—1027. https://doi.org/10.1177/10422587-19899425

17. Tarasiuk, H.M. (2024), "Development of project management: main methodologies and trends", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 4 (106), pp. 26—32. https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32

18. Kutsenko, D.M. (2025), "Economic security of nonprofit organizations", Ph.D. Thesis, available at: https://surl.li/clhffn (Accessed 7 April 2026).

19. Nahorna, D.I. (2024), "Development strategy of a charitable organization", Master's Thesis, Ukrainian Catholic University, Lviv, Ukraine, available at: https://surl.li/xrgqrr (Accessed 8 April 2026).

20. Sitchenko, O.R. (2025), "Communication strategy of a nonprofit organization", Master's Thesis, Lviv, Ukraine, available at: https://surl.li/wrjvfc (Accessed 6 April 2026).

21. Lahuta, Ya.M. (2026), "Formation and transformation of scientific approaches to strategic management of charitable organizations", Upravlinnia zminamy ta innovatsii, vol. 17, pp. 179—185, available at: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/issue/view/17 (Accessed 6 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657.1:004

Н. М. Савченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту,
Поліський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0001-7092-619X
Р. О. Савченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем,
Поліський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-4586-9426

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.307

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

N. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,
Taxation and Audit, Polissia National University
R. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Computer Technology
and Systems Modeling, Polissia National University

DIGITAL INNOVATIONS AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING

У статті розглянуто порядок трансформації управлінського обліку в умовах використання цифрових інновацій. Доведено, що традиційні підходи до організації облікової системи та використання методологічного інструментарію втрачають свою ефективність через волатильність ринків та стрімке зростання обсягів неструктурованих даних. Розкрито синергетичний вплив Big Data, штучного інтелекту та блокчейну на трансформацію методологічного інструментарію управлінського обліку. Особливу увагу приділено необхідності переходу від ретроспективного аналізу до предиктивної аналітики та проблемам виникнення "інформаційного шуму". Запропоновано механізм мінімізації цифрових ризиків шляхом використання інтелектуальної фільтрації даних та персоналізації звітності. Описано механізм розподілу відповідальності між IT-фахівцями, бухгалтерами та менеджерами. Визначено нову стратегічну роль облікового фахівця, яка вимагає наявності гібридних професійних компетенцій із сфер обліку та інформаційних технологій.

The article examines the process of transformation of the management accounting system under conditions of digital innovation adoption. It is substantiated that, owing to the high volatility of global markets, the shortening of the life cycle of innovative products, and the accumulation of unstructured data, traditional approaches to the organization of accounting processes are losing their relevance. The digitalization of the private and public sectors of the economy necessitates a revision of the mechanism for forming the accounting and analytical base in order to overcome information asymmetry and ensure the effectiveness of economic activity over the strategic horizon.

It has been established that the use of Big Data, artificial intelligence, cloud technologies, and blockchain technology enables the creation of a digital replica of an economic entity, thereby providing the capacity for real-time information support of the management process through the

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

management accounting system. Particular attention is given to the shift in the orientation of analytical activity; specifically, the mechanism of transition from retrospective analysis of past-period indicators to predictive analytics is substantiated, which allows for the modelling of future development scenarios under conditions of uncertainty.

It is demonstrated that the development strategy of an economic entity, its organizational structure, and the business environment exert an influence on the management accounting system; therefore, under conditions of information technology adoption, it is necessary to account for the formation of shared responsibility among accounting professionals, managers, and software providers.

The causes of accumulation of non-relevant information have been identified, and approaches to its prevention have been proposed. It has been established that digital transformation initiates a change in the role of the accounting professional within the management process. The acquisition of hybrid professional competencies is imperative, combining fundamental knowledge in the fields of accounting, taxation, and auditing with skills in information technology and data analysis. The expediency of adopting new ethical professional requirements arising from the integration of advanced technologies into the management accounting system has been substantiated.

Ключові слова: управлінський облік, цифровізація, інновації, цифрова трансформація, аналіз даних, інформація.

Key words: management accounting, digitalization, innovation, digital transformation, data analysis, information.

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

В умовах нестабільності ринкової кон'юнктури, обмеженості життєвого циклу інновацій та збільшення обсягів неструктурованих даних, традиційний підхід до організації управлінського обліку втрачає свою ефективність. Необхідність переходу при організації системи управлінського обліку до концепції "Management Accounting 4.0" зумовлена цифровізацією господарських процесів суб'єктів господарювання та установ державного сектору економіки, а також інформаційною асиметрією, що впливає на економічну ефективність ведення діяльності підприємств у стратегічній перспективі. Внаслідок використання ERP-систем, аналітичних платформ, програмних продуктів систем контролінгу, відбувається трансформація концептуальних засад управлінського обліку за рахунок розширення його функціональних можливостей, оптимізації процесів формування обліково-аналітичної бази. Це дає змогу створити інтегроване інформаційне середовище для системи управління, в якому управлінський облік буде головним постачальником даних про господарські процеси підприємства.

Беручи до уваги переваги, які привносить цифрова трансформація в організацію управлінського обліку та розширення можливостей використання його методологічного інструментарію, необхідно не забувати і про ряд проблем з якими можуть стикнутися в практичній діяльності суб'єкти господарювання, а саме: відсутність належного рівня нормативно-правового регулювання використання інструментів цифровізації, підвищення ступеню ризикованості витоку інформації, збільшення витрат на захист інформації, проблематичність інтеграції інноваційних продуктів в традиційні облікові системи, відсутність необхідних професійних навичок в облікових працівників та ін. Зазначені переваги та проблеми, що супроводжують процес цифровізації управлінського обліку зумовлюють необхідність подальшого вивчення впливу цифрових інновацій на порядок його організації та використання новітніх методологічних підходів до формування релевантної інформаційної бази в цифровому середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останніми роками питання впровадження цифрових технологій у функціональні складові системи управління активно розглядаються в наукових працях таких дослідників, як: Горєвої А.С. [1], Домбровської Н. [2], Карпенка О.В. [3], Кобець Д. Л. [4], Легенчука С.Ф. [5], Спільника І. [7], Шиша А.М. [9] та ін. Вченими проводився аналіз теоретико-методологічних засад розвитку управлінського обліку, значна увага була приділена удосконаленню його методологічного інструментарію, ролі управлінського обліку в системі управління, можливостям використання хмарних технологій та Big Data у стратегічному обліку та фінансовому аналізі та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування концептуальної моделі трансформації управлінського обліку шляхом ідентифікації впливу цифрових інновацій на його методологічний інструментарій та визначення стратегічної ролі облікового фахівця в умовах глобальної цифровізації бізнес-процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз генезису управлінського обліку дає змогу стверджувати, що зміни в методологічному інструментарії, джерелах даних, способах та методах обробки інформації, ролі облікового працівника в управлінсько-

Таблиця 1. Фактори, що обумовили необхідність цифрової трансформації системи обліку

Фактор	Вплив
цифровізація і технологічний прогрес	впровадження новітніх інформаційних технологій, таких як спеціалізоване програмне забезпечення, хмарні рішення, штучний інтелект та технологія блокчейн, значно змінили порядок ведення бухгалтерського обліку. Використання згаданих технології дозволяє знизити витрати на ведення обліку та трудомісткість облікових робіт, підвищує точність і оперативність облікових даних
глобалізація економіки	розширення географії та обсягів міжнародної торгівлі, інтеграція національних економік вимагали стандартизації облікових систем. Наприклад, прийняття міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) допомогло забезпечити єдність підходів до обліку на глобальному рівні
зміни нормативно-правового забезпечення	часті зміни положень нормативно-правових актів, що регулюють порядок ведення бухгалтерського обліку та формування звітних показників, зумовили розвиток нових підходів до організаційної побудови облікової системи, зокрема автоматизацію ведення, створення електронних платформ для подання документів, посилення вимог до релевантності показників фінансової звітності
інноваційні бізнес-моделі	розвиток нових бізнес-моделей, таких як онлайн-торгівля, платформний бізнес, використання електронних грошей, вимагає адаптації облікових процесів до нових умов та можливостей. Це потребує впровадження нових підходів до порядку ведення обліку та проведення контролю за об'єктами обліку в умовах мінливості зовнішнього середовища
попит на прозорість та фінансову відповідальність	в умовах підвищення вимог до корпоративної соціальної відповідальності, ділової етики та сталого розвитку, облік все більше орієнтується на забезпечення прозорості фінансових результатів і відповідності законодавчим та міжнародним вимогам
пандемія та її наслідки	глобальна пандемія COVID-19 прискорила перехід до віддаленого формату роботи та змінила багато бізнес-процесів. Це потребувало перегляду підходів до організації облікової системи, запровадження нових інструментів для проведення дистанційного контролю та аналізу фінансової інформації

Джерело: власна розробка авторів.

му процесі, вимог до релевантності облікових показників, ускладнення бізнес-процесів зумовили зміну його концептуальних основ, а саме перехід від класичного до цифрового управлінського обліку (табл. 1).

Ці фактори спричинили необхідність адаптації облікової системи до викликів цифрової економіки та створення нових підходів до управління обліковою інформацією, адже нині якісна та точна фінансова звітність стає ключовим фактором у відносинах підприємства з інвесторами, регуляторами та іншими зацікавленими сторонами. Цифрові рішення сприяють підвищенню надійності звітності та забезпечують доступ до актуальної інформації в будь-який момент [1, с. 239—240]. Сучасна парадигма управлінського обліку не є просто черговим етапом автоматизації облікової системи, вона може призвести до фундаментальної трансформації системи управлінського обліку з точки зору термінів, підходів та професійних компетенцій облікових працівників.

Трансформація управлінського обліку під впливом цифрових технологій фокусується на чотирьох основних аспектах, які підприємства мають враховувати (рис. 1).

Так як стратегія розвитку суб'єкта господарювання, його організаційна структура, бізнес-середовище впливають на систему управлінського обліку, при його організації необхідно враховувати закономірне виникнення спільної відповідальності облікових працівників, менеджерів та розробників програмних продуктів:

— відповідальність розробників програмних продуктів полягатиме у запобіганні виникнення помилок в кінцевих результатах використання інформаційних систем, які вони розробляють та обслуговують;

— бухгалтери відповідатимуть за правильність використання програмного забезпечення та інтерпретацію результатів. Цей процес вимагає наявності належного рівня професійного судження з метою уникнення упередженості та спотворення результатів;

— менеджери будуть нести відповідальність за співпрацю з бухгалтерами з метою надання їм необхідної фінансової, інформаційної та технічної підтримки, організації контролю за використанням інформаційних технологій.

Чітке розмежування обов'язків у цифровому середовищі мінімізує ризики викривлення даних і створює умови для повноцінного використання потенціалу сучасних інноваційних продуктів. Як наслідок, облікова система трансформується у гнучкий механізм підтримки рішень, якому притаманні специфічні властивості. Ключові характеристики управлінського обліку, що форму-



Рис. 1. Механізм трансформації системи управлінського обліку за умов використання цифрових інновацій

Джерело: власна розробка авторів.

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

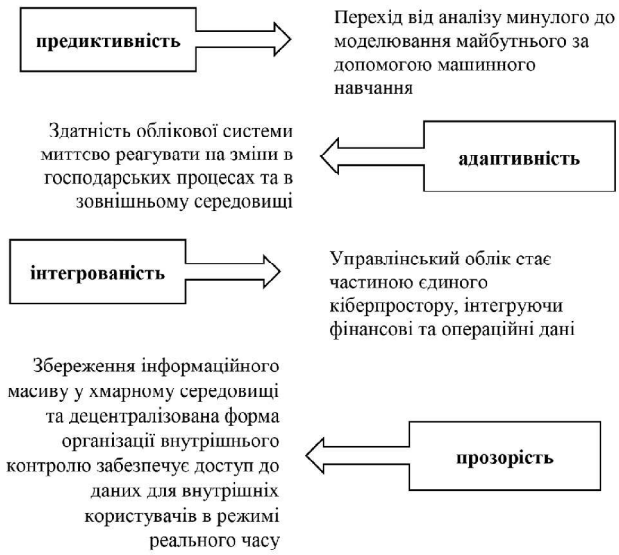


Рис. 2. Ключові характеристики управлінського обліку в умовах цифровізації

Джерело: власна розробка авторів.

ються внаслідок такої взаємодії в умовах цифровізації, представлено на рис. 2.

Реалізація характеристик предиктивності, адаптивності, прозорості та інтегрованості системою управлінського обліку вимагає створення принципово нових систем для збору та аналізу інформації. На сьогодні сукупність технологічних рішень облікової системи базується на синергії чотирьох ключових елементів: Big Data, штучного інтелекту, технології блокчейн та хмарних обчислень. Таким чином адміністративний персонал має можливість приймати управлінські рішення базуючись не на суб'єктивних судженнях, а спираючись на об'єктивні обліково-аналітичні показники.

Цифровізація управлінського обліку сприяє точності проведення аналітичних розрахунків та розподілу непрямих витрат завдяки формуванню інформаційної бази та проведення аналізу в режимі реального часу. Створення цифрової копії реальної економічної системи підприємства буде давати змогу в перманентному режимі акумулювати інформаційний масив щодо використання сировини, трудових ресурсів, обсягу енергоспоживання обладнанням, виробничими лініями тощо. Крім того, надходитимуть дані про витрати, пов'язані з різними бізнес-процесами, такими як: виробництво та реалізація продукції, маркетингова діяльність, гарантійне обслуговування, післяпродажний сервіс та інші. Ці дані будуть інтегруватися в єдине сховище, на основі якого кожен вид витрат буде пов'язаний з конкретним видом продукції (одиницею продукції, партією продукції тощо).

Це стає можливим завдяки створенню інформаційної бази в хмарному середовищі. Облікові працівники, за участі фахівців з аналізу даних, розроблятимуть аналітичні моделі на основі цієї інформації з метою виявлення нестандартних господарських операцій, недоліків системи внутрішнього контролю та неефективних бізнес-процесів, видів виробництва продукції. Виявлені відхилення будуть блокуватися, перевірятися або припинятимуть підозрілі (неефективні) операції одразу після їх виявлення. Така децентралізована система обробки інформації може суттєво зменшити навантаження на користувачів даних та буде сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємств. Облікові працівники отримають можливість оцінювати ефективність заходів контролю, що здійснюються його суб'єктами, як доповнення до традиційних процедур контролю.

Перманентний потік даних від контрагентів підприємства дозволяє сформувати у цифровому хмарному середовищі глобальний розподілений реєстр. Використання технології блокчейн в цій системі перетворює його на спільне інформаційне середовище, адже кожна господарська операція автоматично проходить перехресну перевірку незалежними сторонами. Це гарантує достовірність введених даних і дозволяє верифікувати операції одразу в момент їх здійснення, а не під час підготовки квартальних звітів. Оскільки суб'єкти господарювання зберігатимуть дані про стан, статус та пов'язані сторони господарських операцій, ці дані можуть слугувати незалежним джерелом для перевірки та аналізу бухгалтерських показників на додаток до систем ERP. Крім того, доходи та витрати можна буде прив'язати до конкретного продукту або послуги, що дасть змогу проводити ще більш детальний аналіз ефективності господарської діяльності.

Зміни в організації управлінського обліку під впливом цифрової трансформації можуть викликати виникнення ряду проблем. Однією з потенційних проблем нової парадигми являється інформаційна, оскільки значний обсяг даних, відібраних з різноманітних джерел, може перевищити здатність окремого користувача до їх обробки. Це, зрештою, може призводити до прийняття неефективних управлінських рішень. Для того щоб мінімізувати цей ризик, управлінські звіти мають бути ретельно адаптовані до інтересів та потреб кожного конкретного користувача інформації.

Таблиця 2. Причини виникнення інформаційного шуму та шляхи його подолання в умовах цифрових трансформацій управлінського обліку

Причини виникнення	Наслідки для управлінського обліку	Шляхи подолання
Надмірність - копіювання одних і тих самих даних у різних форматах	*Викривлення аналітичних показників* може призводити до формування хибних планових показників щодо витрат\доходів	Використання нейромереж для попереднього очищення даних перед їх надходженням до бази обліку (*інтелектуальна фільтрація*)
Відсутність семантичних фільтрів - алгоритми часто не можуть відрізнити важливий сигнал, наприклад, скаргу клієнта, від випадкового згадування бренду	Керівник витрачає час на фільтрування даних замість прийняття стратегічних рішень, що призводить до *зниження оперативності прийняття управлінських рішень*	*Стандартизація метаданих* - присвоєння неструктурованим даним певних тегів, що дозволяє системі автоматично ігнорувати нерелевантні масиви
Низька якість першоджерел - помилки введення, неповні дані або суперечливі відомості з різних цифрових каналів	Підприємство може сплачувати за хмарні сервіси для зберігання даних, 80% яких *ніколи не будуть використані*	*Встановлення чітких регламентів* - хто, де і як генерує цифрові дані в межах підприємства

Джерело: власне узагальнення авторів.

Проблема формування надлишкового, нерелевантного інформаційного масиву є одним із викликів трансформації управлінського обліку за умов його цифровізації. Під інформаційним шумом слід розуміти наявність у загальному масиві даних, великої кількості надлишкової, неактуальної або спотвореної інформації, яка не має корисної цінності для управління, але споживає ресурси системи та увагу фахівця з управлінського обліку.

Майкл Г. Аллес, Джун Дай [10] запропонували використовувати мобільні додатки для персоналізації бізнес-звітності, що дозволяють користувачам самостійно обирати, яку інформацію вони бачать і в якому форматі вона буде представлена. Цю концепцію також можна використовувати для розробки індивідуальних управлінських звітів. Кожен користувач вводитиме у додаток свої посадові обов'язки, рівень управління, категорію інформації, що його інтересує, періодичність отримання звітів тощо. Після цього додаток визначатиме пріоритетність результатів на основі релевантності та стратегії прийняття рішень користувача.

Додаток міг би додатково коригувати звіти, шляхом аналізу поведінки користувача під час використання даних та видаляти інформацію, яка не переглядається. Також система могла б групувати користувачів зі схожими характеристиками та пропонувати нові типи інформації, які були б інтересні співробітникам зі схожими інформаційними запитами. Сучасні досягнення у сфері чат-ботів також можуть допомогти у створенні персоналізованих звітів з управлінського обліку, завдяки інтерпретації запитів користувачів. Без належної верифікації неструктурованих даних цифровізація призведе не до прориву, а до "інформаційного хаосу".

Управлінський облік в епоху цифрових технологій започатковує філософську зміну в існуючих процедурах обліку. Хоча інформаційні системи та технології стануть незамінним ресурсом для бухгалтерів з управлінського обліку, їх використання без певної частки скептицизму є ризикованим. Професійній спільноті необхідно адаптувати положення існуючої професійної етики та компетенцій фахівців до умов функціонування в інтелектуальному цифровому просторі.

Сучасний етап цифрової трансформації бізнес-процесів вимагає від підприємств системного перегляду підходів до формування кадрового складу. Використання інформаційних технологій в обов'язковому порядку призводить до скорочення штату облікового персоналу, а широке використання програмних продуктів одночасно формує нові вимоги до посад, трансформує необхідні навички. Професія бухгалтера стикається з переходом до технологічно орієнтованого робочого середовища. Облікові працівники можуть ставитися до такої трансформації з обережністю, оскільки вона може спричинити кардинальні зміни в характері їхньої професійної діяльності. З іншого боку, цей процес може створити багато нових робочих місць, пов'язаних із розробкою комплексних моделей інтеграції даних, перевіркою інтелектуальних систем та розробкою аналітичних моделей для виявлення ризикованих господарських операцій. Ці посади вимагатимуть наявність фахівців із гібридним практичним досвідом як у сфері бухгалтерського обліку, так і в сфері інформаційних технологій.

Ключовим вектором підготовки до впровадження інноваційних рішень в облікову систему є підвищення рівня технологічної грамотності персоналу та стратегічне посилення штату фахівцями із сфери інформаційних технологій. Адже від цього буде залежати ефективність використання інноваційних технологій обліковим персоналом. Професійна діяльність IT-спеціалістів буде пов'язана не лише із технічним супроводом інформаційних систем та технологій, а із створенням безпечного інформаційного середовища з метою проведення поглибленого аналізу великих масивів даних, забезпечення верифікації та захисту облікової інформації, підтримки прийняття управлінських рішень на основі предиктивної аналітики.

Особливого значення набуває розвиток soft skills, зокрема комунікативних навичок, що мають стати обов'язковим компонентом освітніх програм при підготовці майбутніх фахівців з управлінського обліку. Це дозволить подолати міждисциплінарний бар'єр та налагодити ефективну взаємодію між бухгалтерським підрозділом та IT-спеціалістами. Збереження професійної автономії та незалежності бухгалтера у процесі прийняття рішень є критичним фактором нівелювання ризиків, що виникають при надмірній довірі до автономних алгоритмів.

Трансформація системи управлінського обліку ініціює зміну професійної діяльності облікових працівників, хоча такі зміни навряд чи можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі. Так, наприклад, завдяки створенню дистанційної системи моніторингу, бухгалтер менше часу буде приділяти інвентаризаційним перевіркам, стануть більш тісними партнерські взаємозв'язки з контрагентами, що в свою чергу сприятиме підвищенню результативності контролю дебіторської заборгованості шляхом проведення зустрічної перевірки господарських операцій, відображених в бухгалтерському обліку пов'язаних сторін. Трансформація професійних обов'язків облікового працівника з управлінського обліку передбачає перехід від ретроспективного обліку до активної участі у процесах прийняття рішень та контролю за коректністю алгоритмів збору інформації. Така зміна парадигми формує запит на докорінну реформу бухгалтерської освіти, яка має включати вивчення програмних продуктів цифрового облікового середовища, що відповідають практичним запитам професійної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасна цифрова трансформація зумовлює фундаментальну зміну парадигми управлінського обліку, перетворюючи його з процесу ретроспективної реєстрації фактів на інтелектуальну систему підтримки управлінських рішень. Під впливом волатильності ринків та стрімкого зростання обсягів неструктурованих даних традиційні підходи втрачають ефективність, що формує запит на поглиблені цифровізації системи управлінського обліку, яка буде грунтуватися на інтегрованому

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/).

використанні Big Data, штучного інтелекту, технології блокчейну та хмарних сервісів, з метою надання релевантної інформації в режимі реального часу.

В перспективі доцільною є розробка механізму інтеграції неструктурованих даних у традиційні моделі калькулювання собівартості продукції за умов використання цифрових технологій. Важливим напрямком залишається поглиблене вивчення механізмів переходу від ретроспективного аналізу до предиктивної аналітики, що дозволить ефективно проводити моделювання майбутніх напрямів розвитку підприємства в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливої актуальності набувають питання необхідності трансформації етичних і професійних вимог, що зумовлені необхідністю часткового делегуванням професійних обов'язків штучному інтелекту та його інтеграції в процеси прийняття управлінських рішень. Перспективним є дослідження інструментів мінімізації кіберризиків та захисту облікової інформації в хмарних середовищах.

Література:

1. Горєва А.С., Руденко О.В. Бухгалтерський облік в епоху цифрової трансформації економіки. Цифрова економіка: збірка доповідей на II національна наук.-метод. конф. (17-18 жовтня 2019 р.). С. 194—197.

2. Домбровська Н. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: вплив технологій на ефективність та якість фінансової звітності. Економічний аналіз. 2023. Т. 33. № 2. С. 239—246.

3. Карпенко О.В., Плікус І.Й., Головіна Д.В. Вплив цифровізації на розвиток бухгалтерського обліку. Соціально-економічні та правові чинники розвитку національної економіки України: облікові, аналітичні та контрольні аспекти в сучасних умовах інтеграційних процесів:збір. наук.праць Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22 листопада 2018 р.). Полтава: ПУЕТ, 2018. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/70891/1/Plikus_Tsifrovoy_uchet.PDF

4. Кобець Д. Л. Діджиталізація бухгалтерського обліку в контексті забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. № 4. С. 38—47.

5. Легенчук С.Ф., Завалій Т.О., Денисюк О.М. Big Data в стратегічному управлінському обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2023. Вип. 3 (56). С. 14—20.

6. Савченко Н.М., Савченко Р.О. Витрати на кібербезпеку в системі фінансового та управлінського обліку. Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі: зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 103—107.

7. Спільник І., Палюх М. Бухгалтерський облік в умовах цифрової економіки. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Вип. 1—2. С. 83—96.

8. Федун В., Люба А., Ковтонюк І. Цифрові інновації та їх вплив на бухгалтерський облік. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 440—452.

9. Шиш А.М. Хмарні технології у бухгалтерському обліку та фінансовому аналізі в Україні: аналіз відмінностей та стратегії адаптації до місцевого контексту. Здобутки економіки: перспективи та інновації. № 2. 2024. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/13/10

10. Alles M. G., J. Dai, Vasarhelyi M. A. Reporting 4.0: Business reporting for the age of mass customization. Journal of Emerging Technologies in Accounting. 2021. № 18 (1), pp. 1—15.

References:

1. Horieva, A.S. and Rudenko, O.V. (2019), "Accounting in the Era of Digital Transformation of the Economy ", Zbirka dopovidej na natsional'noi nauk.-metod. konf [Proceedings of the 2nd National Scientific and Methodological Conference], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp.194—197.

2. Dombrovs'ka, N. (2023), " Digital Transformation of Accounting: The Impact of Technology on the Efficiency and Quality of Financial Reporting", Ekonomichnyj analiz, vol. 2, pp. 239—246.

3. Karpenko, O.V. Plikus, I.J. and Holovina, D.V. (2018), "Impact of Digitalization on the Development of Accounting", zbir. nauk.prats' Mizhn. nauk.-prakt. internet-konf [Proceedings of the International Scientific and Practical Online Conference], Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/70891/1/Plikus_Tsifrovoy_uchet.PDF (Accessed 25 April 2026).

4. Kobets', D. L. (2023), "Digitalization of Accounting in the Context of Ensuring Business Competitiveness", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk. Ternopil, vol. 4, pp. 37—47.

5. Lehenchuk, S.F. Zavalij, T.O. and Denysiuk, O.M. (2023), "Big Data in Strategic Management Accounting", Problemy teorii ta metodolohii bukhhalters'koho obliku, kontroliu i analizu, vol. 3 (56), pp. 14—20.

6. Savchenko, N.M. and Savchenko, R.O. (2025), "Cybersecurity costs in the financial and management accounting system", zb. prats' uchasnykiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference], Polis'kyj natsional'nyj universytet, Zhytomyr, Ukraine, pp. 103—107.

7. Spil'nyk, I. and Paliukh, M. (2019), "Accounting in the Digital Economy. Institute of Accounting", Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsii, vol. 1—2, pp. 83—96.

8. Fedun, V. Liuba, A. and Kovtoniuk, I. (2024), "Digital innovations and their impact on accounting", Ekonomichnyj analiz, vol. 2, pp. 440—452.

9. Shysh, A.M. (2024), "Cloud Technologies in Accounting and Financial Analysis in Ukraine: An Analysis of Differences and Strategies for Adaptation to the Local Context", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 2, available at: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/13/10 (Accessed 25 April 2026).

10. Alles, M. G., J. Dai, and Vasarhelyi M. A. (2021), "Reporting 4.0: Business reporting for the age of mass customization", Journal of Emerging Technologies in Accounting, vol. 18 (1), pp. 1—15.

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 339.138:659.1

В. Г. Гноєвий,
к. е. н., доцент кафедри економічного проєктування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0003-1669-9680
Ю. А. Малашенко,
к. е. н., доцент кафедри економічного проєктування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0001-5748-8906
І. О. Кравцова,
ст. викладач кафедри економічного проєктування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0003-0237-464X
В. В. Татарінов,
к. е. н., доцент кафедри економічного проєктування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0001-7373-1267
О. М. Корень,
к. т. н., доцент кафедри інформаційних технологій,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-7106-7400

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.313

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПРОФІЛЮ МАРКЕТОЛОГА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

V. Hnoievyi,
PhD in Economics, Prydniprovskyi Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
Y. Malashenko,
PhD in Economics, Prydniprovskyi Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
I. Kravtsova,
Senior Lecturer, Prydniprovskyi Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
V. Tatarinov,
PhD in Economics, Prydniprovskyi Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
O. Koren,
PhD in Technical Sciences, Prydniprovskyi Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

TRANSFORMATION OF THE MARKETER'S COMPETENCY PROFILE AS A RESULT OF THE DIGITALIZATION OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS

У статті досліджено трансформацію компетентнісного профілю сучасного маркетолога під впливом цифровізації інтегрованих маркетингових комунікацій. На основі контент-аналізу унікальних назв посад та вимог роботодавців на ринку праці України за 2024—2025 роки автори виокремили 12 ключових функціональних кластерів маркетингових спеціалізацій. Встановлено, що домінуючі позиції на ринку займають напрями SMM і digital-комунікацій (19,3%), Performance та Digital-реклами (16,1%) та маркетингового менеджменту (13,3%).

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

Виявлено перехід від моделі фахівця "людини-оркестру" до "Т-подібного" маркетолога, який поєднує фундаментальні стратегічні знання з глибокою експертизою в інструментальних digital-нішах. Окрему увагу приділено гібридизації маркетинг-менеджменту та критичній важливості володіння інструментами штучного інтелекту (ШІ), що стає базовою вимогою для більшості вакансій.

Автори обгрунтовують необхідність термінового оновлення освітніх стандартів шляхом впровадження дисциплін з автоматизації комунікацій, data-driven маркетингу та практичного застосування генеративного ШІ. Результати мають практичне значення для актуалізації програм підготовки фахівців та професійного розвитку практикуючих маркетологів.

The article provides a comprehensive academic analysis of the radical transformation of the marketer's professional role within the modern labor market, driven by the total digitalization of integrated marketing communications (IMC). The research addresses a critical problem: the widening structural gap between traditional higher education curricula and the rapidly evolving requirements of employers in the 2024-2025 period.

The empirical foundation of this study is based on a rigorous content analysis and cluster analysis of 146 unique job titles and over 700 specific functional requirements. The data was synthesized from leading Ukrainian employment platforms (work.ua and robota.ua) across two distinct time periods: January 2024 and November 2025. The authors identified and systematized 12 functional clusters of marketing specializations. Structural analysis indicates a definitive dominance of digital-centric roles: "SMM and Digital Communications" (19,3%) and "Performance and Digital Advertising" (16,1%). A key finding is the institutionalization of the "T-shaped marketer" model, which replaces the outdated "generalist" approach. This profile requires a synergy of broad strategic vision with deep technical expertise in specific domains such as SEO, PPC, CRM-automation, and advanced web analytics. The research also highlights the "hybridization" of marketing management, where traditional offline promotions are integrated with marketplace management and digital-POSM.

The study provides empirical evidence that proficiency in Artificial Intelligence (AI) tools has evolved from a competitive advantage to a mandatory "baseline" requirement. The authors propose a new classification of competencies into five strategic groups: technical digital, data-driven analytical, strategic management, creative-content (including AI prompting), and cross-functional project communication.

The findings serve as a strategic roadmap for updating academic standards in higher education. The authors advocate for the urgent integration of disciplines focused on marketing automation, data-driven decision-making, and practical AI application into marketing programs to ensure the professional relevance and competitiveness of future graduates in a globalized digital economy.

Ключові слова: маркетолог, еволюція маркетингу, інтегровані маркетингові комунікації, digital-маркетинг, SMM, ринок праці, компетенції.

Key words: marketer, marketing evolution, integrated marketing communications, digital marketing, SMM, labor market, competencies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний ринок праці у сфері маркетингу зазнає суттєвої трансформації, спричиненої стрімким розвитком цифрових технологій, зміною споживчої поведінки та появою нових каналів комунікації. Якщо ще два десятиліття тому маркетолог виконував відносно уніфіковані функції — дослідження ринку, розробку стратегій просування та взаємодію з рекламними агенціями, — то сьогодні внаслідок еволюції маркетингової сфери ця роль набула безпрецедентної глибини та диференціації.

Перехід від масового маркетингу до персоналізованих, багатоканальних, вимірюваних комунікацій породив широкий спектр вузькоспеціалізованих позицій: PPC-спеціаліст, таргетолог, SMM-менеджер, CRM-маркетолог, retention-маркетолог, контент-менеджер з навичками ШІ та ін. Водночас запит на фахівців широкого профілю — маркетологів повного циклу та керівників маркетингових відділів — зберігається і посилюється.

Окремою проблемою є те, що система вищої та фахової освіти часто не встигає за динамікою ринку. Внаслідок цього виникає розрив між тим, що вивчають студенти професійного спрямування "Маркетинг", і тим, що реально вимагають роботодавці. Отже, актуалізація компетентнісних вимог до маркетологів та система-

тизація тих ролей, які вони виконують в сучасних організаціях, є доцільною та такою, що має практичне значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням трансформації маркетингових комунікацій присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій (IMC) було розроблено та систематизовано ще у 1990-х рр. як процес планування, що враховує стратегічну роль різноманітних дисциплін комунікацій — реклами, стимулювання збуту, PR, прямого маркетингу — та об'єднує їх для забезпечення ясності, послідовності і максимального комунікаційного впливу [1].

Серед сучасних дослідників значний внесок у вивчення digital-трансформації маркетингу зробили Ф. Котлер, Г. Картаджая та А.Сетьяван у серії концепцій "Маркетинг 3.0", "4.0" і "5.0" [2], де акцент зміщується від продуктово-орієнтованого до людиноцентричного, а згодом — до технологічно підсиленого маркетингу. Маркетинг 5.0 передбачає органічне поєднання людського інтелекту з технологіями штучного інтелекту, великими даними та автоматизацією.

Українські дослідники Радзіховська Ю., Бутко Н., Костогриз В., Ковальчук С. [3, 4] також аналізували особливості адаптації маркетингових функцій до умов цифрової економіки в Україні. Однак переважна більшість праць зосереджена на макрорівневих трансформаціях, залишаючи поза увагою конкретний компетентнісний профіль, який формується реальним ринком праці. Дану прогалину і покликане заповнити представлене дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз трансформації ролі фахівця з маркетингу на основі дослідження реального ринку праці України (2024—2025 рр.) та обгрунтування необхідності перегляду компетентнісного профілю маркетолога на основі трансформації концепції IMC.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі аналізу ринку праці зібрано та систематизовано 482 реальні вакансії на посади маркетологів різних рівнів та спеціалізацій з платформ work.ua та robota.ua станом на 18 січня 2024 р. та 6 листопада 2025 р. Загальна кількість проаналізованих вимог роботодавців перевищила 1700 одиниць.

За результатами проведеного контент-аналізу цих унікальних назв посад всі вакансії згруповано у 12 тематичних кластерів відповідно до функціональної спрямованості маркетингових спеціалізацій. У таблиці 1 представлено їх питому вагу у загальній структурі ринку та проведено порівняльний аналіз динаміки між двома часовими зрізами (січень 2024 р. vs листопад 2025 р.).

Порівняльний аналіз структури вакансій між двома часовими зрізами виявив наступну динаміку. Так, питома вага вакансій кластеру "SMM і digital-комунікацій" збільшилася з 7,6% до 19,3%, тобто на 11,7 відсоткових пунктів, що свідчить про стрімке посилення ролі соціальних платформ як ключового каналу взаємодії з цільовими аудиторіями, а також про зростання потреби в оперативному контенті, управлінні онлайн-репутацією та залученні користувачів у реальному часі. Кластер "Креатив і контент-продакшн" продемонстрував аналогічне зростання з 6,9% до 11,4%, що формує тренд на посилення комунікаційної складової маркетингу та підвищення значущості змістовного наповнення брендової присутності. Водночас кластери "Performance та Digital-реклама (PPC, Media Buying)" та "Маркетингова аналітика і дослідження" зберігають відносну стабільність, збе-

Таблиця 1. Структура ринку праці за маркетинговими кластерами

Кластер	Частка у загальній кількості, %	
	Січень 2024	Листопад 2025
Брендовий і продуктовий маркетинг	15,3	10,4
Маркетинговий менеджмент і стратегія	13,2	13,3
Трейд-маркетинг і промоактивності	12,5	8,5
Клієнтський маркетинг (CRM, Direct, Retention)	12,5	7,0
Маркетингова аналітика і дослідження	4,2	5,1
Performance та Digital-реклама (PPC, Media Buying)	17,4	16,1
SMM і digital-комунікації	7,6	19,3
Пошуковий маркетинг (SEO/SEM)	2,1	1,3
Influence / Affiliate маркетинг	1,4	0,0
Креатив і контент-продакшн	6,9	11,4
PR і корпоративні комунікації	4,2	6,6

Джерело: складено авторами на основі аналізу ринку праці (за даними сайтів work.ua [5], robota.ua [6]).

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

рігши свої позиції як ключових структурних елементів ринку.

Домінуючі позиції станом на листопад 2025 р. займають чотири кластери: "SMM і digital-комунікації", "Performance та digital-реклама", "Маркетинговий менеджмент і стратегія", "Креатив і контент-продакшн". Їх сукупна частка складає 60% від загальної кількості вакансій, що свідчить про однозначний пріоритет digital-напряму на сучасному маркетинговому ринку праці.

Аналіз вимог до претендентів на вакансії кластера "Маркетинговий менеджмент і стратегія" дозволив виявити характерну тенденцію: роботодавці очікують від "загального" маркетолога одночасного володіння широким спектром компетенцій. Так, типова вакансія "Маркетолог" передбачає: розробку маркетингової стратегії, ведення соціальних мереж, налаштування digital-реклами (Google Ads, Meta), SEO-оптимізацію, підготовку аналітики та звітності, роботу з контентом, взаємодію з підрядниками.

Ця "людина-оркестр" поступово замінюється T-подібним фахівцем (T-shaped marketer) — особою, яка поєднує широкі базові знання з усіх напрямів маркетингу та глибоку експертизу в одному-двох конкретних. Концепція T-подібного спеціаліста активно просувається провідними маркетинговими платформами (HubSpot, CXL Institute) і знаходить своє відображення у вакансіях типу "Маркетолог повного циклу" або "Маркетинг-менеджер", де окремо наголошується на необхідності наявності компетенцій застосування digital-інструментів при стратегічному охопленні.

Найбільш показовою є поява принципово нових маркетингових "ролей", яких не існувало ще 5—7 років тому. Вакансія "Маркетолог зі знанням штучного інтелекту" або "Контент-менеджер (робота з ChatGPT)" свідчать про те, що ШІ-інструменти перестали бути перевагою і стають обов'язковою умовою. У кількох вакансіях категорії "Контент-менеджер" прямо зазначено, що "... задачі на 70—80% складатимуться з прописування промптів, створення, доопрацювання контенту через AI".

Такі посади, як Retention-маркетолог, CRM-маркетолог та Маркетолог онлайн-воронок відображають тренд на утримання клієнтів та максимізацію LTV (Lifetime Value). Роботодавці вимагають знання метрик LTV, ARPU, Retention Rate, Churn Rate, досвіду роботи з платформами автоматизації маркетингу (eSputnik, SendPulse, HubSpot), налаштування тригерних розсилок та омніканальних кампаній.

Вимоги до посад кластеру "Performance та digital-реклама" характеризується найвищою технічною специфікою: від PPC-спеціаліста вимагають досвіду роботи з Google Ads, Meta Ads, Google Analytics 4, Google Tag Manager, уміння проводити A/B-тести, аналізувати ROAS, ROMI, CPA, CPL. Характерно, що у вакансіях Senior-рівня зустрічається вимога підтверджених кейсів з бюджетом від 10 000 доларів на місяць.

Кластер "SMM і digital-комунікації" демонструє найвищу частку серед усіх кластерів (19,3%). При цьому SMM-менеджмент трансформується від простого ведення сторінок до стратегічного управління репутацією бренду у соціальних мережах. Вакансія "Head of SMM" передбачає: розробку та реалізацію SMM-стратегії, управління контент-командою, взаємодію з інфлюенсерами, аналіз тенденцій ринку та конкурентів, Data-driven прийняття рішень. Сучасний SMM-фахівець повинен володіти: навичками відеозйомки та монтажу (Reels, TikTok), базовим графічним дизайном (Canva, Figma), копірайтингом, аналітикою Meta Business Suite та Instagram Analytics, розумінням алгоритмів платформ. Все частіше вимагається досвід роботи з TikTok, де на відміну від Instagram акцент зроблено на вірусний відеоконтент.

Незважаючи на домінування digital-кластерів, "Маркетинговий менеджмент і стратегія" посідає стабільне третє місце за кількістю вакансій (13,3%). Характерно, що сучасний маркетинг-менеджер дедалі частіше виходить за межі класичних стратегічних функцій, поєднуючи їх із практичними навичками роботи з digital-інструментами, аналітикою та управлінням мультиканальними кампаніями. Подібна трансформація відображає загальний тренд на інтегрованість і data-driven управління, де стратегія вже не існує окремо від реалізації, а формується у тісному зв'язку з операційними інструментами та постійним аналізом ефективності.

Таким чином, нами на основі систематизації вимог роботодавців з усіх проаналізованих вакансій виокремлено п'ять груп компетенцій фахівців з маркетингу, затребуваних на сучасному ринку праці:

1. Технічні digital-компетенції: Google Ads, Meta Ads Manager, Google Analytics 4, GTM, SEO/SEM, email-маркетинг, A/B-тестування, CRM-системи.

2. Аналітичні компетенції: робота з великими даними, побудова звітності у Power BI та Google Looker Studio, знання метрик ефективності (ROAS, LTV, CAC, NPS), SQL (базовий рівень).

3. Стратегічні та управлінські компетенції: розробка маркетингових стратегій, бюджетування, управління підрядниками та крос-функціональними командами, стратегічне мислення.

4. Контентні та креативні компетенції: копірайтинг, відеопродакшн, графічний дизайн, розуміння алгоритмів соціальних мереж, промптинг у системах ШІ.

5. Комунікативні та проєктні компетенції: ведення переговорів, управління проєктами, взаємодія зі стейкхолдерами, знання англійської мови (рівень B1 і вище).

Принциповою новизною є фактично обов'язкова для більшості вакансій вимога до розуміння інструментів ШІ (ChatGPT, Midjourney та ін.) та здатності швидко адаптуватися до нових технологій. Ця вимога зафіксована у вакансіях практично всіх кластерів — від загального маркетолога до SMM-спеціаліста.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Роль маркетолога на сучасному ринку праці радикально трансформувалася: від узагальненого спеціаліста з просування товарів до спеціаліста з розгалуженою системою вузькоспеціалізованих ролей, об'єдна-

них концепцією інтегрованих маркетингових комунікацій. Виявлено 12 функціональних кластерів, що охоплюють 482 унікальні назви посад.

2. Домінантами ринку праці є кластери "SMM і digital-комунікації" (48,8%), "Performance та digital-реклама" (40,8%) і "Маркетинговий менеджмент" (33,6%), що відображає загальний тренд на цифровізацію маркетингових процесів.

3. Ринок формує запит на Т-подібного фахівця, який поєднує широкі базові знання маркетингу з глибокою спеціалізацією у digital-інструментах, аналітиці або контент-продакшні.

4. Знання та практичне застосування інструментів штучного інтелекту (ChatGPT, генеративні моделі для контенту та промо) перетворилося з факультативної переваги на базову вимогу в більшості маркетингових вакансій.

5. Освітні вимоги до підготовки маркетологів потребують термінового оновлення в напрямі включення дисциплін з data-driven маркетингу, автоматизації маркетингових комунікацій, digital-аналітики та практичних навичок роботи з ШІ-інструментами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням розриву між освітнім контентом програм професійного спрямування "Маркетинг" та вимогами ринку праці; лонгітюдним аналізом динаміки маркетингових спеціалізацій у різних галузях економіки; розробкою нових освітніх програм підготовки маркетологів з урахуванням трансформації компетентнісних профілів; дослідженням впливу систем генеративного ШІ на зміну функціональних обов'язків маркетолога у горизонті 3-5 років.

Література:

1. Schultz D. E., Tannenbaum S. I., Lauterborn R. F. Integrated Marketing Communications. Chicago: NTC Publishing Group, 1993. 218 p.

2. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства. Київ: Stone Publishing, 2024. 280 с.

3. Радзіховська, Ю.М., Бутко, Н.В., Костогриз, В.Г. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій в умовах цифрової трансформації бізнесу. Ефективна економіка, 2024, № 1. С. 1—18. Режим доступу: https://eprints.cdu.edu.ua/id/eprint/6705 (дата звернення: 26.04.2026).

4. Ковальчук С. Стратегічні напрями розвитку маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2021, № 6, Том 2. С. 7—15. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-1

5. Аналіз ринку праці. Маркетолог: база вакансій. URL: https://www.work.ua/ (дата звернення: 18.01.2024, 06.11.2025).

6. Аналіз ринку праці. Маркетолог: база вакансій. URL: http://robota.ua (дата звернення: 18.01.2024, 06.11.2025).

References:

1. Schultz, D. E. Tannenbaum, S. I. and Lauterborn, R. F. (1993), Integrated Marketing Communications, NTC Publishing Group, Lincolnwood (Chicago), USA.

2. Kotler, F. Kartajaya, H. and Setyavan, A. (2024), Marketynh 5.0. Tekhnolohii dlia liudstv [Marketing 5.0. Technologies for Humanity], Stone Publishing, Kyiv, Ukraine.

3. Radzikhovska, Yu. Butko, N. and Kostogryz, V. (2024), "Trends in the development of marketing communications in the context of digital business transformation", Efektyvna ekonomika, vol. 1, pp. 1—18, available at: https://eprints.cdu.edu.ua/id/eprint/6705 (Assessed 26 April 2026)

4. Kovalchuk, S. (2021), "Strategic directions of development of marketing technologies in the conditions of global digitalization of the economy", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 6, no. 2, pp. 7—15. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-19.

5. work.ua (2026), "Labor market analysis. Marketer: vacancy database (2024—2025)", available at: https://www.work.ua/ (Assessed 18 January 2024, 06 November 2025).

6. robota.ua (2026), "Labor market analysis. Marketer: vacancy database (2024—2025)", available at: http://robota.ua (Assessed 18 January 2024, 06 November 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 339.543:656.073.6:005.334

Т. М. Бороденко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3202-5491
Н. В. Рудик,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4367-0392

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.318

МИТНА ЛОГІСТИКА У СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

T. Borodenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance named after V. Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
N. Rudyk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance named after V. Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

CUSTOMS LOGISTICS IN THE SYSTEM OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: THEORETICAL BASIS, RISK MANAGEMENT AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

У статті здійснено комплексне дослідження митної логістики як специфічної сфери логістичної діяльності у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Актуальність теми зумовлена поглибленням євроінтеграційних процесів, наслідками повномасштабного воєнного вторгнення та трансформацією глобальних логістичних ланцюгів. Систематизовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до визначення поняття "митна логістика" та запропоновано авторське трактування, що грунтується на балансі інтересів митних органів і суб'єктів ЗЕД. Розкрито об'єктно-предметне поле, ключові функції (тарифно-регулюючу, інформаційно-аналітичну, контрольно-пропускну, фінансово-економічну) та чинники розвитку митної логістики. Проаналізовано систему управління митними ризиками на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях, а також практичну реалізацію ризик-орієнтованого підходу та інституту авторизованого економічного оператора. Окреслено специфіку митної логістики в умовах воєнного стану та впровадження режиму спільного транзиту. Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення митно-логістичних процесів: автоматизація аналізу ризиків, профілювання учасників ЗЕД, цифровізація процедур та посилення міждержавної інформаційної співпраці.

The article presents a comprehensive study of customs logistics as a specific sphere of logistics activity within the system of foreign economic activity of enterprises. The relevance of the research is determined by the deepening of European integration processes, the consequences of the full-scale military invasion of Ukraine, and the transformation of global logistics chains caused by geopolitical instability in key transport and trade regions of the world.

The purpose of the article is to systematize theoretical approaches to defining the concept of "customs logistics", to reveal its functions and role in foreign economic activity, to investigate customs risk management mechanisms, and to substantiate directions for improving customs logistics processes in Ukraine. The methodological basis includes systematic analysis, scientific generalization, comparative analysis, and a structural-functional approach.

Based on the systematization of scholarly views, the authors propose an original definition of customs logistics as scientific and practical activity aimed at the effective regulation of integrated goods, information, and financial flows in the process of crossing the customs border, grounded in the balance of interests between customs authorities and economic operators. The object-subject field, key functions (tariff-regulating, informational-analytical, control, and financial-economic), and development factors are revealed.

Particular attention is paid to the customs risk management system at the strategic, tactical, and operational levels, the implementation of the risk-based approach, digital transformation of customs procedures, and the Authorised Economic Operator (AEO) institution. The specifics of customs logistics under martial law and the introduction of the Common Transit regime and the National Electronic Transit System (NCTS) are outlined.

A set of practical recommendations is formulated, including the introduction of automated risk analysis systems, profiling of foreign trade participants, digitalization of procedures, joint border checkpoints with EU countries, and unification of the customs tariff.

Ключові слова: митна логістика, зовнішньоекономічна діяльність, управління митними ризиками, митний контроль, ланцюг поставок, митні процедури, цифровізація, логістична інфраструктура, євроінтеграція.

Key words: customs logistics, foreign economic activity, customs risk management, customs control, supply chain, customs procedures, digitalization, logistics infrastructure, European integration.

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

Розвиток міжнародної торгівлі та поглиблення євроінтеграційних процесів обумовлюють зростання вимог до ефективності митних операцій і логістичних систем. За даними ОЕСР, частка нелегальної торгівлі у світовому товарообігу становить приблизно 3,3%, що еквівалентно близько 509 млрд дол. США щорічно [1]. Це свідчить про необхідність посилення митного контролю, водночас із забезпеченням безперешкодного руху законних вантажів.

Для України, яка прагне до євроінтеграції та функціонує в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, питання митної логістики набувають особливої гостроти. Повномасштабне вторгнення Росії завдало колосальної шкоди логістичній системі країни, спричинило необхідність формування нових ланцюгів доставки вантажів, зміни напрямків торговельних потоків через блокаду морських портів та часткову втрату залізничної мережі [2]. Митниці на заході країни виявились "вузьким місцем", неспроможним вчасно пропустити через кордон величезні обсяги вантажних потоків.

У цьому контексті вдосконалення митної логістики як науково-практичного напряму набуває вагомого значення для уникнення затримок у перетині товарами митного кордону, зниження митних ризиків і забезпечення пильного нагляду за пересуванням людей та вантажів. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у науковому середовищі досі не сформовано загальноприйнятого підходу до визначення змісту терміна "митна логістика", її предметного поля, функцій та механізмів управління ризиками [3; 4].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику митної логістики досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед них: Гужевська Л.А., Смирнов І.Г., Яременко О.Ф., Коробкова О.М., Дзюбинський А.В., Пахолюк О.В., Шегинський О.В., Костюнік О.В., Сівашенко Т.В., Кривов'язюк І.В. та інші. Водночас аналіз наукових джерел засвідчує відсутність єдиної позиції щодо сутності, структури та функцій митної логістики, що актуалізує потребу у систематизації існуючих підходів.

Теоретичним підгрунтям дослідження слугують праці, присвячені визначенню сутності митної логісти-

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/).

ки [4; 5; 6; 7; 8], аналізу чинників її розвитку [1; 8], управлінню митними ризиками [1; 9; 10], особливостям митної логістики в умовах воєнного стану [2] та євроінтеграційних процесів [4; 11; 12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація теоретичних підходів до визначення поняття "митна логістика", аналіз її функцій та ролі у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, дослідження механізмів управління митними ризиками, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення митно-логістичних процесів в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: систематизувати наукові підходи до визначення поняття "митна логістика"; розкрити функції та особливості митної логістики; проаналізувати систему управління митними ризиками; дослідити специфіку митної логістики в умовах воєнного стану та євроінтеграційних перетворень; сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення митно-логістичних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження сутності поняття "митна логістика" виявляє широкий спектр авторських позицій. Більшість науковців розглядають митну логістику або як науковий напрям, або як практичну діяльність, або як функціональну область загальної логістики, або як частину логістичного ланцюга доставки вантажів. Деякі вчені трактують її як сукупність логістичних процесів учасників зовнішньоекономічної діяльності [4; 5].

Узагальнення наведених підходів дає підстави стверджувати, що митна логістика є самостійною й специфічною сферою логістики. Її автономія зумовлена тим, що саме в цій галузі — на відміну від транспортної, складської чи військової логістики — управління потоками та ресурсами здійснюється під наглядом митних органів [1; 4].

Особливість митної логістики як галузі проявляється через виконання специфічних операцій: визначення митного статусу товарів, їх митної вартості, країни походження, а також перевірку відповідних гарантій. Крім того, вона включає функції нагляду: розрахунок і стягнення митних зборів, управління ризиками в міжнародних ланцюгах постачання, контроль діяльності митних складів та агентів [1; 6].

З огляду на це, під митною логістикою пропонується розуміти науково-практичну діяльність, спрямовану на ефективне регулювання інтегрованих товарно-інформаційно-фінансових потоків у процесі перетину митного кордону, що здійснюється на основі балансу інтересів митних органів і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, з дотриманням норм національного та міжнародного митного законодавства.

Об'єктно-предметним полем митної логістики є насамперед експортно-імпортні товарні потоки — впорядкована множина товарно-матеріальних або нематеріальних цінностей, що в процесі свого руху від постачальника до споживача хоча б один раз перетинають митний кордон [4]. Вони включають вхідні (імпорт) та вихідні (експорт) види потоків. Їх супроводжують інформаційні потоки: вихідні (від митниць до центрального органу), вхідні (навпаки), супровідні (документи на товар).

Здійснення зовнішньоторговельних операцій передбачає поділ фінансового потоку на дві частини: платежі, що сплачуються постачальнику за товар, та митні платежі, за допомогою яких держава регулює обсяги, асортиментний склад і напрямки переміщення експортно-імпортних товарних потоків [4].

Митна логістика інтегрує такі важливі функції митної діяльності [4; 11]:

— тарифно-регулюючу — встановлення та адміністрування митних зборів і тарифів;

— інформаційно-аналітичну — збір, обробка та аналіз інформації про переміщення товарів;

— контрольно-пропускну — здійснення митного контролю та оформлення вантажів;

Таблиця 1. Систематизація підходів до визначення поняття "митна логістика"

Автор(и)	Визначення поняття «митна логістика»
Дзюбинський А.В. та ін. [1]	Незалежна та специфічна сфера логістики, діяльність якої регламентується міжнародним і національним законодавством у сфері митниці, міжнародної торгівлі, бізнесу та співробітництва; об'єкти і суб'єкти якої підлягають митному контролю, інспекціям та іншим наглядовим діям.
Яременко О.Ф. [4]	Науково-практична діяльність, спрямована на вирішення питань регулювання митних товарно-інформаційно-фінансових потоків та сприяє захисту національних інтересів країни, пошуку балансу інтересів та забезпечення безпеки та розвитку суб'єктів ЗЕД.
Гужевська Л.А. [5]	Функціональна область логістики, що займається плануванням, контролем і керуванням транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними та нематеріальними операціями, що здійснюються над сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, готовою продукцією в процесі перетину митного кордону, а також передачею, зберіганням та обробкою відповідної інформації.
Коробкова О.М. [6]	Науково-практична діяльність, спрямована на вирішення питань регулювання митно-інформаційних, фінансових, товарних потоків та сприяє захисту національних інтересів країни і пошуку балансу інтересів між посадовими особами митної служби і суб'єктами зовнішньоторговельної діяльності.
Смирнов І.Г. [7]	Новітній науково-практичний напрям, що з'єднує дві державно-господарські сфери: логістичну та митну діяльність; виділяє 6 рівнів регіональних митно-логістичних систем, де здійснюються різноманітні операції з обробки вантажних потоків згідно з митними режимами.
Яблонскіс А., Петерсоне М., Кетнерс К. [8]	Специфічна сфера логістики, в якій процеси, характерні для національної логістики, усуваються або переходять на другий план, і яка включає конкретні сегменти діяльності митних та інших органів, пов'язаних з логістичною діяльністю.
Остапенко А.С., Повод Т.М. [13]	Поєднання логістичних процесів учасників зовнішньоекономічної діяльності (митних перевізників) із процесами митного контролю та оформлення товарів митними органами країн експорту, імпорту та транзиту.

Джерело: систематизовано авторами на основі [5; 1; 6; 13; 7; 8; 4].

— фінансово-економічну — управління фінансовими потоками, пов'язаними з митними операціями.

Логістична функція митної діяльності охоплює чотири складники [6; 4]:

1) логістизацію процесу митної переробки вантажів;

2) митну діяльність транспортно-логістичних компаній;

3) відпрацювання стандартних логістичних вимог до застосування митних режимів;

4) оптимізацію технологій забезпечення переміщення вантажів через митний кордон.

Головною метою митної логістики є побудова злагодженої, ефективної системи проходження товарних, фінансових та інформаційних потоків, яка б забезпечувала: мінімальний час переміщення товару через митний кордон з найменшими витратами; баланс інтересів державних органів і суб'єктів ЗЕД; дотримання митного законодавства [6].

Розвиток митної логістики зумовлений численними чинниками, серед яких особливу роль відіграють глобальні тенденції у світовій економіці. Ефективність митної логістики в міжнародних торгових системах оцінюється за допомогою Індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index — LPI), який розраховується Світовим банком для 167 країн і включає різні показники, що відображають рівень розвитку національних логістичних секторів та ступінь інтеграції країн у глобальні ланцюги створення доданої вартості [1; 4; 14].

Індекс базується на семи ключових показниках ефективності торгової логістики: ефективність процесів митного оформлення та діяльності прикордонних органів; якість транспортної та IT-інфраструктури; легкість організації міжнародних перевезень; компетентність національної логістичної галузі; здатність відстежувати міжнародні перевезення; витрати на внутрішню логістику; своєчасність доставки вантажів [1; 14].

На розвиток митної логістики впливають чинники, узагальнені у Таблиці 2.

Серед сучасних тенденцій особливого значення набуває цифровізація митних процесів. Сучасний розвиток цифрових технологій визначає напрями трансформації митних процесів: застосування інтелектуальних систем управління ризиками, єдиного порталу для подання дозвільної документації, електронного декларування, а також управління і контроль за всіма етапами ланцюга поставок [1]. Електронна митна система України створена на базі Єдиної автоматизованої інформаційної системи Державної митної служби (ЄАІС ДМСУ), яка включає комплекс підсистем і програмних засобів, у тому числі АСМО "Інспектор" [6].

Важливим чинником трансформації глобальних митно-логістичних процесів є також геополітична нестабільність у ключових транспортно-торговельних регіонах світу. Зокрема, загострення безпекової ситуації в районі Ормузької протоки у 2026 р. спричинило суттєві порушення міжнародних контейнерних перевезень та зміни у функціонуванні глобальних ланцюгів постачання. Обмеження судноплавства через один із ключових енергетичних та торговельних коридорів світу призвело до значного збільшення кількості перенаправлень суден, зростання затримок у портах та підвищення навантаження на альтернативні логістичні маршрути. У результаті частина портів Перської затоки тимчасово втратила роль транзитних хабів для контейнерних перевезень, що безпосередньо вплинуло на терміни доставки товарів та організацію митного оформлення вантажів.

За оцінками міжнародних аналітичних центрів, значна кількість контейнерних суден у регіоні опинилася у вимушеному простої або була перенаправлена на інші маршрути, що призвело до зростання вартості фрахту на ключових торговельних напрямках, зокрема між країнами Азії та Європи. Подібні коливання на ринку морських перевезень впливають не лише на транспортні витрати, але й на структуру митно-логістичних витрат підприємств, оскільки змінюються строки доставки товарів, виникає необхідність коригування митних декла-

Таблиця 2. Чинники, що впливають на розвиток митної логістики

Чинник	Опис	Приклади
Розвиток світової економіки	Зростання зовнішньоторговельного обороту між країнами, підвищення обсягу експорту та імпорту товарів.	Підвищення обсягу торгівлі між країнами ЄС та Китаєм.
Науково-технічний прогрес	Зростання ролі цифрових технологій та штучного інтелекту в процесах митної логістики.	Використання ШІ для автоматизації митних процедур та систем управління ризиками.
Глобалізація та регіоналізація	Процеси, що спрощують міжнародну торгівлю та митне регулювання.	Угода про вільну торгівлю між ЄС та Канадою (CETA), угода про асоціацію Україна – ЄС.
Транснаціональні корпорації	Збільшення впливу великих міжнародних компаній на митні процеси та ланцюги поставок.	Діяльність Amazon, DHL та інших компаній з міжнародними ланцюгами постачання.
Лібералізація торгівлі	Зменшення обмежень на зовнішню торгівлю в країнах світу.	Зниження мит на імпорт товарів у рамках Світової організації торгівлі (СОТ).
Непередбачувані зовнішні чинники	Вплив стихійних лих, пандемій, воєнних конфліктів на митну логістику.	Пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення Росії в Україну.
Євроінтеграційні процеси	Гармонізація митного законодавства із стандартами ЄС, впровадження спільних митних режимів.	Запровадження режиму спільного транзиту та НЕТС в Україні.

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 2;4; 14].

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

Таблиця 3. Система управління митними ризиками: рівні, зміст та інструменти

Рівень управління	Зміст управлінської діяльності	Інструменти та засоби
Стратегічний	Визначення пріоритетних напрямів заходів з управління ризиками; формування реєстру ризиків; затвердження Експертною комісією із застосування СУР.	Реєстр ризиків; стратегічні плани; аналітичні звіти.
Тактичний	Розробка заходів на основі реєстру ризиків; застосування профілів та індикаторів ризику; розробка методичних рекомендацій.	Профілі ризику; індикатори ризику; орієнтири; випадковий відбір.
Оперативний	Реалізація митного контролю товарів та транспортних засобів; застосування автоматизованих і неавтоматизованих методів контролю.	АСУР; ручний контроль; скануючі системи; автоматичне зчитування номерних знаків.

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 9; 10].

рацій, а також збільшується потреба у страхуванні та резервуванні логістичних потужностей.

Додатковим фактором невизначеності для міжнародної торгівлі є зміни у торговельній політиці окремих держав, зокрема перегляд тарифних режимів та митних ставок. Очікування зниження тарифів у США та укладення нових торговельних угод стимулюють перерозподіл транспортних потоків, що призводить до тимчасового дефіциту контейнерних потужностей на окремих напрямках і посилює конкуренцію за логістичні ресурси. У таких умовах для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності особливого значення набуває ефективне управління митно-логістичними ризиками, включаючи диверсифікацію маршрутів постачання, оптимізацію запасів та використання цифрових систем моніторингу міжнародних перевезень.

Таким чином, сучасні геополітичні та торговельно-економічні трансформації формують нові виклики для митної логістики, що потребує підвищення гнучкості логістичних систем, удосконалення механізмів управління ризиками та адаптації митних процедур до умов високої невизначеності у глобальних ланцюгах постачання.

Управління митними ризиками є ключовим елементом ефективної митної логістики. Відповідно до Митного кодексу України, "ризик" визначається як імовірність невиконання вимог законодавства України у сфері державної митної справи [1; 3]. Митний ризик можна розглядати як поєднання ймовірності порушення митного законодавства та наслідків такого порушення.

Ризики, пов'язані з досягненням організаційних цілей митних органів, охоплюють не лише можливість порушення митного законодавства, але й потенційну неспроможність сприяти торгівлі, що проявляється під час надання митних послуг суб'єктам ЗЕД [1]. Класифікація митних ризиків здійснюється за кількома критеріями: за митним режимом (імпорт, експорт, реімпорт, реекспорт, транзит); за характером порушення (неправильна класифікація товарів, контрабанда, заниження митної вартості, недекларування); за метою порушення (ухилення від сплати мита, відшкодування ПДВ).

Система управління митними ризиками (СУР), запроваджена в ЄС у 2005 році, забезпечує швидкий та ефективний механізм обміну інформацією, пов'язаною з ризиками, між оперативними співробітниками та центрами аналізу ризиків держав-членів. Управління ризиками здійснюється на трьох рівнях (Таблиця 3).

Контроль із використанням СУР може бути: автоматизованим (з використанням АСУР); неавтоматизованим (коли автоматизована оцінка ризику неможлива); комбінованим (поєднує обидва методи). Під час розробки заходів з управління ризиками перевага надається автоматизованим та комбінованим формам контролю. Процедури управління ризиками концентрують митний контроль на тих сегментах, де ризик порушень є найбільш імовірним, що дозволяє більшості товарів та осіб проходити митний контроль з мінімальними затримками [1].

З огляду на стратегічний курс України на інтеграцію до європейського простору та зміцнення економічної безпеки, адаптація зазначених підходів набуває особливої актуальності та має розглядатися як одне з пріоритетних завдань державної політики. Синергія ризик-орієнтованих систем управління, всеохоплюючої цифрової трансформації та інституціоналізованої співпраці з представниками бізнес-середовища формує концептуальне підґрунтя для модернізації митної логістики, забезпечуючи водночас збереження належного рівня фіскального контролю та створюючи стимули для розвитку легальної економічної діяльності. У зв'язку з цим доцільним видається детальніший аналіз трьох складових, що сприятиме поглибленому розумінню того, яким чином імплементація відповідних міжнародних практик здатна забезпечити якісну трансформацію управління митними ризиками в Україні.

Стратегічний рівень управління визначається ризико-орієнтованим підходом. У контексті митної справи ризик-орієнтований підхід визначається як системний процес та сукупність методологічних інструментів, що уможливлюють класифікацію митних операцій за рівнем потенційного ризику на основі аналітичної обробки даних з подальшим раціональним розподілом ресурсів контролю. До його основних структурних компонентів належать: організаційна інтеграція системи ризик-менеджменту в інституційну архітектуру митних органів, методики оцінювання та профілювання ризиків, інтелектуальні системи цільового відбору об'єктів контролю, а також механізми зворотного зв'язку та подальшого коригування ризик-профілів. Зазначений підхід знайшов

відображення в методичних матеріалах Світової митної організації, які містять як концептуальні засади, так і прикладний інструментарій для формалізації ризик-профілів та імплементації інтелектуальної аналітичної інформації у процеси митного контролю [16].

Серед ключових наслідків імплементації ризик-орієнтованого підходу доцільно виокремити такі:

— концентрація контрольно-інспекційних ресурсів на операціях з реально ідентифікованим рівнем ризику;

— скорочення обсягу необгрунтованих фізичних перевірок вантажів;

— підвищення якості адміністрування митних платежів унаслідок зростання достовірності декларативних даних;

— розширення сфери застосування спрощених митних процедур для авторизованих економічних операторів (АЕО).

Тактичний рівень управління набирає прояву у практиці цифровізації та застосування інструменту "єдине вікно" з ціллю оперативного управління ризиками. Упродовж періоду незалежності в Україні було реалізовано комплекс заходів, спрямованих на цифровізацію національної митної системи. Ефективність зазначених перетворень піддається верифікації за допомогою кількісних індикаторів: зокрема, середня тривалість оформлення імпортних операцій скоротилася з 392 хвилин у 2020 році до 80 хвилин у 2025 році, а питома вага електронних митних декларацій зросла з 86 % у 2014 році до 99 % у 2025 році [17]. Водночас постає закономірне питання щодо того, чи можуть зазначені досягнення кваліфікуватися як повноцінна цифровізація — фундаментальна засада Четвертої промислової революції, сучасниками якої є нинішнє покоління. Аналіз результатів діяльності Державної митної служби України та низки програмних документів стратегічного розвитку дає підстави стверджувати, що переважна більшість реалізованих проєктів обмежувалася процесами оцифрування, не сягаючи рівня комплексної цифрової трансформації. Імплементація електронних декларацій та цифрових реєстрів забезпечує перенесення операційних процесів з паперових носіїв у цифрове середовище, проте не передбачає сутнісної модифікації самої логіки функціонування системи. Натомість справжня цифрова трансформація передбачає впровадження технологій аналізу великих масивів даних (Big Data), штучного інтелекту, хмарних обчислень та інших інноваційних рішень, що зумовлюють якісну зміну парадигми прийняття управлінських рішень відповідно до вимог четвертого технологічного укладу [17].

Оперативний рівень контролю передбачає співпраця з бізнесом і статус АЕО. Інституційна архітектура взаємодії митних органів з приватним сектором грунтується на низці проєктних рішень, що передбачають залучення економічних операторів до процесів забезпечення комплаєнсу. До таких рішень належать програми для довірених учасників зовнішньоекономічних відносин, цифрові платформи моніторингу їхньої відповідності встановленим стандартам та канали двостороннього інформаційного обміну. Особливу роль у цій системі відіграє статус авторизованого економічного оператора (АЕО), який становить інституційну форму партнерства, побудованого на принципі взаємних зобов'язань: підприємство користується спрощеним режимом митного оформлення в обмін на підтверджену відповідність регуляторним вимогам. Дієвість такої моделі визначається якістю адміністративної процедури присвоєння та підтримання відповідного статусу, яка має відповідати критеріям прозорості, технологічності й кількісної верифікованості.

Поряд із цим вагоме значення для функціонування системи митного контролю має превентивна комунікація з учасниками ринку. У міжнародній практиці поширення набула концепція "informed compliance" (поінформованої відповідності), що передбачає систематичне доведення до суб'єктів господарювання попереджень, ризик-орієнтованої аналітики та інтерпретаційних роз'яснень щодо нормативних змін. Дослідження Всесвітньої митної організації засвідчують, що подібні комунікаційні практики корелюють зі зростанням показників добровільного виконання податкових зобов'язань, одночасно зменшуючи навантаження на фіскальні органи у частині примусового адміністрування [18].

Український досвід у цьому напрямі вже містить успішні прецеденти: розсилання інформаційних повідомлень та аналітичних матеріалів щодо схем ухилення від оподаткування з боку Державної митної служби України продемонструвало позитивний вплив на рівень обізнаності платників та обсяги добровільних надходжень до державного бюджету. Подальша інституціоналізація цієї практики через запровадження уніфікованої системи регулярних "інформаційних нотифікацій для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності" здатна стати самостійним інструментом підвищення фіскальної дисципліни у митній сфері.

Незважаючи на виклики воєнного часу, Державна митна служба України у 2022 році забезпечила перерахування до державного бюджету 300,8 млрд грн митних платежів. Для порівняння: у 2021 році було перераховано 484,9 млрд грн [2]. Різниця у надходженнях відображає реальний вплив воєнних дій на обсяги зовнішньоторговельної діяльності.

В контексті євроінтеграції важливим кроком стало впровадження режиму спільного транзиту та Національної електронної транзитної системи (НЕТС) відповідно до Закону України від 12.09.2019 № 78-IX. Це дозволяє наблизити митні процедури до стандартів ЄС та скоротити час проходження товарів через митний кордон. Паралельно оновлення правил Інкотермс 2020 вплинуло на розподіл відповідальності між учасниками зовнішньоторговельних операцій, що безпосередньо позначилось на організації митно-логістичних потоків [4].

На основі проведеного аналізу теоретичних засад, чинників розвитку та системи управління митними ризиками сформульовано наступні практичні рекомендації:

1. Запровадження автоматизованих систем аналізу ризиків. Використання сучасних інформаційних технологій та аналітики великих даних для автоматизованого виявлення потенційних ризиків на основі аналізу історичних даних, профілів учасників ЗЕД та специфікацій товарів. Це дозволить скоротити час митного оформлення та підвищити точність виявлення порушень [1].

2. Оптимізація вибіркових перевірок шляхом профілювання ризиків. Застосування диференційованого

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/).

підходу до вибору об'єктів для митного контролю на основі встановлених профілів ризику. Це сприятиме зменшенню навантаження на митні органи та пришвидшить митне оформлення для низькоризикових товарів [1; 9].

3. Запровадження спільних пунктів пропуску та бази даних із країнами ЄС. Реалізація спільного контролю на кордонах значно прискорить процедури митного оформлення, унеможливить підробку документів, скоротить транспортні витрати та витрати часу на оформлення товарів. Це відповідає стратегічним цілям євроінтеграції України [2].

4. Діджиталізація митних процесів і процедур. Подальше застосування електронних черг, систем електронного декларування, автоматичного зчитування номерних знаків та скануючих систем забезпечить прозорість, легкість адміністрування та зменшення кількості "сірих" суб'єктів ЗЕД [1;2; 6].

5. Покращення міждержавної співпраці в обміні інформацією. Створення ефективних механізмів обміну даними між митними службами різних країн для оперативного виявлення підозрілих вантажів і запобігання митним порушенням. Особливо актуальним є інтеграція системи митниці до інших систем державних органів: податкової служби, Національного банку, правоохоронних та судових органів [2].

6. Підвищення кваліфікації митного персоналу. Організація регулярних навчальних програм для митних працівників з акцентом на виявлення та управління ризиками, з урахуванням новітніх тенденцій у міжнародній торгівлі та протидії контрабанді.

7. Розробка стимулів для добросовісних учасників ЗЕД. Впровадження спеціальних програм для надійних імпортерів та експортерів, які мають позитивну історію дотримання митних норм, що дозволить їм отримувати швидший доступ до митних процедур з мінімальним контролем [1].

8. Уніфікація митного тарифу з дотриманням принципів Міжнародної конвенції про Гармонізовану систему опису та кодування товарів та Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД). Це сприятиме зменшенню випадків неправильної класифікації товарів та спрощенню митного контролю [2; 6].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє дійти таких висновків. По-перше, у науковій літературі не існує загальноприйнятого визначення поняття "митна логістика" — воно трактується як науковий напрям, практична діяльність, функціональна область логістики, частина логістичного ланцюга та сукупність логістичних процесів учасників ЗЕД. Запропоноване у статті авторське визначення грунтується на системному підході і акцентує увагу на балансі інтересів усіх учасників митно-логістичного ланцюга.

По-друге, митна логістика інтегрує тарифно-регулюючу, інформаційно-аналітичну, контрольно-пропускну та фінансово-економічну функції митної діяльності. Її мета полягає в ефективній організації всіх видів потоків у митній сфері та їх прискоренні при мінімізації витрат і дотриманні митного законодавства.

По-третє, система управління митними ризиками функціонує на трьох рівнях (стратегічному, тактичному, оперативному) і є ключовим інструментом забезпечення ефективності митних операцій. Сучасні тенденції свідчать про переважання автоматизованих та комбінованих форм митного контролю.

По-четверте, в умовах воєнного стану Україна реалізувала низку заходів з адаптації митної логістики до нових викликів: спрощення митних процедур, скасування мит на критичні категорії товарів, підтримку прискоренню митного оформлення. Разом з тим існує значний потенціал для вдосконалення митно-логістичних процесів у контексті євроінтеграційних перетворень.

По-п'яте, запропоновані практичні рекомендації (автоматизація аналізу ризиків, профілювання суб'єктів ЗЕД, цифровізація процедур, міждержавна співпраця, запровадження спільних пунктів пропуску з країнами ЄС) формують комплексний підхід до вдосконалення митної логістики як ключового елементу зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичного інструментарію оцінювання ефективності митної логістики в умовах євроінтеграції та воєнного стану, а також у моделюванні оптимальних логістичних маршрутів та митних режимів для різних категорій зовнішньоторговельних операцій.

Література:

1. Дзюбинський А. В., Пахолюк О. В., Шегинський О. В., Безп'ятко О. Г. Митна логістика та управління ризиками в міжнародній торгівлі. Ефективна економіка. 2024. № 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.72

2. Кривов'язюк І. В. Митна логістика в умовах воєнного стану в Україні. Modernization of today's science: experience and trends. Singapore, 2023. С. 28—30. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1201

3. Митний кодекс України: Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 07.05.2026).

4. Яременко О. Ф. Митна логістика: поняття, функції, особливості. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6, Т. 1. С. 32—36. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-5

5. Гужевська Л. А. Митна логістика: сьогодення та перспективи. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2011. Вип. 8. С. 34—37.

6. Коробкова О. М., Коробкова З. С. Митна логістика при організації міжнародних перевезень вантажів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2024. Том 35 (74). № 3. С. 177—182. https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.3.2/27

7. Смирнов І. Г. Митна логістика: компонентна структура. Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки. 2007. № 2. С. 160—168.

8. Jablonskis A., Petersone M., Ketners K. Insights into the definition of customs logistics. Intellectual Economics. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/330842477 (дата звернення: 07.05.2026).

9. Кушнір Ю. Б., Блага М. М., Поп М. В., Поп Ю. В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах

війни. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. Т. 1 (61). С. 23—25. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).23-25

10. Резнік Н., Вербівський С. Митне регулювання логістичних процесів в умовах цифровізації. Молодий вчений. 2022. № 12 (112). С. 117—121. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-21

11. Костюнік О. В., Сівашенко Т. В. Система управління ризиками у митній логістиці. Приазовський економічний вісник. 2023. № 1 (33). С. 32—35. https://doi.org/10.32840/2522-4263/2023-1-5

12. Сташенко Ю., Гавриловський О. Впровадження цифрової трансформації в торгівлі та особливості обліку. Економіка та суспільство. 2024. № 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-20

13. Остапенко А. С., Повод Т. М. Управління ефективністю та митними ризиками в логістичних процесах зовнішньоекономічної діяльності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1 (24). С. 221—228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_-1_35

14. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2018. 487 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/uk/taxonomy/term/7325

15. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні Візії. 2022. № 13. https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975

16. WCO. Customs Risk Management Compendium. 2011. URL: https://www.wcoomd.org/ (дата звернення: 07.05.2026).

17. Криниця С. О. Цифрова трансформація податкової та митної систем: зарубіжний досвід та перспективи для України. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. https://doi.org/10.5281/zenodo.15165120

18. WCO. Voluntary Compliance Framework. URL: https://www.wcoomd.org/ (дата звернення: 07.05.2026).

References:

1. Dziubynskyi, A. V., Pakholiuk, O. V., Sheghynskyi, O. V. and Bezpiatko, O. H. (2024), "Customs logistics and risk management in international trade", Efektyvna ekonomika, vol. 11. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.72

2. Kryvoviaziuk, I. V. (2023), "Customs logistics under the conditions of martial law in Ukraine", Modernization of today's science: experience and trends, Singapore, pp. 28—30, available at: https://previous.scientia.-report/index.php/archive/article/view/1201 (Accessed 07 May 2026).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "Customs Code of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (Accessed 07 May 2026).

4. Yaremenko, O. F. (2021), "Customs logistics: concept, functions, features", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 6, no. 1, pp. 32—36. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-5

5. Huzhevska, L. A. (2011), "Customs logistics: present and prospects", Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna seriia, vol. 8, pp. 34—37.

6. Korobkova, O. M. and Korobkova, Z. S. (2024), "Customs logistics in the organization of international cargo transportation", Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Tekhnichni nauky, vol. 35 (74), no. 3, pp. 177—182. https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.3.2/27

7. Smyrnov, I. H. (2007), "Customs logistics: component structure", Naukovyi visnyk Volynskoho derzhavnoho universytetu im. Lesi Ukrainky, vol. 2, pp. 160—168.

8. Jablonskis, A., Petersone, M. and Ketners, K. (2019), "Insights into the definition of customs logistics", Intellectual Economics, available at: https://www.researchgate.net/publication/330842477 (Accessed 07 May 2026).

9. Kushnir, Yu. B., Blaha, M. M., Pop, M. V. and Pop, Yu. V. (2023), "Logistics and international trade of Ukraine in the conditions of war", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu, vol. 1 (61), pp. 23—25. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).23-25

10. Reznik, N. and Verbivskyi, S. (2022), "Customs regulation of logistics processes in the conditions of digitalization", Molodyi vchenyi, vol. 12 (112), pp. 117—121. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-21

11. Kostiunik, O. V. and Sivashenko, T. V. (2023), "Risk management system in customs logistics", Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 1(33), pp. 32-35. https://doi.org/10.32840/2522-4263/2023-1-5

12. Stashenko, Yu. and Havrylovskyi, O. (2024), "Implementation of digital transformation in trade and accounting features", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-20

13. Ostapenko, A. S. and Povod, T. M. (2020), "Management of efficiency and customs risks in logistics processes of foreign economic activity", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 1 (24), pp. 221—228, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_-2020_1_35 (Accessed 07 May 2026).

14. Kryvoviaziuk, I. V., Smerichevskyi, S. F. and Kulyk, Yu. M. (2018), Ryzyk-menedzhment lohistychnoi systemy mashynobudivnykh pidpryiemstv [Risk management of the logistics system of machine-building enterprises], Vydavnychyi dim "Kondor", Kyiv, Ukraine, available at: https://lib.lntu.edu.ua/uk/taxonomy/term/7325 (Accessed 07 May 2026).

15. Hryniv, N. T. and Ravlikovska, A. A. (2022), "Restructuring of logistics under the conditions of martial law in Ukraine", Akademichni Vizii, vol. 13. https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975

16. WCO (2011), "Customs Risk Management Compendium", available at: https://www.wcoomd.org/ (Accessed 07 May 2026).

17. Krynytsia, S. O. (2025), "Digital transformation of tax and customs systems: foreign experience and prospects for Ukraine", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 9. https://doi.org/10.5281/zenodo.15165120

18. WCO, "Voluntary Compliance Framework", available at: https://www.wcoomd.org/ (Accessed 07 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 330.322:502/504

Р. В. Коробка,
к. е. н., докторант,
Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-8878-0153
Л. Л. Кольоса,
к. е. н., Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2970-703X
Д. М. Матрунчик,
к. т. н., Луцький національний технічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8173-2582
Є. Ю. Хань,
к. с.-г. н., Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1195-7794
Ю. М. Лучечко,
доктор філософії з економіки, докторант, Луцький національний технічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9006-5374

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.326

ДЕТЕРМІНАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ АРХІТЕКТОНІКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНІ І РЕГІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ

R. Korobka,
PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
L. Kolosa,
PhD in Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
D. Matrunchyk,
PhD (Engineering), Lutsk National Technical University
Y. Khan,
Candidate of agricultural Sciences, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
Y. Luchechko,
PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, Lutsk National Technical University

DETERMINANTS OF THE INNOVATIVE TRANSFORMATION OF THE GLOBAL ARCHITECTURE OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE FIELD OF NATURAL RESOURCE MANAGEMENT: NATIONAL AND REGIONAL CHALLENGES, RISKS AND THREATS

На основі ретроспективного аналізу основних фаз міжнародної співпраці у сфері господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу та охорони довкілля встановлено, що в останні десятиліття була реалізована модель інноваційної трансформації глобальної

архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування, що забезпечило суттєве підвищення інвестиційної привабливості різноманітних видів "зеленого" підприємництва та проєктів альтернативної енергетики. Дослідження показали, що основним детермінантом інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування виступає поступовий перехід від вуглеводневої фази функціонування світової економіки до моделі низьковуглецевого розвитку. Обгрунтовано, що основний детермінант інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування визначає детермінанти другого порядку (зменшення інтересу банків та інвестиційних фондів до фінансування вуглевидобувних проєктів, орієнтація на освоєння порівняно невеликих запасів вуглеводневої сировини, зростання обсягу інвестицій у відновлювальну енергетику в країнах, що розвиваються, стимулювання низьковуглецевого розвитку урядами високорозвинених країн Заходу), які вирішальною мірою визначають траєкторію інвестиційних потоків у природно-ресурсну та природоохоронну сфери. Виявлено, що основним детермінантом інноваційних трансформацій інвестиційного процесу у природоохоронній сфері виступає становлення планетарної мережі боротьби з глобальним потеплінням, який передбачає використання таких методів та інструментів інвестиційної діяльності: екологічного краудфандингу, технологій блокчейну у фінансуванні низьковуглецевого розвитку, "зелених" облігацій. Доведено, що основним детермінантом інноваційних трансформацій в системі інвестиційного забезпечення природно-ресурсної сфери є перегляд пріоритетів у сфері видобутку корисних копалин, який формує інституційні та фінансові передумови для скорочення фінансування видобутку викопних твердих палив, зростання бюджету розвитку літієвої промисловості, ритмічного зростання інвестування глобального видобутку рідкісноземельних корисних копалин, збільшення капітальних вкладень у видобуток титанових руд. Виявлено, що ключовою ознакою інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування виступає повільна переорієнтація транснаціонального капіталу на фінансування низьковуглецевих технологій.

Based on a retrospective analysis of the main phases of international cooperation in the field of the economic development of natural resources and environmental protection, it has been established that in recent decades a model of innovative transformation of the global architecture of investment activity in the field of natural resource use has been implemented, which has ensured a significant increase in the investment attractiveness of various types of 'green' entrepreneurship and alternative energy projects. Research has shown that the main determinant of the innovative transformation of the global architecture of investment activity in the field of natural resource use is the gradual transition from the hydrocarbon phase of the global economy's functioning to a low-carbon development model. It has been substantiated that the main determinant of the innovative transformation of the global architecture of investment activity in the field of natural resource use is determined by second-order determinants (a decline in the interest of banks and investment funds in financing carbon-intensive projects, a focus on the development of relatively small reserves of hydrocarbon raw materials, the growth in investment in renewable energy in developing countries, and the promotion of low-carbon development by the governments of highly developed Western countries), which decisively determine the trajectory of investment flows into the natural resource and environmental protection sectors. It has been found that the main determinant of innovative transformations in the investment process within the environmental sector is the emergence of a global network to combat global warming, which involves the use of the following methods and tools in investment activities: environmental crowdfunding, blockchain technologies in financing low-carbon development, and 'green' bonds. It has been demonstrated that the main determinant of innovative transformations in the system of investment support for the natural resources sector is a re-evaluation of priorities in the field of mineral extraction, which creates the institutional and financial conditions for reducing funding for the extraction of fossil fuels, an increase in the development budget for the lithium industry, steady growth in investment in global rare-earth mineral extraction, and increased capital investment in titanium ore extraction. It has been found that a key feature of the

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

innovative transformation of the global architecture of investment activity in the field of natural resource use is the gradual reorientation of transnational capital towards the financing of low-carbon technologies.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, природокористування, інноваційна трансформація, природоохоронна сфера, капітальні вкладення, вуглеводнева сировина, "зелені" облігації, регіон, територіальні утворення.

Key words: investment activities, natural resource management, innovative transformation, the environmental sector, capital investment, hydrocarbon resources, green bonds, the region, local authorities.

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

В умовах становлення розгалуженої глобальної мережі інститутів просування світової економіки у фазу низьковуглецевого розвитку набуває все більшої актуальності інституціоналізація нових форм. методів та інструментів інвестиційного забезпечення проєктів зниження техногенного впливу на довкілля, освоєння рідкісноземельних корисних копалин, підвищення рівня лісистості і зміцнення асиміляційної місткості територій. У таких умовах нагальною є ідентифікація базових детермінантів інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування, тим більше, що поглиблення в останні десятиліття інтеграції та інтернаціоналізації світогосподарських зав'язків сформувало сприятливі інституційні передумови для диверсифікації джерел, методів та інструментів інвестування проєктів природоохоронного та природно-ресурсного спрямування. Квінтесенцією активізації інвестиційних процесів у сфері природокористування стало підвищення вагомості глобальних публічних екологічних фондів та приватних фондів природоохоронного спрямування, що зумовлено зростанням рівня інвестиційної привабливості проєктів низьковуглецевого розвитку. Каталізатором збільшення інвестиційних вливань у проєкти досягнення цілей кліматичної нейтральності та розбудови інфраструктури виробництва енергії з відновних джерел стала поступова відмова від традиційних мінеральних палив та розвиток у глобальному масштабі сектору високотехнологічних виробництв.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Становлення глобальної природоохоронної архітектоніки, яке розпочалося зі створення Римського клубу, отримало додаткові імпульси після доповіді Г.Х. Брундтланд та проведення конференції зі сталого розвитку у Ріо-де-Жанейро, активізувало дослідження, які стосуються розбудови у планетарному масштабі інфраструктури фінансування відтворення природно-ресурсного потенціалу та охорони навколишнього природного середовища [1], конвергенції систем інвестиційного забезпечення охорони довкілля високорозвинених країн та країн "третього світу" [5], розширення об'єктної бази фінансування проєктів виробництва енергії з відновних джерел. У фундаментальній роботі представників Ради по вивчення продуктивних сил України НАН України Б. Данилишина, М. Хвесика та В. Голяна ще на початку 2000-х років було детально проаналізовано інституційні передумови активізації інвестиційної діяльності в сфері природокористування у глобальному масштабі. До таких передумов вони віднесли: інституціоналізація різноманітних форм парламентського співробітництва, орієнтованого на координацію законодавчої діяльності (розробка модельних законодавчих актів з питань охорони довкілля); налагодження взаємодії виконавчих структур окремих держав, спрямованої на координацію розробки і реалізації екологічних програм; активізація співробітництва конвенційного типу, яке передбачає єдиний підхід до вирішення конкретних екологічних проблем окремих територій; впровадження сучасних форм науково-технічного співробітництва, направленого на спільне виконання природоохоронних розробок і реалізація наукових проєктів у сфері господарського освоєння природних багатств та розбудови інфраструктури альтернативної енергетики [2]. В останні десятиліття означені форми міжнародної співпраці у сфері охорони навколишнього природного середовища та екологізації відтворювальних пропорцій набули прийнятного рівня інституційного забезпечення, що є квінтесенцією формування структурно та системно упорядкованої глобальної природоохоронної архітектоніки, спрямованої на стимулювання акторів світогосподарських зав'язків до мінімізації негативного техногенного та антропогенного впливу на природні біогеоценози і запровадження методів збалансованого та невиснажливого господарського освоєння природного багатства національних господарств. І саме становлення інститутів глобального фінансування та стимулювання низьковуг-

лецевого розвитку, однією з основних складових якого є поступова відмова від традиційних викопних палив і перехід на альтернативні джерела енергетичного забезпечення, і сформувало інституційну матрицю для урізноманітнення джерел інвестиційного забезпечення реалізації проєктів, спрямованих на досягнення цілей кліматичної нейтральності.

Зростання рівня багатофункціональності та диверсифікованості планетарних потоків екологічних інвестицій зумовили потребу в удосконаленні теоретико-методологічного та інституційного підгрунтя інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування. Авторські бачення перспектив збільшення інвестиційних потоків в екологізацію національних господарств в останні роки з пріоритетів механічного нарощення фінансових вливань в розбудову екологічної інфраструктури та раціоналізацію видобутку природної сировини перемістилися в площину активізації використання методів та інструментів "зелених" фінансів. За твердженням Я. Чайковського, Б. Луціва, О. Дзюблюка, Є. Чайковського та П. Луціва, "озеленення" світової економіки — це амбітна мета, яка вимагає від урядів повного переорієнтування свого фінансового потенціалу та залучення значніших потоків приватних інвестицій у низьковуглецеву інфраструктуру. Треба звертати увагу на те, що коли світова спільнота фокусує свою увагу на зеленому майбутньому, банківський сектор переживає критичний момент. Фінустанови більше не можуть заплющувати очі на глибокі наслідки зміни клімату не лише для їхніх операційних структур, але й для їхньої ширшої фінансової практики та виконання ними соціальної ролі. Зелений банкінг пропонує багатообіцяюче рішення для інтеграції сталих практик у фінансову систему з метою побудови більш зеленого майбутнього [6, с. 57]. Тобто в останні роки прикметною рисою інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування виступає диверсифікація джерел фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення природно-ресурсного потенціалу, охорони довкілля та розбудови інфраструктури реалізації проєктів ресурсозбереження та енергоефективності. Така диверсифікація передбачає використання поряд з коштами публічних бюджетів окремих країн методів та інструментів "зеленого" інвестування, зокрема через розбудову інфраструктури банківського зеленого кредитування.

У контексті врахування широкого спектра планетарних викликів, зокрема пов'язаних із загостренням військового протистояння між передовим Заходом і "молодими" демократіями та східними деспотіями, переформатуванням світового ринку вуглеводневої сировини, розвитком сектору високотехнологічних виробництв і відсутністю глобального консенсусу у питаннях боротьби з негативними кліматичними екстерналіями, доцільним є уточнення пріоритетів інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування. І. Чугунов, Т. Канєва та І. Любчак акцентують увагу на доцільності урізноманітнення методів та інструментів "зелених" фінансів для створення надійних джерел фінансово-інвестиційного забезпечення продукування та запровадження екологічних інновацій [7], які забезпечать модернізацію виробничо-технічної бази та інфраструктури видобутку корисних копалин, розширеного відтворення відновних природних ресурсів та освоєння екосистемних послуг природних біогеоценозів.

Водночас недостатній рівень конкретизації підходів стосовно вибору пріоритетів урізноманітнення форм, методів та інструментів інвестування проєктів низьковуглецевого розвитку та оздоровлення довкілля вимагає поглиблення досліджень щодо ідентифікації основних детермінантів інноваційної трансформації систем фінансово-інвестиційного забезпечення у природоохоронній та природно-ресурсних сферах з врахуванням найбільш вагомих викликів, ризиків та загроз воєнного, екологічного, технологічного та соціального характеру.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є формування сучасного концепту детермінації основних напрямів інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування, виходячи з необхідності дотримання базових положень міжнародних природоохоронних конвенцій, врахування ключових домінант низьковуглецевого розвитку та нових інноваційних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблемність досягнення задекларованих в міжнародних природоохоронних конвенціях пріоритетів низьковуглецевого розвитку великою мірою зумовлена наявністю широкого спектра глобальних, регіональних та локальних викликів, ризиків та загроз природоохоронного та природно-ресурсного характеру. В останні роки такі виклики, ризики та загрози ще більше актуалізувалися у зв'язку із переформатуванням центрів тяжіння у світовому геополітичному ландшафті та посиленням процесів турбулентності на глобальних ринках енергетичних ресурсів, особливо на ринку викопних мінеральних палив.

Значний деструктивний вплив на процеси інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування здійснює неприєднання основних глобальних акторів, в першу чергу, Китаю до численних міжнародних природоохоронних конвенцій. Така поведінка Китаю певною мірою зумовлена його небажанням відходити від сировинної "вуглеводневої" моделі соціально-економічного розвитку у зв'язку з вдалою експансією цієї країни у сферу видобутку корисних копалин, особливо у країнах "третього світу".

Крім того, певним ризиком просування світової цивілізації до моделі низьковуглецевого розвитку виступає небажання транснаціонального капіталу переорієнтовуватися на низьковуглецеві технології, використання котрих у короткостроковій перспективі не забезпечує отримання надприбутків і відповідного кумулятивного ефекту для сукупної капіталізації активів. Внаслідок агресивної політики східних деспотій та певної політичної турбулентності в окремих країнах Західного світу в останні роки загострилися екологічні та енергетичні

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/).

конфлікти, що призводять до виникнення рецидивів надмірної цінової волатильності на ключових сегментах глобального енергетичного ринку.

При детермінації основних напрямів інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування варто також враховувати численні факти скорочення частки інвестиційних вливань у видобуток надр у загальному інвестиційному портфелі транснаціональних компаній. Це пов'язано з тим, що вже тривалий період велика кількість транснаціональних компаній як один з основних домінант авансування капіталу розглядає виробництво цифрових продуктів нового покоління, а також створення сучасних інформаційно-цифрових платформ. Глобальним трендом в останні роки також стало надання пріоритету в інвестиційній діяльності транснаціональних компаній розвитку високотехнологічних виробництв, зокрема виробництва електромобілів.

Виходячи з наявності великого розмаїття природно-ресурсних викликів, ризиків та загроз, а також в контексті розроблення дорожньої карти інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестування пріоритетів низьковуглецевого розвитку не варто ігнорувати факт того, що США залишаються основним актором планетарного енергетичного ландшафту. Тому в спектрі викликів, ризиків і загроз поступального нарощення обсягів "зеленого" інвестування у глобальному масштабі слід розглядати неформальне встановлення мінімального порогу фінансування видобутку викопних палив в США.

Перераховані виклики, ризики та загрози природоохоронного і природно-ресурсного спрямування мають виступити підгрунтям для ідентифікації ключових детермінантів інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування (рис. 1). Також треба враховувати факт того, що сучасна цивілізація переживає глибинну перебудову парадигми взаємодії людини з навколишнім природним середовищем. Це відбувається в умовах, коли екологічна криза набула планетарного масштабу, а кліматичні ризики перетворилися на основний детермінант фінансової нестабільності, що визначає ключові напрями інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування. Така інноваційна трансформація є не еволюційним процесом поступових змін, а революційним переглядом фундаментальних інституційних засад, на яких формуються механізми розміщення капіталу в проєкти оздоровлення довкілля, а також здійснюється оцінка ризиків та формується інвестиційний горизонт [11].

Ретроспективний аналіз основних фаз становлення міжнародної системи регулювання природоохоронної діяльності та процесів боротьби з негативними кліматичними змінами, темпів та пропорцій вичерпання запасів корисних копалин, зміни пріоритетів у надрокористуванні, а також перехід до масового впровадження цифрових продуктів та формування глобального сектора високотехнологічних виробництв підтверджують припущення про те, що основним детермінантом інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування є перехід від вуглеводневої фази функціонування світової економіки до моделі низьковуглецевого розвитку. Цей процес не є простою заміною одних джерел енергії іншими, а означає глибоку структурну перебудову всієї системи глобальної системи господарювання.

Просування світової економіки у фазу низьковуглецевого розвитку пробуксовує через те, що багато країн фактично не влилися у нову глобальну архітектоніку інвестування впровадження енерго-, та ресурсозберігаючих технологій і заходів по оздоровленню довкілля. Така архітектоніка також має передбачати стимулювання розвитку тих секторів національних господарств, котрі передбачають скорочення викидів вуглецевих сполук в атмосферне повітря.

Транснаціональний капітал, котрий у попередні десятиліття надавав перевагу інвестуванню проєктів освоєння надр задля видобутку корисних копалин, змістив пріоритети в сторону технологій інформаційно-цифрового спрямування та вкладення в цінні папери, котрі мають високий рівень прибутковості. Незважаючи на те, що спостерігається скорочення глобального та транснаціонального інвестування надрокористування, мають місце прецеденти нарощення обсягів видобутку корисних копалин, в першу чергу вуглеводневої сировини, у зв'язку з посиленням напруженості у відносинах між основними геополітичними акторами [4, с. 87].

Ключовою ознакою сучасного формату "зеленого" інвестування є зміщення акцентів з фінансово-інвестиційного забезпечення освоєння мінеральної сировини в бік фінансового забезпечення проєктів розвитку відновлюваної енергетики [3]. Перехід до низьковуглецевої моделі соціально-економічного розвитку зумовлений як базовими положеннями міжнародних природоохоронних угод, так і підвищенням рівня прибутковості застосування енергії, виробленої з відновних джерел. Вартість технологій виробництва відновлюваної енергії за останнє десятиліття продемонструвала вражаюче падіння. Зокрема, вартість виробництва сонячної енергії в промислових масштабах знизилася на 85%, а вітрової — на 56%, що робить їх конкурентоспроможними порівняно з енергією, яка генерується на основі використання викопного палива, навіть без урахування субсидій [10]. Це створює новий імпульс для перетікання інвестиційного капіталу в сектори, які раніше вважалися надміру ризикованими. Проте цей перехід не є рівномірним, оскільки зростання інвестицій у відновлювану енергетику у період 2010—2022 рр. парадоксальним чином супроводжувалося збільшенням видобутку вуглеводневої сировини в багатьох країнах, що розвиваються. Це пояснюється екстенсивним типом розвитку цих економік, які потребують додаткової енергії для підтримки високих темпів соціально-економічного піднесення [9].

Треба також зазначити, що найбільш привабливим сегментом інвестування проєктів розвитку альтернативної енергетики в глобальному масштабі виступає фінансування інвестицій у даний сегмент енергетичної індустрії країн, що розвиваються. Важливим детермінантом другого порядку є те, що в останні роки мало місце зменшення інтересів банків та інвестиційних фондів до фінансування вуглевидобувних проєктів.

Одним із найпотужніших детермінантів другого порядку є системне зниження інтересу комерційних банків та

ISSN 2306-6814

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

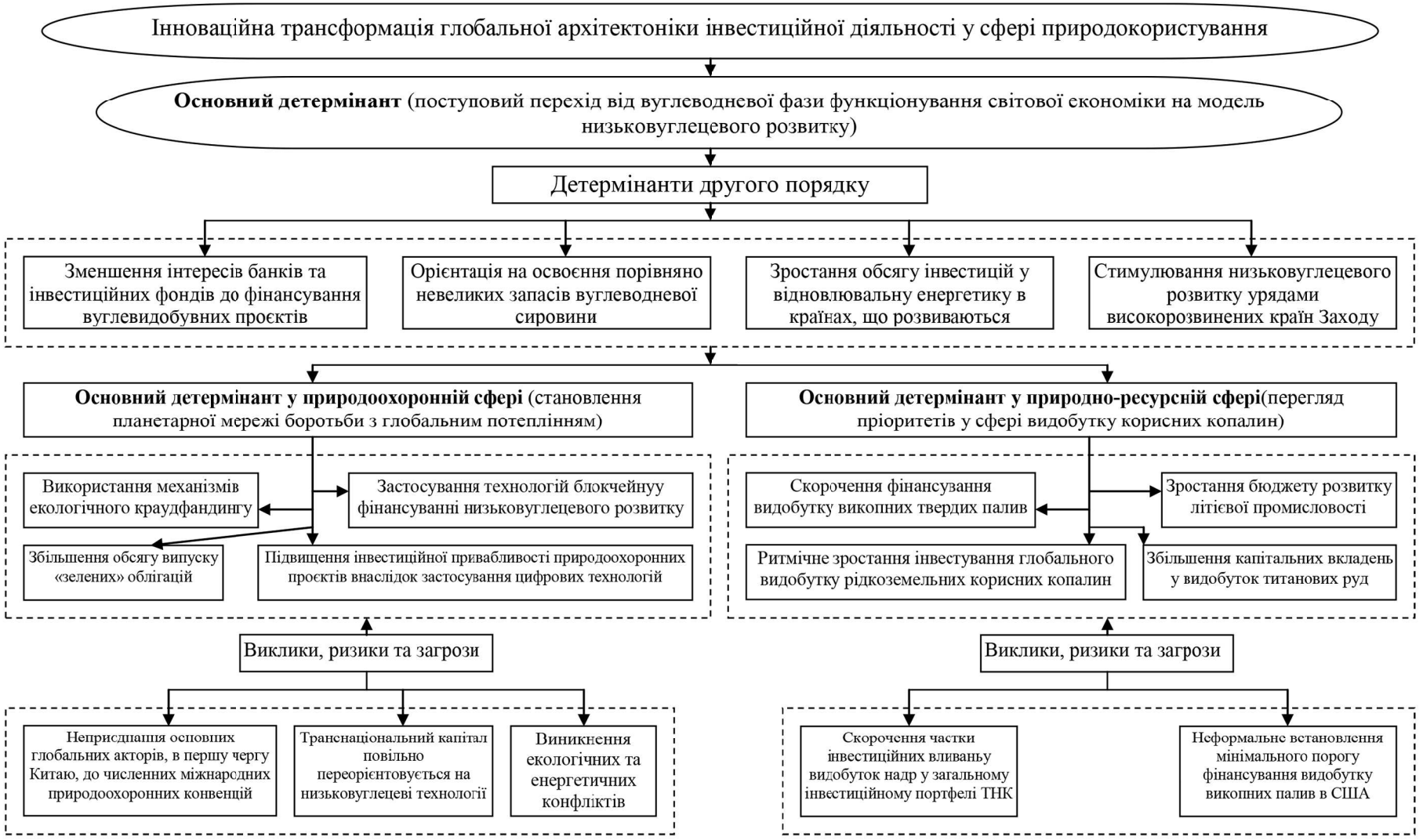


Рис. 1. Детермінація основних напрямів інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування

Джерело: побудовано Р.В. Коробкою.

інвестиційних фондів до фінансування вугільної та нафтогазової галузей. Це явище отримало назву "декарбонізація портфелів". Провідні світові банки, такі як BlackRock та HSBC, все частіше інтегрують кліматичні ризики в оцінку кредитоспроможності позичальників. Згідно з оновленими принципами банківського нагляду, зміна клімату тепер розглядається як суттєвий ризик для фінансової стабільності, що зобов'язує банки ідентифікувати та обмежувати експозицію на вуглецевоємні активи [12].

Однак загострення протистояння між передовим Заходом та східними деспотіями в 2022—2026 роках, що призвело до обмежень постачання вуглеводнів та встановлення штучних бар'єрів щодо освоєння родовищ викопних палив, знову актуалізувало проблему нарощення інвестиційних вливань у розбудову сучасної інфраструктури видобутку паливно-енергетичних ресурсів. Треба також відзначити, що в останні роки нарощення інвестиційних вливань у сферу охорони навколишнього природного середовища та розширеного відтворення природно-ресурсного потенціалу пов'язано з тим, що високорозвинені країни фінансують великі обсяги капітальних інвестицій в розбудову інфраструктури досягнення цілей кліматичної нейтральності з метою поступового переводу національних господарств на модель низьковуглецевого розвитку.

Низьковуглецевий перехід вимагає потроєння обсягів фінансування "чистих" технологій до кінця десятиліття, що робить цей детермінант вирішальним для формування майбутнього ландшафту природокористування [8].

Важливою складовою детермінації основних напрямів інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування виступає виокремлення детермінантів, які, відповідно, визначальною мірою впливають на інвестиційні процеси в природоохоронній сфері, зокрема в частині фінансово-інвестиційного забезпечення становлення планетарної мережі боротьби з глобальним потеплінням, а також у природно-ресурсній сфері, в першу чергу, у сфері видобутку корисних копалин. Основними детермінантами активізації інвестиційної діяльності у природоохоронній сфері є: використання механізмів екологічного краудфандингу, застосування технологій блокчейну у фінансуванні пріоритетів низьковуглецевого розвитку, розширення географії та збільшення масштабів випуску "зелених" облігацій, а також підвищення інвестиційної привабливості природоохоронних проєктів внаслідок застосування цифрових технологій.

До переліку основних детермінантів інноваційних трансформацій інвестиційної діяльності у природно-ресурсній сфері слід віднести: скорочення фінансування видобутку викопних твердих палив; ритмічне зростання інвестування глобального видобутку рідкісноземельних корисних копалин; зростання бюджету розвитку літієвої промисловості; збільшення капітальних вкладень у видобуток титанових руд.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Прискорений розвиток сектору високотехнологічних виробництв, який потребує нарощення видобутку рідкісноземельних та лужних металів, а також розгалуження мережі боротьби з негативними екологічними екстерналіями вимагають детермінації основних напрямів інноваційної трансформації інвестиційної діяльності у сфері природокористування з метою становлення сучасних інститутів застосування форм, методів та інструментів "зелених" фінансів, що дасть змогу диверсифікувати фінансові потоки у природоохоронну та природо-експлуатаційну діяльність і подолати перманентний інвестиційний дефіцит в царині реалізації проєктів, спрямованих на досягнення цілей кліматичної нейтральності. Дослідження показали, що основним детермінантом інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування виступає поступовий перехід від вуглеводневої фази функціонування світової економіки на модель низьковуглецевого розвитку. Вказаний детермінант формує детермінанти другого порядку (зменшення в останнє десятиліття інтересів банків та інвестиційних фондів до фінансування вуглевидобувних проєктів, орієнтація на освоєння порівняно невеликих запасів вуглеводневої сировини, зростання обсягу інвестицій у відновлювальну енергетику в країнах, що розвиваються, стимулювання низьковуглецевого розвитку урядами високорозвинених країн Заходу), які, у свою чергу, визначають детермінанти, котрі диференціюються для природоохоронної та природно-ресурсної сфер. Детермінація основних напрямів інноваційної трансформації глобальної архітектоніки інвестиційної діяльності у сфері природокористування має також враховувати комплекс викликів, ризиків та загроз, які виникли внаслідок переформатування геополітичного ландшафту та посилення турбулентності на ринках паливно-енергетичних ресурсів.

Література:

1. 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://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4888/4429

2. Данилишин Б.М., Хвесик М.А., Голян В.А. Економіка природокористування. Підручник. К. "Кондор", 2009. 465 с.

3. Коробка Р.В. Глобальний вимір інвестиційної діяльності у сфері природокористування: між відновлюваною енергетикою та викопним паливом. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 144—150.

4. Коробка Р.В. Глобальні та транснаціональні практики інвестиційного забезпечення надрокористування: пріоритети, механізми та екологічні обмеження. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 86—91.

5. Хвесик М.А., Голян В.А. Інституціональна модель природокористування в умовах глобальних викликів. Монографія. Київ. Кондор, 2007. 480 с.

6. Чайковський Я., Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Є., Луців П. Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. Том 2 (61). С. 54—72. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4651

7. Чугунов І.Я., Канєва Т.В., Любчак І.С. Фінансові інструменти реалізації Європейського зеленого курсу в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 56. [Електронний ресурс]. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3082/3005

8. Betty Jiang, Michael Ziffer, Eugene Klerk та Phineas Glover. Global ESG Research An Investor's Roadmap for the Energy Transition. Credit Suisse Environmental, Social and Governance (ESG) research. 2020. [Електронний ресурс]. URL: https://connect.sustainalytics.com/hubfs/INV/Events/Net%20Zero%20Business%20Models/Credit%20Suisse/CreditSuisse%20Energy%20Transition%20Roadmap.pdf

9. Global Critical Minerals Outlook 2025. [Електронний ресурс]. URL: https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2025/executive-summary

10. Green bonds market size & share analysis — growth trends and forecast (2026-2031). 2025. [Електронний ресурс]. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/green-bonds-market

11. Gregor Semieniuk, Emanuele Campiglio, Jean-Francois Mercure, Ulrich Volz, Neil R. Edwards. Low-carbon transition risks for finance. Wiley Periodicals LLC. 2020. [Електронний ресурс]. URL:https://wires.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wcc.678

12. Investing in the transition to a low-carbon economy. Blackrock. 2026. [Електронний ресурс]. URL: https://www.blackrock.com/institutions/en-apac/investment-strategies/investment-styles/low-carbon-transition

References:

1. Holian, V., Tkachuk, V., Korobka, R., Kostiuk, 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, available at: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4888/4429 (Accessed 25 April 2026).

2. Danylyshyn, B.M. Khvesyk, M.A. and Holian, V.A. (2009), Ekonomika pryrodokorystuvannia [Economics of nature use], Kondor, Kyiv, Ukraine.

3. Korobka, R.V. (2023), "The global dimension of environmental investment activity: between renewable energy and fossil fuels", Biznes Inform, vol. 12, pp. 144—150.

4. Korobka, R.V. (2024), "Global and transnational practices of investment support for subsoil use: priorities, mechanisms and environmental constraints", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 86—91.

5. Khvesyk, M.A. and Holian, V.A. (2007), Instytutsional'na model' pryrodokorystuvannia v umovakh hlobal'nykh vyklykiv [Institutional model of nature use in conditions of global], Kondor, Kyiv, Ukraine.

6. Chaikovskyi, Y., Lutsiv, B., Dziubliuk, O., Chaikovskyi, Y., and Lutsiv, P. (2025), "Bank green lending as a key tool for the ecological modernization of the economy", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (61), pp. 54—72. https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4651

7. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Liubchak, I.S. (2023), "Financial instruments for the implementation of the european green course in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3082/3005 (Accessed 25 April 2026).

8. Jiang, B. Ziffer, M. Klerk E. and Glover, P. (2020), "Global ESG Research An Investor's Roadmap for the Energy Transition. Credit Suisse Environmental, Social and Governance (ESG) research", available at: https://connect.sustainalytics.com/hubfs/INV/Events/Net%20Zero%20Business%20Models/Credit%20Suisse/CreditSuisse%20Energy%20Transition%20Roadmap.pdf (Accessed 25 April 2026).

9. IEA (2025), "Global Critical Minerals Outlook", available at: https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2025/executive-summary (Accessed 25 April 2026).

10. Mordor Intelligence (2025), "Green bonds market size & share analysis — growth trends and forecast (2026—2031)", available at: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/green-bonds-market (Accessed 25 April 2026).

11. Semieniuk, G. Campiglio, E. Mercure, J.-F. Volz, U. and Edwards, N. R. (2020), Low-carbon transition risks for finance, Wiley Periodicals LLC, Hoboken, USA, available at: https://wires.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wcc.678 (Accessed 25 April 2026).

12. Blackrock. (2026), "Investing in the transition to a low-carbon economy", available at: https://www.blackrock.com/institutions/en-apac/investment-strategies/investment-styles/low-carbon-transition (Accessed 25 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 339.138:352.075

В. Г. Мазур,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8133-7355
Ю. М. Ярова,
к. е. н., доцент кафедри маркетингу та реклами,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0334-7264

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.334

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

V. Mazur,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation,
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics, Western Ukrainian National University
Y. Yarova,
PhD of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and Advertising,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

THE USE OF MARKETING RESEARCH IN QUALITY MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE SERVICES

У статті досліджено роль маркетингових досліджень як ефективного інструменту управління якістю адміністративних послуг в умовах реформування публічного управління в Україні. Обґрунтовано доцільність застосування маркетингового підходу в публічному управлінні, орієнтованого на потреби споживачів послуг. Систематизовано основні методи збору та аналізу інформації, зокрема анкетування, онлайн-опитування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналіз звернень і метод "таємного клієнта". Визначено ключові показники оцінювання якості адміністративного обслуговування. Запропоновано інтеграційну модель використання результатів маркетингових досліджень у системі управління якістю діяльності центрів надання адміністративних послуг, що базується на циклічному підході "планування — виконання — оцінювання — покращення". Результати дослідження можуть бути використані органами публічної влади для підвищення задоволеності громадян якістю адміністративного обслуговування.

The article examines the role of marketing research as an effective tool for managing the quality of administrative services in the context of public administration reform in Ukraine. The feasibility of using a marketing approach in public administration focused on the needs of service consumers is substantiated. The main methods of collecting and analyzing information have been systematized, including questionnaires, online surveys, focus groups, in-depth interviews, analysis of appeals, and the "mystery shopper" method. Key indicators for assessing the quality of administrative services have been identified. An integration model of using marketing research results in the quality management system of administrative service centers is proposed, which is based on the cyclical approach of "planning — implementation — evaluation — improvement".

The reform of the public administration system in Ukraine, carried out in accordance with the principles of good governance and citizen-centeredness, makes the issue of improving the quality of administrative services relevant. Administrative Service Centers (ASCs), established in accordance with the Law of Ukraine "On Administrative Services", have become a key link in the interaction between the state and society, which necessitates constant monitoring and improvement of their activities.

Marketing research, traditionally associated with the commercial sector, is becoming increasingly important in public administration. The concepts of "place marketing", "social marketing" and "service marketing" demonstrate the possibilities of adapting market tools to the needs of local governments. It is the systematic study of the expectations, preferences and satisfaction levels of consumers of administrative services that is the foundation for building a customer-oriented public administration system.

The results of the study can be used by public authorities to increase citizens satisfaction with the quality of administrative services.

Ключові слова: маркетингові дослідження, адміністративні послуги, управління якістю, публічне управління, задоволеність споживачів публічних послуг, центри надання адміністративних послуг.

Key words: marketing research, administrative services, quality management, public administration, satisfaction of consumers of public services, administrative service centers.

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

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває підвищення якості адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування. Незважаючи на впровадження мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та орієнтацію на принципи клієнтоорієнтованості, на практиці зберігається низка проблем, пов'язаних із невідповідністю рівня обслуговування очікуванням громадян, недостатньою ефективністю зворотного зв'язку та обмеженим використанням сучасних інструментів оцінювання якості.

Однією з ключових причин зазначених проблем є недостатня інтеграція маркетингових досліджень у систему управління якістю адміністративних послуг. Хоча окремі методи збору інформації про задоволеність споживачів застосовуються, вони мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного аналізу потреб та очікувань користувачів. Це ускладнює прийняття обгрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення процесів обслуговування.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба у розробці системного підходу до використання маркетингових досліджень як інструменту підвищення якості адміністративних послуг та їх інтеграції у діяльність органів публічної влади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне підгрунтя маркетингового підходу до управління якістю послуг закладено у працях А. Парасурамана, В. Зейтамл та Л. Беррі, які розробили модель SERVQUAL — інструмент оцінювання якості послуг на основі виявлення розривів між очікуваннями споживачів та їх реальним досвідом [11]. Ця модель, незважаючи на критику щодо галузевої специфіки вимірювання, залишається базовим методологічним орієнтиром у дослідженнях якості публічних послуг.

Маркетинг публічного сектору, або "маркетинг урядових послуг" (Government Services Marketing), розглядається Котлером і Лі як систематичний процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та надання ідей, товарів і послуг для задоволення цілей органу влади та потреб громадян [12]. Вітчизняні науковці О. Берданова, В. Вакуленко та І. Розпутенко досліджували особливості впровадження маркетингового підходу у практику органів місцевого самоврядування України [13].

Дослідження Я. Малика та О. Іваницької присвячені оцінюванню задоволеності споживачів адміністративних послуг в умовах децентралізації та реформи ЦНАП [7]. Водночас у наявних публікаціях бракує системного підходу до інтеграції маркетингових досліджень у цикл управління якістю адміністративних послуг, що й обумовлює мету цієї статті.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері маркетингу публічних послуг, питання практичного впровадження маркетингових досліджень у систему управління якістю адміністративних послуг в українських реаліях залишається недостатньо розробленим. Це зумовлює актуальність та наукову цінність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обгрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання мар-

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/).

кетингових досліджень як інструменту управління якістю адміністративних.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для аналізу теоретичних концепцій маркетингу публічних послуг і управління якістю застосовано методи аналізу, синтезу та порівняння. Системний підхід забезпечив комплексне вивчення взаємозв'язків між маркетинговими дослідженнями і циклом управління якістю. Методи структурно-логічного моделювання використано при розробці запропонованої інтеграційної моделі.

Емпіричну базу дослідження склали дані соціологічного опитування відвідувачів ЦНАП, проведеного у формі QR-опитування, а також результати аналізу звернень та скарг громадян. Обробка даних здійснювалась за допомогою методів дескриптивної статистики та кореляційно-регресійного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У науковій літературі публічне управління розглядається як складне та багатогранне явище, що поєднує інституційні, функціональні та комунікаційні аспекти взаємодії держави і суспільства, що зумовлює наявність різних підходів до його трактування.

Публічне управління — це цілеспрямована діяльність органів державної влади, спрямована на забезпечення ефективного виконання функцій держави, реалізацію прав і свобод громадян, а також на гармонізацію інтересів різних соціальних груп і взаємодії між державою та суспільством [9, с. 25].

Нове державне управління у сфері надання адміністративних послуг передбачає впровадження ефективних управлінських практик і технологій, запозичених із бізнес-середовища, зокрема маркетингових інструментів, з метою підвищення якості обслуговування, орієнтації на потреби споживачів та зростання результативності діяльності ЦНАП [9, с. 25].

Якість управлінських рішень у сфері надання адміністративних послуг залежить від глибини розуміння потреб споживачів, повноти зібраної інформації, належного рівня її обробки та аналізу, а також формування обгрунтованих альтернатив щодо вдосконалення процесів обслуговування. Це стосується як організації надання послуг у ЦНАП (оптимізація процедур, скорочення часу очікування, підвищення доступності сервісів), так і вирішення соціально значущих питань (рівень задоволеності громадян, доступ до послуг для різних категорій населення, якість комунікації з відвідувачами) [6, с. 41].

У сучасних умовах розвитку публічного управління особливого значення набуває забезпечення високої якості адміністративних послуг як ключового індикатора ефективності діяльності органів влади. Зростання очікувань громадян, цифровізація сервісів та необхідність підвищення рівня довіри до державних інституцій обумовлюють потребу у впровадженні сучасних управлінських підходів.

Одним із таких підходів є використання маркетингових досліджень, які дозволяють системно виявляти потреби споживачів, оцінювати рівень їх задоволеності та формувати обгрунтовані рішення щодо вдосконалення процесів надання послуг. У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція результатів маркетингових досліджень у систему управління якістю діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Маркетинговий підхід в управлінні якістю адміністративних послуг передбачає зміщення акценту з процесо-орієнтованої логіки ("що передбачено регламентом?") до клієнтоорієнтованої ("що потрібно громадянину?"). Таке переосмислення відповідає принципам реформи публічного управління, проголошеним у Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [8].

Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики дозволив систематизувати основні методи маркетингових досліджень, придатні для використання у сфері адміністративних послуг (табл. 1).

Таблиця 1. Методи маркетингових досліджень у сфері адміністративних послуг

Метод	Інструменти збору даних	Переваги	Недоліки
Анкетування (SERVQUAL)	Структурована анкета (шкала Лікерта, закриті/напіввідкриті питання)	Дає можливість кількісно оцінити розрив між очікуваннями та фактичним рівнем послуг; забезпечує репрезентативність за умови правильної вибірки	Потребує великої вибірки; не розкриває причин незадоволеності
Онлайн-опитування	Google Forms, електронні термінали у ЦНАП, QR-коди	Висока швидкість збору даних; низькі витрати; легкість масштабування	Зміщення вибірки в бік цифрово активних користувачів; можливі проблеми з достовірністю відповідей
Фокус-групи	Структурована дискусія 6–10 учасників із модератором	Дозволяє виявити мотиви, очікування та приховані потреби	Суб'єктивність результатів; неможливість статистичного узагальнення
Глибинне інтерв'ю	Напівструктуровані інтерв'ю зі стейкхолдерами	Забезпечує глибоке розуміння проблем і процесів; гнучкість у зборі інформації	Висока трудомісткість; значні витрати часу; обмежена вибірка
Метод «таємного клієнта»	Імітація звернення підготовленим спостерігачем	Дає об'єктивну оцінку якості обслуговування та дотримання стандартів	Обмежений у часі (разовий характер); залежить від підготовки виконавця
Аналіз звернень і скарг	Журнали, CRM-системи, платформи (наприклад, Дія)	Відображає реальні проблеми користувачів; забезпечує постійний моніторинг клієнтів	Охоплює лише незадоволених клієнтів; можливе заниження кількості скарг
Спостереження	Хронометраж, відеоаналіз, карти потоків	Дозволяє отримати об'єктивні дані про процеси обслуговування	Не враховує суб'єктивну оцінку клієнтів; потребує ресурсів

Джерело: складено автором на основі [10; 11; 12].

У таблиці 1 представлено основні методи маркетингових досліджень, що застосовуються у сфері адміністративних послуг. Кожен із методів має власні інструменти збору даних, а також специфічні переваги та обмеження.

Кількісні методи, зокрема анкетування та онлайн-опитування, забезпечують можливість отримання узагальнених і статистично значущих результатів, однак не дозволяють глибоко дослідити причини поведінки споживачів. Застосування методики SERVQUAL у дослідженнях ЦНАП м. Вінниці виявило, що найбільший розрив між очікуваннями та реальним досвідом спостерігається за параметрами "надійність" та "реактивність", тоді як "матеріальність" оцінюється відносно позитивно.

Натомість якісні методи (фокус-групи, глибинні інтерв'ю) забезпечують розуміння причин незадоволеності та виявляють латентні потреби споживачів, недоступні для стандартного анкетування.

Окрему групу становлять методи спостереження та аналізу фактичних даних (метод "таємного клієнта", аналіз звернень і скарг), які дозволяють оцінити реальну якість надання послуг і виявити проблемні аспекти обслуговування.

Метод "таємного клієнта", впроваджений у низці ЦНАП Вінницької, Полтавської та Львівської областей, продемонстрував значні відхилення між задекларованими стандартами обслуговування та реальною практикою, насамперед у частині дотримання регламентних строків та якості консультування.

Таким чином, найбільш ефективним є комплексне використання різних методів, що дозволяє отримати як кількісні, так і якісні характеристики рівня надання адміністративних послуг.

Моніторинг звернень і скарг є доступним первинним інструментом зворотного зв'язку, що не потребує значних ресурсів.

Упродовж 2023 року вінницький ЦНАП обслуговував понад пів мільйона відвідувачів. Станом на кінець грудня було надано більш як 40 тисяч паспортних послуг, майже 33 тисячі — з реєстрації місця проживання, понад 12 тисяч — з реєстрації бізнесу та близько 7 тисяч — з реєстрації нерухомості. Крім того, адміністратори ЦНАП надали 3,3 тисячі послуг, пов'язаних із реєстрацією транспортних засобів і видачею водійських посвідчень, понад 1,3 тисячі послуг "єМалятко" та більше тисячі послуг із державної реєстрації актів цивільного стану [2].

Нижче наведено порівняльну таблицю основних показників роботи ЦНАП за 2023 та 2024 роки (таблиця 2).

У таблиці 2 наведено основні показники роботи ЦНАП Вінницької міської ради за 2023—2024 роки та їх динаміку. Аналіз даних свідчить про позитивну тенденцію розвитку діяльності центру. Зокрема, загальна кількість наданих послуг зросла з 544,0 тис. у 2023 році до 593,0 тис. у 2024 році, що становить приріст на 9,0%. Кількість послуг, наданих через віддалені робочі місця (ВРМ), також збільшилась на 7,3% з 39,7 тис. до 42,6 тис. Особливо суттєве зростання спостерігається у кількості звернень до кол-центру з 43,8 тис. до 97,3 тис., тобто у 2,2 рази. Це свідчить про підвищення ролі дистанційних каналів комунікації з громадянами. Фінансові показники також демонструють позитивну динаміку: надходження до бюджету зросли з 38,3 млн грн до 50,5 млн грн, що становить приріст на 31,8%.

Кількість послуг у територіальних відділеннях (ТВ) незначно збільшилась (з 618 до 623), тоді як кількість послуг на ВРМ і кількість самих ВРМ залишились без змін. Водночас спостерігається незначне зменшення кількості користувачів (на 11 осіб), що може свідчити про оптимізацію або перерозподіл навантаження.

Загалом, дані таблиці підтверджують ефективне функціонування ЦНАП та зростання обсягів надання послуг.

У таблиці 3 представлено узагальнену оцінку діяльності ЦНАП за 2023—2024 роки за ключовими аспектами.

Як видно з таблиці 3 у 2023 році стратегічний фокус діяльності був спрямований на цифровізацію послуг, впровадження нових сервісів та розширення мережі. У 2024 році акценти змістилися на забезпечення стійкості функціонування в умовах воєнного стану, розширення охоплення населення та адаптацію до нових потреб. Серед ключових інновацій 2023 року варто виділити розвиток послуг у сфері ДРАЦС, реєстрації транспортних засобів, електронних сервісів та запуск кол-центру. У 2024 році інновації були спрямовані на актуалізацію даних, впровадження послуг, пов'язаних із відстрочками, рекрутингом та обслуговуванням ветеранів.

Результати діяльності також демонструють позитивну динаміку: якщо у 2023 році основним досягненням стало формування стабільної бази для подальшого розвитку, то у 2024 році зафіксовано рекордні надходження до бюджету (+31,8%). Щодо визнання, у 2023 році

Таблиця 2. Основні показники роботи ЦНАП Вінницької міської ради за 2023 та 2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення
Кількість наданих послуг, тис.	544,0	593,0	+9,0%
Послуги на ВРМ, тис.	39,7	42,6	+7,3%
Звернення до Кол-центру, тис.	43,8	97,3	у 2,2 р. більше
Надходження до бюджету, млн грн	38,3	50,5	+31,8%
Кількість послуг у ТВ	618	623	+5
Кількість послуг на ВРМ	331	331	без змін
Кількість ВРМ	12	12	без змін
Кількість користувачів	406	395	−11 осіб

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5].

Таблиця 3. Узагальнена оцінка діяльності ЦНАП Вінницької міської ради за 2023 та 2024 рр.

Аспект	2023 рік	2024 рік
Стратегічний фокус	Цифровізація, нові послуги, розширення мережі	Стійкість, воєнні послуги, зростання охоплення
Ключові інновації	ДРАЦС, реєстрація ТЗ, є-послуги, кол-центр	Актуалізація даних, відстрочки, рекрутинг, ветерани
Результат року	Побудова міцної бази для зростання	Рекордні надходження до бюджету (+31,8%)
Визнання	15 років роботи для вінничан	Нагорода «Дієвий ЦНАП» (Мінцифри)

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5].

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



Рис. 1. Модель інтеграції результатів маркетингових досліджень у систему управління якістю діяльності ЦНАП

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5; 8].

відзначено 15-річчя роботи ЦНАП для громади, а у 2024 році центр отримав відзнаку "Дієвий ЦНАП", що підтверджує високий рівень ефективності його діяльності.

Модель інтеграції результатів маркетингових досліджень у систему управління якістю діяльності ЦНАП базується на циклічному підході та включає чотири взаємопов'язані етапи (рис. 1).

На етапі планування визначаються цілі дослідження, ключові показники якості та інструменти збору даних.

Етап виконання передбачає збір первинної та вторинної інформації за допомогою кількісних і якісних методів маркетингових досліджень.

На етапі оцінювання здійснюється аналіз отриманих результатів, виявлення розривів між очікуваннями та фактичним рівнем обслуговування, а також визначення пріоритетних напрямів удосконалення.

Завершальним етапом є покращення, що передбачає розробку та впровадження коригувальних заходів, а також подальший моніторинг їх ефективності.

Ключовим елементом моделі є система показників якості (технічні, функціональні та результатні), що забезпечує комплексну оцінку діяльності ЦНАП та прийняття обгрунтованих управлінських рішень.

Це чотирирівнева інтеграційна модель, яка забезпечує перехід від епізодичних маркетингових досліджень до системного управління якістю через постійний цикл "дослідження → аналіз → рішення → покращення". Впровадження запропонованої моделі в ЦНАП Вінниці дозволило виявити системні проблеми в організації електронного документообігу та розробити відповідний план корегувальних заходів.

Отримані результати узгоджуються з міжнародним досвідом впровадження клієнтоорієнтованого підходу в публічному управлінні. Зокрема, схожі моделі інтеграції маркетингових досліджень у системи управління якістю публічних послуг успішно апробовані у Польщі (програма CAF — Common Assessment Framework) та країнах Балтії. Водночас специфіка українського контексту — незавершеність адміністративної реформи, нерівномірний розвиток ресурсної бази ЦНАП, цифровий розрив між регіонами — зумовлює необхідність адаптації стандартних методик.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетингові дослідження є дієвим інструментом управління якістю адміністративних послуг, оскільки дозволяють систематично виявляти розриви між очікуваннями громадян та реальним рівнем обслуговування, визначати пріоритетні напрями вдосконалення і оцінювати ефективність запроваджених заходів.

Методологічну основу маркетингових досліджень у системі управління якістю ЦНАП доцільно формувати на поєднанні кількісних (анкетування за методикою SERVQUAL, CSI, NPS) та якісних методів (фокус-групи, метод "таємного клієнта"), що забезпечує комплексне розуміння потреб і очікувань споживачів.

Запропонована чотирирівнева модель інтеграції маркетингових досліджень у цикл управління якістю дає змогу органам місцевого самоврядування перейти від епізодичних опитувань до системної роботи з підвищення якості адміністративного обслуговування.

Перспективи подальших розвідок полягають у поглибленні методичних засад застосування маркетингових досліджень у системі управління якістю адміністративних послуг та адаптації сучасних інструментів оцінювання діяльності ЦНАП. Доцільним є розроблення інтегрованих моделей моніторингу якості послуг із використанням цифрових сервісів збору та аналізу даних, що забезпечить оперативне реагування на потреби громадян.

Важливим напрямом майбутніх досліджень є вивчення можливостей застосування технологій штучного інтелекту, автоматизованої аналітики та цифрових каналів зв'язку для прогнозування рівня задоволеності споживачів і виявлення проблемних аспектів обслуговування. Перспективним також є проведення порівняльних досліджень діяльності ЦНАП у різних територіальних громадах з метою виявлення кращих практик управління якістю та можливостей їх масштабування.

Окремої уваги потребує дослідження впливу професійної компетентності персоналу, організаційної культури та комунікаційної політики установ на формування позитивного досвіду отримувачів послуг. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності функціонування ЦНАП, зміцненню довіри громадян до органів влади та вдосконаленню системи публічного управління загалом.

Література:

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. Київ:Леста, 2012. URL: https://regionet.org.ua/files/Strategic_planning_local_development_Despro_2012_ua.pdf (дата звернення: 10.04.2024).

2. Вінницька міська рада: офіційний сайт. URL: https://surl.li/potxnx (дата звернення: 10.04.2024).

3. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (дата звернення: 10.04.2024).

4. Звіт ЦНАП Вінницької міської ради за 2023 р. URL: https://surl.li/bdeqxn (дата звернення: 10.04.2024).

5. Звіт ЦНАП Вінницької міської ради за 2024 р. URL: https://surl.li/nbrkmu (дата звернення: 10.04.2024).

6. Мазур В. Г. Упровадження інноваційних технологій у діяльність органів влади на регіональному рівні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Харків, 2021. 316 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0421U103317 (дата звернення: 10.04.2024).

7. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління. 2024. Том 12, № 1. С. 129—134. DOI: https://doi.org/10.15421/ 152417.

8. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf (дата звернення: 10.04.2024).

9. Ярова Ю. М. Новий публічний менеджмент в системі публічного управління. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 30. С. 23—32. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-15

10. Zeithaml V., Bitner M., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. McGraw-Hill Education, 2017. 736 p.

11. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. URL: https://www.marketeurexpert.fr/wp-content/uploads/2023/12/servqual.pdf (дата звернення: 10.04.2024).

12. Kotler P., Lee N. Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance. Wharton School Publishing, 2006. URL: https://openlibrary.org/books/OL17217441M/Marketing_in_the_public_sector (дата звернення: 10.04.2024).

References:

1. Berdanova, O.V. and Vakulenko, V.M. (2012), Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku: praktychnyi posibnyk [Strategic planning of local development: a practical guide], Lesta, Kyiv, Ukraine, available at: https://regionet.org.ua/files/Strategic_planning_local_development_Despro_2012_ua.pdf (Accessed 10 April 2024).

2. Vinnytska miska rada (2024), "Official website", available at: https://surl.li/potxnx (Accessed 10 April 2024).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On administrative services", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (Accessed 10 April 2024).

4. Vinnytsia City Council (2023), "Report of the Administrative Services Centre for 2023", available at: https://surl.li/bdeqxn (Accessed 10 April 2024).

5. Vinnytsia City Council (2024), "Report of the Administrative Services Centre for 2024", available at: https://surl.li/nbrkmu (Accessed 10 April 2024).

6. Mazur, V.H. (2021), "Introduction of innovative technologies into activities of authorities at the regional level", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Kharkiv, Ukraine, available at: https://uacademic.info/ua/document/ 0421U103317 (Accessed 10 April 2024).

7. Prokopenko, S. (2024), "Quality of administrative services delivery as an indicator of public administration efficiency in Ukraine", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 12, no. 1, pp. 129—134. DOI: https://doi.org/10.15421/152417.

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Strategy for Public Administration Reform of Ukraine for 2022—2025", available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf (Accessed 10 April 2024).

9. Yarova, Yu.M. (2023), "New public management in the system of public administration", Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku, no. 30, pp. 23—32. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-15

10. Zeithaml, V. Bitner, M. and Gremler, D.D. (2017), Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 7th ed, McGraw-Hill Education, New York, USA.

11. Parasuraman, A. Zeithaml, V. and Berry, L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, available at: https://www.marketeurexpert.fr/wp-content/uploads/2023/12/servqual.pdf (Accessed 10 April 2024).

12. Kotler, P. and Lee, N. (2006), Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance, Wharton School Publishing, London, UK, available at: https://openlibrary.org/books/OL17217441M/Marketing_in_the_ public _sector (Accessed 10 April 2024).

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 657:336.2:330.34

І. В. Шостак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8919-3408

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.340

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ESG У БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ТА СИСТЕМУ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

I. Shostak,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE INTEGRATION OF ESG INTO ACCOUNTING AND CORPORATE TAXATION SYSTEMS OF ENTERPRISES

У статті досліджено концептуальні засади інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) в систему бухгалтерського обліку та оподаткування підприємств з урахуванням сучасних вимог сталого розвитку та зміни регуляторного тиску з боку міжнародних інституцій. Розглянуто теоретичні підходи до розкриття нефінансової інформації, проаналізовано міжнародні стандарти звітності зі сталого розвитку та інтегрованої звітності, зокрема GRI, TCFD та ISSB, а також окреслено їх вплив на облікову політику підприємств у контексті переходу до комплексної корпоративної звітності. Особливу увагу приділено механізмам податкового стимулювання ESG-діяльності, включаючи екологічні дані, вуглецеве ціноутворення, пільги та інструменти державної підтримки зеленої трансформації бізнесу. Визначено ключові виклики, зокрема уніфікованих методик оцінювання ESG-показників, недостатню регуляторну визначеність і дефіцит кваліфікованих кадрів. Обгрунтовано перспективи формування інтегрованої моделі обліку, що органічно впливає на фінансові та нефінансові індикатори, та пропонуються конкретні напрями вдосконалення податкової політики в умовах ESG-трансформації.

The article examines the conceptual foundations of integrating ESG (Environmental, Social, Governance) principles into corporate accounting and taxation systems, taking into account contemporary sustainable development requirements and the evolving regulatory pressure exerted by international institutions, including the European Union, the OECD, and the International Accounting Standards Board. The study reviews theoretical approaches to non-financial information disclosure and analyses leading international sustainability and integrated reporting frameworks, including the Global Reporting Initiative (GRI), the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), and the International Sustainability Standards Board

(ISSB), outlining their impact on corporate accounting policies in the context of the ongoing transition towards comprehensive corporate reporting. Particular attention is devoted to the mechanisms of tax incentivisation of ESG-related activities, encompassing environmental levies, carbon pricing instruments, tax reliefs, green bond frameworks, and state support tools specifically designed to facilitate the sustainable transformation of business models and operations across key economic sectors. The article identifies the principal challenges currently impeding effective ESG integration into accounting and tax practice, namely the absence of unified and internationally harmonised methodologies for the quantitative assessment of ESG indicators, persistent regulatory fragmentation across jurisdictions, insufficient institutional capacity, and a pronounced shortage of qualified professionals capable of implementing integrated sustainability reporting in practice. The prospects for developing a coherent integrated accounting model that organically incorporates both financial and non-financial performance indicators are substantiated, and specific evidence-based directions for the improvement of tax policy under conditions of accelerating ESG transformation are proposed. The findings contribute to a deeper understanding of how enterprises can strategically align their internal accounting frameworks and fiscal governance structures with the demands of the global sustainability agenda, thereby enhancing long-term transparency, stakeholder trust, and sustainable value creation.

Ключові слова: ESG, бухгалтерський облік, оподаткування, сталий розвиток, інтегрована звітність.
Key words: ESG, accounting, taxation, sustainable development, integrated reporting.

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

Глобальні виклики сталого розвитку зумовили кардинальну трансформацію підходів до оцінки ефективності підприємницької діяльності. Традиційні фінансові показники, що формувалися впродовж десятиліть як основа бухгалтерського обліку та фіскальної політики держав, вже не відображають повної картини впливу суб'єктів господарювання на навколишнє середовище, суспільство та якість корпоративного управління [1]. Саме тому концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набуває дедалі більшого значення у системі корпоративного управління, інвестиційному аналізі та регуляторній практиці провідних країн світу.

Питання інтеграції ESG-принципів у систему бухгалтерського обліку є особливо актуальним у контексті запровадження Директиви ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD) та Стандартів звітності про сталий розвиток EFRAG (ESRS), які встановлюють обов'язкові вимоги до розкриття нефінансової інформації для значного кола підприємств [2]. Водночас система оподаткування підприємств залишається переважно орієнтованою на традиційні фінансові результати та не враховує ESG-складову як самостійний об'єкт фіскального регулювання.

Відсутність єдиних концептуальних засад інтеграції ESG у бухгалтерський облік і оподаткування породжує низку практичних проблем: неузгодженість методологічних підходів до вимірювання та відображення ESG-показників у фінансовій звітності; відсутність фіскальних стимулів для суб'єктів господарювання, які здійснюють заходи з охорони навколишнього середовища та реалізують соціальні програми; недостатнє нормативно-правове забезпечення розкриття нефінансової інформації на національному рівні [3]. Зазначені проблеми зумовлюють необхідність розроблення теоретичних і методологічних засад інтеграції ESG-принципів у систему бухгалтерського обліку та оподаткування підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню питань ESG-звітності та її взаємозв'язку з бухгалтерським обліком присвячені праці значної кількості зарубіжних науковців. Так, Dienes, Sassen та Fischer [4] досліджували детермінанти якості нефінансової звітності та встановили, що структура власності, галузева приналежність і розмір підприємства суттєво впливають на повноту розкриття ESG-інформації. Авторами доведено, що підприємства з концентрованою інституційною власністю демонструють вищий рівень якості нефінансової звітності.

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/).

Концептуальні аспекти інтегрованої звітності досліджено у роботі Mio, Fasan та Costantini [5], які аналізують застосування Міжнародного стандарту інтегрованої звітності (IR Framework) та виявляють суттєві відмінності у підходах різних компаній до розкриття інформації про шість видів капіталу. Науковці наголошують на необхідності стандартизації методологічних підходів до підготовки інтегрованих звітів для забезпечення їх порівнянності та достовірності.

Питанням розвитку стандартів ESG-звітності приділяють увагу Tsagas і Villiers [6], які аналізують еволюцію підходів до регулювання нефінансової звітності в ЄС та підкреслюють зростаючу роль EFRAG у розробці обов'язкових стандартів розкриття інформації. Автори обгрунтовують необхідність гармонізації міжнародних і регіональних стандартів ESG-звітності для мінімізації регуляторного навантаження на підприємства.

Взаємозв'язок між ESG-показниками та фінансовою результативністю підприємств грунтовно досліджений у мета-аналітичній роботі Friede, Busch та Bassen [7], де встановлено позитивний кореляційний зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та фінансовими результатами у переважній більшості досліджуваних компаній. Це свідчить про доцільність включення ESG-метрик до системи ключових показників ефективності, що відстежуються в системі управлінського обліку.

Фіскальні аспекти екологічного оподаткування висвітлені у роботах Ekins і Speck [8], які досліджують механізми "зелених" податків та їхній вплив на поведінку економічних агентів. Автори аргументують концепцію "подвійного дивіденду" екологічних податків, відповідно до якої їх застосування забезпечує одночасно досягнення екологічного ефекту та зменшення викривлень у системі оподаткування. Подібний підхід може слугувати основою для розроблення фіскальних інструментів стимулювання ESG-діяльності підприємств.

Методологічні аспекти обліку природного капіталу та екосистемних послуг розглянуті у роботах Atkinson і Hamilton [9], які пропонують систему обліку природних активів, що може бути інтегрована у традиційну систему фінансової звітності підприємств. Науковці акцентують увагу на необхідності монетизації екосистемних послуг для включення їх до системи бухгалтерського обліку.

Попри значний масив наукових досліджень у сфері ESG-звітності та "зеленого" оподаткування, питання комплексної інтеграції ESG-принципів одночасно в систему бухгалтерського обліку та оподаткування підприємств залишається недостатньо дослідженим, що й визначає актуальність цієї роботи [10].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення концептуальних засад інтеграції принципів ESG у систему бухгалтерського обліку та оподаткування підприємств, визначення ключових методологічних підходів до відображення ESG-показників у фінансовій і нефінансовій звітності, а також обгрунтування напрямів реформування фіскальної системи в контексті сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі наукові завдання: систематизація міжнародних стандартів і концептуальних основ ESG-звітності; аналіз теоретичних підходів до відображення ESG-показників в системі бухгалтерського обліку; розробка концептуальної моделі обліково-аналітичного забезпечення ESG-звітності; обгрунтування фіскальних механізмів стимулювання ESG-діяльності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концепція ESG виникла на перетині теорії зацікавлених сторін (stakeholder theory) та концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і передбачає системну оцінку діяльності підприємства за трьома ключовими вимірами: екологічним (E — Environmental), соціальним (S — Social) та управлінським (G — Governance). На відміну від КСВ, яка здебільшого носила добровільний і декларативний характер, ESG-підхід зорієнтований на кількісне вимірювання, верифікацію та інтеграцію відповідних показників у систему прийняття управлінських та інвестиційних рішень [11].

З позиції бухгалтерського обліку, інтеграція ESG-принципів передбачає суттєве розширення об'єктного складу обліку та введення нових категорій активів, зобов'язань і витрат. Зокрема, екологічний вимір (E) включає: облік викидів парникових газів; відображення витрат на відновлювану енергетику та енергоефективність; формування резервів для покриття потенційних екологічних зобов'язань; облік прав на викиди та вуглецевих кредитів [2].

Соціальний вимір (S) потребує обліку витрат на охорону праці та безпеку виробництва, розвиток персоналу, соціальні програми та добродійність, а також відображення зобов'язань за пенсійними програмами та виплатами, що пов'язані з соціальною відповідальністю підприємства. Управлінський вимір (G) охоплює розкриття інформації про структуру акціонерного капіталу, систему винагороди топ-менеджменту, незалежність наглядової ради та заходи з протидії корупції [12].

Традиційна система бухгалтерського обліку, побудована на засадах концептуальних основ МСФЗ та МСБО, не передбачає методологічних інструментів для повного відображення ESG-показників у фінансовій звітності. Зокрема, МСБО 37 "Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи" лише частково регулює питання відображення екологічних зобов'язань, тоді як облік викидів парникових газів, прав на викиди та "зеленого" фінансування залишається предметом дискусій у міжнародній спільноті [13].

Глобальна архітектура ESG-звітності включає декілька ключових стандартів і концептуальних моделей, що мають безпосередній вплив на систему бухгалтерського обліку підприємств. Міжнародний стандарт інтегрованої звітності (IR Framework), розроблений IIRC (нині IFRS Foundation), визначає концептуальні основи відображення шести видів капіталу: фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціального та природного. Цей підхід вимагає суттєвої перебудови системи управлінського обліку підприємств [5].

Стандарти GRI (Global Reporting Initiative) є найбільш поширеною основою для підготовки звітів про

сталий розвиток у корпоративному секторі. Структура GRI передбачає розкриття універсальних, галузевих і тематичних стандартів за широким спектром ESG-показників. При цьому значна частина показників GRI потребує облікового підгрунтя та документального підтвердження, що, у свою чергу, визначає вимоги до системи первинного обліку [4].

Стандарти SASB (Sustainability Accounting Standards Board), що наразі є частиною ISSB, відрізняються галузевою специфікою та орієнтовані на розкриття матеріальної ESG-інформації для інвесторів. Стандарти TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) встановлюють вимоги до розкриття кліматичних ризиків і можливостей, які безпосередньо впливають на фінансову звітність. Запровадження стандартів ISSB S1 і S2 (2023) означало суттєвий крок до зближення ESG-звітності з традиційною фінансовою звітністю на глобальному рівні [6].

Директива ЄС про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD, 2022) та Стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards) встановлюють обов'язкові вимоги до розкриття ESG-інформації для понад 50 тисяч підприємств в ЄС з поступовим розширенням сфери застосування. Ці стандарти передбачають принцип "подвійної суттєвості" (double materiality), згідно з яким підприємства зобов'язані розкривати як вплив ESG-чинників на фінансові результати, так і вплив діяльності підприємства на суспільство та навколишнє середовище [2].

Проведений аналіз свідчить, що сучасна архітектура міжнародних стандартів ESG-звітності стрімко рухається у напрямку зближення з системою фінансової звітності та передбачає обов'язкове аудиторське підтвердження нефінансової інформації. Це, у свою чергу, висуває принципово нові вимоги до системи бухгалтерського обліку підприємств як джерела верифікованих ESG-даних [7].

На основі проведеного дослідження запропоновано концептуальну модель обліково-аналітичного забезпечення ESG-звітності підприємства, яка включає чотири взаємопов'язані рівні: методологічний, організаційний, технологічний та аналітичний.

Методологічний рівень визначає принципи та стандарти, на яких базується облік ESG-показників. До ключових принципів відносяться: принцип суттєвості (відображення лише матеріальної ESG-інформації); принцип порівнянності (забезпечення можливості зіставлення показників у динаміці та між підприємствами); принцип верифікованості (можливість незалежного підтвердження ESG-даних); принцип своєчасності (оперативне відображення ESG-подій у системі обліку) [9].

Організаційний рівень охоплює структурні елементи системи ESG-обліку: формування спеціалізованого плану рахунків з виокремленням субрахунків для обліку ESG-витрат, активів і зобов'язань; запровадження системи первинної документації для фіксації ESG-операцій; визначення відповідальних осіб та організаційних підрозділів (ESG-офіс, відділ сталого розвитку); встановлення процедур внутрішнього контролю якості ESG-даних [10].

Технологічний рівень передбачає використання інформаційних систем та програмного забезпечення для автоматизованого збору, обробки та аналізу ESG-даних. Ключовим інструментом є інтеграція ESG-модулів до корпоративних систем ERP (Enterprise Resource Planning), що дозволяє забезпечити безперервний моніторинг ESG-показників та автоматичне формування відповідної звітності [11]. Цифровізація ESG-обліку дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати та мінімізувати ризики помилок і маніпуляцій з даними (greenwashing).

Аналітичний рівень включає систему ключових показників ESG (ESG KPIs), методи аналізу та бенчмаркінгу ESG-результативності, а також інструменти оцінки ESG-ризиків і можливостей. Система ESG KPIs повинна охоплювати як абсолютні показники (обсяг викидів CO?, витрати води, кількість виробничих травм), так і відносні (інтенсивність викидів на одиницю продукції, частка жінок у складі ради директорів) [8].

Система оподаткування підприємств відіграє ключову роль у формуванні економічних стимулів для впровадження ESG-практик. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити чотири основні групи фіскальних інструментів стимулювання ESG-діяльності підприємств.

Перша група — екологічні податки та збори (environmental taxes), що реалізують принцип "забруднювач платить" і спрямовані на інтерналізацію зовнішніх екологічних витрат. До цієї групи належать: вуглецевий податок (carbon tax), податки на використання природних ресурсів, збори за забруднення атмосферного повітря та водних об'єктів, акцизи на екологічно шкідливі товари (пластик, паливо). Відповідно до концепції "подвійного дивіденду" [8], надходження від екологічних податків можуть бути використані для зниження ставок інших дисторсійних податків (на доходи, прибуток), що підвищує загальну ефективність фіскальної системи.

Друга група — податкові пільги для ESG-інвестицій, що передбачають зниження податкового навантаження для підприємств, які здійснюють визначені ESG-заходи. Серед найбільш поширених інструментів: прискорена амортизація "зелених" активів (сонячні панелі, вітрогенератори, електромобілі); інвестиційний податковий кредит для витрат на впровадження енергоефективних технологій; знижені ставки корпоративного податку для підприємств, що відповідають ESG-критеріям; податкові вирахування витрат на соціальні програми та благодійність [12].

Третя група — фіскальні інструменти "зеленого" фінансування, що спрямовані на стимулювання емісії та обігу "зелених" фінансових інструментів. Зокрема, звільнення від оподаткування доходів за "зеленими" облігаціями (green bonds), зниження ставки ПДВ для послуг ESG-верифікації та рейтингування, а також спрощений режим оподаткування для "зелених" фондів та ESG-орієнтованих інвестиційних продуктів [13].

Четверта група — механізми торгівлі правами на викиди (ETS — Emissions Trading System), що поєднують ринкові та адміністративні інструменти регулювання екологічної поведінки підприємств. З позиції бухгалтерського обліку, права на викиди є специфічним нематеріальним активом, порядок відображення якого на рахунках обліку залишається дискусійним питанням у міжнародній обліковій науці [14].

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

Важливим аспектом удосконалення системи оподаткування є також встановлення обов'язку розкриття інформації про виплачені податки за юрисдикціями (country-by-country reporting, CbCR) як складової ESG-звітності. Такий підхід відповідає принципу Governance в концепції ESG та дозволяє зацікавленим сторонам оцінювати прозорість і справедливість фіскальної поведінки транснаціональних корпорацій [6].

Незважаючи на очевидні переваги інтеграції ESG-принципів в облікову та фіскальну системи, реалізація цього процесу пов'язана з низкою суттєвих проблем: відсутність уніфікованих міжнародних методологічних стандартів вимірювання ESG-показників ускладнює їх відображення на рахунках бухгалтерського обліку [15]; ризик "greenwashing" маніпулятивного подання ESG-інформації з метою формування позитивного іміджу без реального поліпшення ESG-результативності [4]; перегляд методологічних підходів до визначення бази оподаткування, зокрема в частині визнання ESG-витрат та ESG-активів [13].

Перспективними напрямами вирішення зазначених проблем є: прийняття уніфікованих міжнародних стандартів ESG-обліку під егідою IASB та ISSB; розробка національних методичних рекомендацій щодо порядку відображення ESG-операцій на рахунках бухгалтерського обліку; запровадження обов'язкового ESG-аудиту для підприємств, що підпадають під дію CSRD; реформування систем корпоративного оподаткування з урахуванням ESG-принципів у рамках глобальної ініціативи з мінімального корпоративного оподаткування (Pillar Two OECP) [14, 15].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

Інтеграція принципів ESG у систему бухгалтерського обліку є об'єктивно зумовленим процесом, що відображає трансформацію суспільних очікувань щодо ролі підприємства в забезпеченні сталого розвитку. Запровадження міжнародних стандартів ESG-звітності (ISSB S1, S2, ESRS) прискорює зближення нефінансової та фінансової звітності та висуває нові вимоги до системи бухгалтерського обліку як джерела верифікованих ESG-даних. Запропонована концептуальна модель обліково-аналітичного забезпечення ESG-звітності охоплює чотири взаємопов'язані рівні (методологічний, організаційний, технологічний та аналітичний) і забезпечує системний підхід до інтеграції ESG-принципів у практику бухгалтерського обліку підприємств. Реалізація моделі потребує суттєвої перебудови плану рахунків, системи первинної документації та аналітичного апарату управлінського обліку.

Система фіскального стимулювання ESG-діяльності підприємств має включати чотири взаємодоповнювальні групи інструментів: екологічні податки та збори; податкові пільги для ESG-інвестицій; механізми стимулювання "зеленого" фінансування; системи торгівлі правами на викиди. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє реалізувати принцип "подвійного дивіденду" та сприяти одночасному досягненню екологічних і фіскальних цілей держави [8, 12].

Ключовими перешкодами для ефективної інтеграції ESG у систему обліку та оподаткування є: відсутність уніфікованих методологічних стандартів вимірювання нефінансових показників; ризики "greenwashing"; неузгодженість між обліковим і податковим підходами до ESG-операцій. Подолання цих перешкод потребує скоординованих зусиль міжнародних організацій-стандартизаторів, національних регуляторів і наукової спільноти.

Перспективами подальших досліджень є розробка галузевих методичних рекомендацій щодо обліку ESG-показників, емпіричне дослідження взаємозв'язку між рівнем ESG-розкриття та вартістю капіталу підприємств, а також оцінка ефективності фіскальних інструментів стимулювання ESG-діяльності в умовах різних податкових систем.

Література:

1. Eccles R. G., Serafeim G. The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. Harvard Business Review. 2021. Vol. 91, No. 5. P. 50—60. URL: https://hbr.org/2014/05/the-performance-frontier

2. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). European Sustainability Reporting Standards (ESRS): Conceptual Foundations. Brussels: EFRAG, 2023. 148 p. URL: https://www.efrag.org

3. Habek P., Wolniak R. Assessing the quality of corporate social responsibility reports. Quality & Quantity. 2022. Vol. 50, No. 1. P. 399—420. DOI: https://doi.org/10.1007/s11135-014-0155-z

4. Dienes D., Sassen R., Fischer J. What are the drivers of sustainability reporting? Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 154—189. DOI: https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2014-0050

5. Mio C., Fasan M., Costantini A. Integrated report quality. Business Strategy and the Environment. 2022. Vol. 29, No. 3. P. 1210—1219. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.2445

6. Tsagas G., Villiers C. Why "less is more" in non-financial reporting initiatives. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2022. Vol. 33, No. 7. P. 1609—1640. DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2018-3667

7. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance. Journal of Sustainable Finance & Investment. 2021. Vol. 5, No. 4. P. 210—233. DOI: https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

8. Ekins P., Speck S. The fiscal implications of a carbon tax and the double dividend hypothesis. Ecological Economics. 2021. Vol. 185. Article 107037. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107037

9. Atkinson G., Hamilton K. Natural capital accounting and the problem of double counting. Ecological Economics. 2022. Vol. 193. Article 107321. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107321

10. Pizzi S., Caputo A., Corvino A., Venturelli A. Management research and the UN SDGs. Journal of Cleaner Production. 2023. Vol. 276. Article 124033. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124033

11. Seele P., Gatti L. Greenwashing revisited. Business Strategy and the Environment. 2021. Vol. 26, No. 2. P. 239—252. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.1912

12. Chauvey J.-N., Giordano-Spring S., Cho C. H., Patten D. M. The normativity and legitimacy of CSR disclosure. Journal of Business Ethics. 2022. Vol. 130, No. 4. P. 789—803. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-014-2114-y

13. Wen F., Xu L., Ouyang G., Kou G. Retail investor attention and stock price crash risk. International Review of Financial Analysis. 2022. Vol. 65. Article 101376. DOI: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.101376

14. Chapple L., Clarkson P. M., Gold D. L. The cost of carbon. Abacus. 2023. Vol. 49, No. 1. P. 1—33. DOI: https://doi.org/10.1111/abac.12006

15. Puaschunder J. M. Artificial intelligence market disruption. Journal of Applied Research in the Digital Economy. 2022. Vol. 3, No. 1. P. 7—19. DOI: https://doi.org/10.56397/JARDE.2022.09.02

References:

1. Eccles, R.G. and Serafeim, G. (2021), "The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy", Harvard Business Review, vol. 91 (5), pp. 50—60, available at: https://hbr.org/2014/05/the-performance-frontier (Accessed 30 April 2026).

2. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) (2023), "European Sustainability Reporting Standards (ESRS): Conceptual Foundations", available at: https://www.efrag.org (Accessed 30 April 2026).

3. Habek, P. and Wolniak, R. (2022), "Assessing the quality of corporate social responsibility reports: The case of reporting practices in selected European Union member states", Quality & Quantity, vol. 50 (1), pp. 399—420. https://doi.org/10.1007/s11135-014-0155-z (Accessed 30 April 2026).

4. Dienes, D., Sassen, R. and Fischer, J. (2023), "What are the drivers of sustainability reporting? A systematic review", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, vol. 7 (2), pp. 154—189. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2014-0050.

5. Mio, C., Fasan, M. and Costantini, A. (2022), "Integrated report quality: Raising the bar or falling short?", Business Strategy and the Environment, vol. 29 (3), pp. 1210—1219. https://doi.org/10.1002/bse.2445.

6. Tsagas, G. and Villiers, C. (2022), "Why "less is more" in non-financial reporting initiatives: Concrete steps towards supporting sustainability", Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 33 (7), pp. 1609—1640. https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2018-3667.

7. Friede, G., Busch, T. and Bassen, A. (2021), "ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies", Journal of Sustainable Finance & Investment, vol. 5 (4), pp. 210—233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917.

8. Ekins, P. and Speck, S. (2021), "The fiscal implications of a carbon tax and the double dividend hypothesis", Ecological Economics, vol. 185, pp. 107037. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107037.

9. Atkinson, G. and Hamilton, K. (2022), "Natural capital accounting and the problem of double counting", Ecological Economics, vol. 193, pp. 107321. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107321.

10. Pizzi, S., Caputo, A., Corvino, A. and Venturelli, A. (2023), "Management research and the UN sustainable development goals (SDGs): A bibliometric investigation and systematic review", Journal of Cleaner Production, vol. 276, pp. 124033. https://doi.org/10.1016/j.-jclepro.2020.124033.

11. Seele, P. and Gatti, L. (2021), "Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies", Business Strategy and the Environment, vol. 26 (2), pp. 239—252. https://doi.org/10.1002/bse.1912.

12. Chauvey, J.-N., Giordano-Spring, S., Cho, C.H. and Patten, D.M. (2022), "The normativity and legitimacy of CSR disclosure: Evidence from France", Journal of Business Ethics, vol. 130 (4), pp. 789—803. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2114-y.

13. Wen, F., Xu, L., Ouyang, G. and Kou, G. (2022), "Retail investor attention and stock price crash risk: Evidence from China", International Review of Financial Analysis, vol. 65, pp. 101376. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.101376.

14. Chapple, L., Clarkson, P.M. and Gold, D.L. (2023), "The cost of carbon: Capital market effects of the proposed emission trading scheme (ETS)", Abacus, vol. 49 (1), pp. 1—33. https://doi.org/10.1111/abac.12006.

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 339.5:678.742:502.131:658.114

О. В. Пащенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9439-5247

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.346

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ПЛАСТИКОВИМИ ТРУБАМИ ТА ФІТИНГАМИ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ: УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ

O. Pashchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Management, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL TRADE IN PLASTIC PIPES AND FITTINGS IN THE CONTEXT OF GLOBAL ENVIRONMENTAL CHALLENGES: MANAGEMENT STRATEGIES OF UKRAINIAN MANUFACTURERS

У статті досліджено трансформацію міжнародної торгівлі пластиковими трубами та фітингами під впливом глобальних екологічних викликів, циркулярної економіки та посилення вимог сталого розвитку. Визначено, що полімерні трубопровідні системи активно використовуються у будівництві, промисловості, аграрному секторі та інфраструктурі завдяки довговічності, корозійній стійкості й економічності. Проаналізовано динаміку світового ринку групи 3917. Встановлено, що провідними учасниками залишаються Німеччина, Китай, США, Італія, Польща та Мексика. Окрему увагу приділено позиціям українських виробників, які займають нішеві сегменти на ринках ЄС і сусідніх країн. Обгрунтовано, що їх конкурентоспроможність залежить від технологічної модернізації, екологічної сертифікації, використання вторинної сировини, диверсифікації експорту та інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості.

The article examines the transformation of international trade in plastic pipes and fittings under the influence of global environmental challenges and sustainable development requirements. Due to durability, corrosion resistance, low weight, ease of installation, and relatively low production costs, plastic pipes and fittings are increasingly replacing metal alternatives in residential, industrial, agricultural, and infrastructure sectors. The study analyzes the global market for plastic pipes, tubes, hoses, and fittings under commodity group 3917. Germany, China, the United States, Italy, Poland, and the Netherlands are identified as leading exporters and importers. Particular attention is paid to structural changes in trade, including the growing role of fittings, reinforced pipes, and specialized pipeline systems with higher added value. The positions of Ukrainian manufacturers in the

international market are also examined. Ukraine occupies relatively small but stable niche segments, focusing mainly on EU and neighboring markets such as Poland, Romania, Moldova, and Germany. Ukrainian producers are gradually shifting toward products with higher added value, including PVC solutions, fittings, and reinforced pipes. The article identifies the key challenges for the industry, including fragmented technical standards, stricter regulatory barriers, compliance with EU standards and REACH requirements, volatility of petrochemical prices, and increasing environmental restrictions. It is substantiated that competitiveness increasingly depends not only on price and technical quality but also on environmental compliance, recycled content, and international certification. Management strategies for Ukrainian manufacturers are proposed, including technological modernization, digitalization, environmental certification, export diversification, integration into European value chains, and international brand development. It is concluded that combining innovation, ESG approaches, and compliance with European standards can strengthen the position of Ukrainian enterprises in global trade in plastic pipes and fittings.

Ключові слова: міжнародна торгівля, пластикові труби та фітинги, циркулярна економіка, сталий розвиток, екологізація виробництва, екологічні стандарти, декарбонізація, конкурентоспроможність, управлінські стратегії.

Key words: International trade, plastic pipes and fittings, circular economy, sustainable development, greening of production, environmental standards, decarbonization, competitiveness, management strategies.

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

Актуальність дослідження зумовлена посиленням глобальних екологічних викликів, впровадженням політики декарбонізації та переходом світової економіки до принципів сталого розвитку, що суттєво трансформують міжнародну торгівлю пластиковими виробами. У сучасних умовах екологічні стандарти, вимоги до перероблюваності, вуглецевого сліду та циркулярної економіки стають важливими чинниками конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Для українських виробників пластикових труб і фітингів це створює як нові бар'єри, пов'язані з необхідністю технологічної модернізації та сертифікації продукції, так і стратегічні можливості для інтеграції у європейські та глобальні ланцюги створення вартості. У зв'язку з цим особливої важливості набуває дослідження управлінських стратегій адаптації українських підприємств до "зелених" трансформацій міжнародної торгівлі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед українських і зарубіжних науковців, які досліджували питання міжнародної торгівлі пластиковими виробами, екологізації промисловості, циркулярної економіки та сталого розвитку, можна виділити таких авторів: О.С. Карась, О. Лінгайтене, А. Бурінскене, Гільєрмо Гарсія-Перес, Маріан Богунья, М. Анхелес Серрано, Мортеза Данешманд, Фатеме Норузі. Їхні праці присвячені проблемам екологізації міжнародної торгівлі, розвитку циркулярної економіки, управління пластиковими відходами, впливу екологічних стандартів на промислове виробництво та трансформації глобальних ланцюгів вартості. Проте управлінські стратегії українських виробників в умовах трансформації міжнародної торгівлі пластиковими трубами та фітингами під впливом глобальних екологічних викликів є малодослідженими.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в тому, щоб на основі аналізу сучасних тенденцій та особливостей трансформації міжнародної торгівлі пластиковими трубами та фітингами в умовах глобальних екологічних викликів обгрунтувати ефективні управлінські стратегії підвищення конкурентоспроможності українських виробників у глобальних ланцюгах створення вартості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Пластикові труби та фітинги є важливою товарною групою у структурі сучасної міжнародної торгівлі промисловими й будівельними матеріалами. Їх економічне призначення полягає у забезпеченні транспортування рідин і газів, формуванні інженерних мереж та інфраструктурних систем у житловому, промисловому й аграрному секторах. Завдяки поєднанню технічних характеристик (корозійна стійкість, довговічність, мала вага, гнучкість у монтажі) та відносно низькій собівартості виробництва пластикові труби й фітинги поступово витісняють металеві аналоги, що зумовлює зростання їх ролі у глобальних товарних потоках.

Металопластикові труби та фітинги — це популярні матеріали для сантехнічних систем. Вони мають низку

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

Таблиця 1. Класифікація пластикових труб і фітингів

Класифікаційна ознака	Види / елементи	Характеристика	Основні сфери застосування
Металопластикові труби за конструкцією	Одношарові	Складаються з одного шару зі зшитого поліетилену та алюмінієвого шару; мають малу вагу та високу гнучкість, але обмежену термостійкість	Системи холодного водопостачання, побутові сантехнічні мережі
	Двошарові	Додатковий зовнішній шар поліпропілену підвищує термостійкість і механічну міцність	Системи опалення та гарячого водопостачання
	Тришарові	Два алюмінієві шари та шар зі зшитого поліпропілену; висока герметичність і довговічність	Холодне й гаряче водопостачання, опалення
Класифікація за видом полімерного матеріалу	PE (поліетилен)	Гнучкість, стійкість до корозії, довгий термін експлуатації	Водопостачання, газорозподільні мережі
	PVC (полівінілхлорид)	Висока хімічна стійкість, низька собівартість	Каналізація, дренажні системи
	PP (поліпропілен)	Стійкість до температур і механічних впливів	Гаряче водопостачання, опалення
	PEX (зшитий поліетилен)	Підвищена міцність і термостійкість	Опалювальні системи
Фітинги за функціональним призначенням	З'єднувальні	Забезпечують герметичне з'єднання труб	Всі види трубопровідних систем
	Перехідні	Використовуються для переходу між різними діаметрами труб	Інженерні мережі
	Запірні	Регулювання та перекриття потоків	Водопровідні та промислові системи
Фітинги за формою та функцією	Муфта (перехідник)	З'єднує кінці труб	Побутові та промислові трубопроводи
	Трійник	Створює відведення в одному напрямку	Водопостачання, полив
	Хрестовина	Формує відведення у двох напрямках	Розгалужені трубопровідні мережі
	Куточок (коліно)	Забезпечує поворот трубопроводу	Складні інженерні мережі
	Ніпель	Переходить з внутрішньої різьби на зовнішню	Монтаж сантехнічних систем
	Штуцер	Підключення гнучкого шлангу	Зрошувальні та тимчасові системи
	Колектор	Розподіл потоку по контурах	Опалення, водопостачання
	Заглушка	Закриває кінець труби	Тимчасові та постійні системи
	Обвід	Дозволяє обігнути труби при перетині	Монтаж складних трубопроводів
Фітинги за матеріалом корпусу	Пластикові	Виготовлені з PE, PVC або PP	Побутові, аграрні та промислові системи
	Комбіновані	Поєднання пластику та металу	Системи з підвищеним навантаженням
Фітинги за характером використання	Стаціонарні	Монтуються зварюванням	Постійні трубопроводи
	Нестаціонарні	Можуть багаторазово з'єднуватися та роз'єднуватися	Зрошувальні системи, агросектор

Джерело: складено автором за даними [1, 2].

переваг перед іншими матеріалами: міцність, довговічність, стійкість до корозії, простота монтажу. Основні типи металопластикових труб представлені у табл. 1 [1].

Фітинги — важливі складові трубопроводу. Ці вироби використовують для з'єднання труб і забезпечують максимальну герметизацію системи. Сполучні деталі виготовляють з полівінілхлориду (ПВХ), поліетилену або поліпропілену, тобто з гнучких полімерів, яким можна надати необхідну форму. Це забезпечує універсальність застосування.

Трубопровід є герметичною системою, довжина якої може становити десятки кілометрів. Це можливо завдяки з'єднанню спеціальними невеликими виробами — фітингами. Їх встановлюють у місцях розгалуження трубопроводів, переходу з одного діаметра на інший, у місцях різьблення [2].

Сфери застосування пластикових труб і фітингів є надзвичайно широкими. Найбільший попит формується у житловому та комерційному будівництві, де вони використовуються для систем водопостачання, водовідведення, опалення та вентиляції. Важливим сегментом є аграрний сектор, у якому пластикові трубопроводи застосовуються для іригаційних і меліоративних систем. Крім того, зростає їх використання у промисловості, зокрема у хімічному виробництві, харчовій галузі та енергетиці, де особливу цінність має стійкість полімерів до агресивних середовищ.

Глобальні екологічні виклики суттєво трансформують міжнародний ринок пластикових виробів, змінюючи підходи до виробництва, споживання та регулювання полімерної продукції. Зростання обсягів пластикових відходів, низький рівень перероблення (близько 9% у світі), значні викиди CO_2 у процесі виробництва та забруднення морських екосистем зумовлюють посилення міжнародної екологічної політики, розвиток циркулярної економіки та впровадження жорсткіших вимог до перероблюваності, вуглецевого сліду й використання вторинної сировини. Для ринку пластикових труб і фітингів це означає поступовий перехід до моделей екодизайну, енергоефективного виробництва та інтеграції принципів декарбонізації у виробничі процеси. У таких умовах конкурентоспроможність виробників дедалі більше визначатиметься здатністю адаптуватися до "зелених" стандартів, забезпечувати прозорість ланцюгів постачання та впроваджувати циркулярні технології, що відкриває нові можливості для українських підприємств у міжнародній торгівлі [3].

Ринок сантехнічних труб та фітингів сегментується за типом матеріалу та сферою застосування, при цьому понад 95% світового використання припадає на пластикові рішення — ПВХ, ПЕ та ПП. Найбільшу частку займає житловий сектор (понад 52% установок), далі — комерційний (30%) і промисловий (18%). Домінуючі позиції на ринку займають труби та фітинги з ПВХ, які формують понад 55% світових установок завдяки довговічності, корозійній стійкості та економічній ефективності. ПВХ широко використовується у системах питного водопостачання, а в країнах, що розвиваються, близько 65% нових житлових проєктів використовують саме цей тип трубної продукції [4].

Труби та фітинги з поліетилену займають близько 22% світового ринку й активно застосовуються у системах газорозподілу, водопостачання та аграрного зро-

шення завдяки гнучкості та хімічній стійкості, тоді як сегмент поліпропіленових труб становить близько 12% ринку і орієнтований переважно на гаряче водопостачання та промислові системи. Попит на ПЕ та ПП продукцію зростає разом із розширенням міської інфраструктури, розвитком енергоефективного будівництва та модернізацією інженерних мереж, що формує сприятливі перспективи для виробників спеціалізованих і технологічно складних трубопровідних рішень [4].

На рис. 1 відображено динаміку світового експорту товарної групи 3917 "Труби, трубки, шланги та фітинги з пластмас" протягом 2015—2024 рр., яка демонструє стійку тенденцію до зростання: від близько 22 млрд дол. США у 2015—2016 рр. до майже 35 млрд дол. США у 2024 р., що означає приріст приблизно на 57% [5]. Після короткострокової стагнації у 2019—2020 рр., спричиненої пандемією COVID-19 та порушенням ланцюгів постачання, вже у 2021 р. відбулося різке відновлення експорту завдяки активізації інфраструктурних і житлових проєктів у США, ЄС та країнах Азії. Додатковими факторами зростання стали технологічні переваги пластикових труб над металевими аналогами, розширення їх використання у водопостачанні, зрошенні та газорозподілі, а також підвищення світових цін на сировину й готову продукцію. У 2023—2024 рр. ринок стабілізувався на високому рівні, що відображає поєднання зростаючого попиту в країнах, що розвиваються, та уповільнення будівельної активності в окремих регіонах через геополітичну нестабільність і високі відсоткові ставки [6].

Табл. 2 відображає структурні зміни в експорті групи 3917 у 2023—2024 рр., які свідчать про переорієнтацію міжнародного попиту на більш технологічну та функціонально складну продукцію. Найбільшу частку експорту у 2024 р. займали фітинги з пластмаси (391740) — 24,6% загального обсягу, а також армовані та комбіновані труби (391732) і гнучкі трубопровідні системи (391739), експорт яких продемонстрував стійке зростання. Водночас сегменти стандартних жорстких труб із ПВХ та ПЕ зазнали скорочення, що вказує на поступове зниження попиту на масову продукцію та посилення конкуренції на зрілих ринках. Основними факторами таких змін стали розвиток інфраструктурних і промислових проєктів, розширення систем зрошення та попиту на високотехнологічні трубопровідні рішення, а також прагнення виробників зосереджуватися на більш маржинальних сегментах в умовах коливань цін на полімерну сировину й енергоресурси [4—6].

Аналіз міжнародної торгівлі підгрупами товарної групи 3917 свідчить, що ключовими експортерами пластикових труб і фітингів є Китай, Німеччина, США, Італія та частково Туреччина, Польща й Канада, які домінують у більшості сегментів жорстких і гнучких труб, а також фітингів. Основними імпортерами виступають США, Німеччина, Франція, Мексика, Канада, Нідерланди та окремі країни Азії й Близького Сходу, що відображає високу концентрацію попиту у розвинених промислових та інфраструктурних економіках [5].

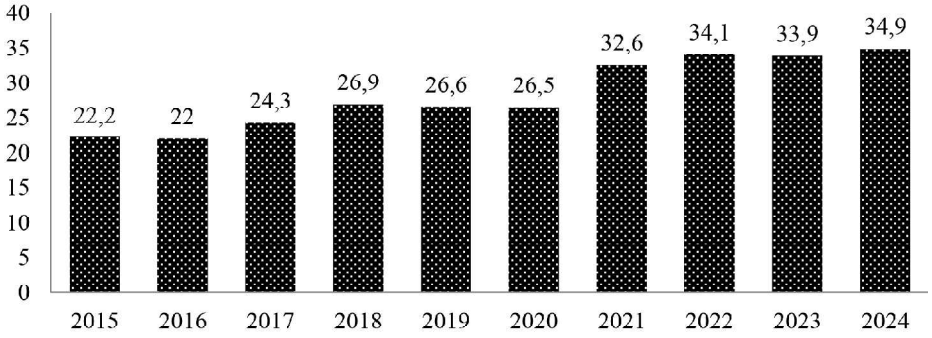


Рис. 1. Динаміка обсягів світового експорту за групою 3917 "Труби, трубки, шланги та фітинги з пластмас" протягом 2015—2024 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [5].

Таблиця 2. Експорт труб, трубок, шланг та фітингів з пластмас за підгрупами УКТ ЗЕД у 2023—2024 рр., млн дол. США

Підгрупа УКТ ЗЕД	2023	2024	Зміна 2024 р./ 2023 р. %	Частка у загальних обсягах експорту групи 3917 у 2024 р.
3917 10 Оболонки для ковбас і аналогічних продуктів з пластмас	2 086,1	2 068,8	-0,08	6,0
3917 21 Труби жорсткі з полімерів етилену (PE)	2 968,7	2 747,4	-7,5	7,7
3917 22 Труби жорсткі з полімерів пропілену (PP)	1 222,8	1 244,7	+1,8	3,4
3917 23 Труби жорсткі з полівінілхлориду (PVC)	2 124,6	1 923,4	-9,5	5,5
3917 29 Інші жорсткі пластикові труби	2 628,4	2 567,9	-2,3	7,4
3917 31 Гнучкі труби без армування	1 641,9	1 674,9	+2,0	4,9
3917 32 Гнучкі труби з армуванням або комбіновані	5 740,5	6 128,4	+6,8	17,5
3917 33 Інші гнучкі труби	1 763,6	1 992,9	+13,0	5,7
391739 Гнучкі труби, шланги та трубки з пластмас, армовані або іншим чином поєднані з іншими матеріалами	5 635,6	5 889,1	+4,5	16,9
3917 40 Фітинги (муфти, коліна, трійники тощо) з пластмас	8 086,1	8 553,3	+5,8	24,6

Джерело: складено автором за даними [5].

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

Таблиця 3. Динаміка експорту провідних країн-експортерів за групою 3917 "Труби, трубки, шланги та фітинги з пластмас" протягом 2015—2024 рр., млн дол. США

Країна	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Німеччина	3645,8	3761,5	4252,3	4479,3	4297,8	4245,4	5000,6	4903,3	4850,5	4791,2
Китай	2245,9	2210,4	2463,4	2772,9	2817,0	3010,1	3877,4	4283,3	4338,6	4605,7
США	2694,1	2604,6	2722,5	3105,8	3005,2	2724,4	3325,9	3725,9	3640,2	4050
Італія	1304,7	1344,1	1495,6	1723,7	1671,3	1719,5	2200,3	2114,4	2034,0	1983,3
Польща	758,2	838,9	949,1	1124,7	1149,0	1080,3	1302,5	1301,4	1379,3	1291
Чехія	839,8	845,4	919,6	1005,3	999,6	1011,9	1147,1	1138,9	1130,2	1173
Великобританія	754,1	786,7	815,4	867,4	833,6	861,7	1017,8	1066,3	950,3	992,4
Франція	586,8	630,4	699,4	783,9	747,9	703,5	815,7	940,5	984,2	984,8
Мексика	478,2	472,3	550,9	732,7	673,9	639,0	780,2	934,4	922,6	947,1
Іспанія	558,2	570,7	620,4	697,0	710,0	751,4	922,4	964,4	978,9	911,1

Джерело: складено автором за даними [5].

Табл. 3 відображає динаміку експорту провідних країн-експортерів товарної групи 3917 протягом 2015—2024 рр. та свідчить про стійке довгострокове зростання світового ринку пластикових труб і фітингів. Лідером експорту протягом усього періоду залишалася Німеччина, яка збільшила обсяги поставок з 3,6 млрд дол. США до 4,8 млрд дол. США, тоді як Китай продемонстрував найвищі темпи зростання — з 2,2 млрд дол. США до 4,6 млрд дол. США, фактично подвоївши експорт завдяки масштабам виробництва та ціновій конкурентоспроможності. США також суттєво наростили поставки, а більшість країн ЄС після спаду у 2020 р., спричиненого пандемією COVID-19 та розривами логістичних ланцюгів, уже у 2021—2022 рр. перейшли до швидкого відновлення на тлі активізації інфраструктурних проєктів і державних стимулюючих програм. До 2024 р. майже всі країни ТОП-10 досягли історичних максимумів експорту, зокрема Польща, Чехія та Мексика, що пов'язано з поглибленням інтеграції у глобальні ланцюги постачання, перенесенням виробництв у Центральну Європу та зростанням попиту на інженерні полімерні системи. Додатковим чинником збільшення вартісних обсягів експорту стали інфляційні коливання цін на полімерну сировину та готову продукцію [5, 6].

Табл. 4 відображає динаміку імпорту товарної групи 3917 протягом 2015—2024 рр. та свідчить про стійке зростання світового попиту на пластикові трубопровідні системи, особливо після пандемії COVID-19. Найбільшим імпортером протягом усього періоду залишалися США, де обсяги імпорту зросли майже вдвічі — з 1,95 млрд дол. США до 3,77 млрд дол. США, тоді як Німеччина, Мексика, Франція, Канада та Нідерланди також продемонстрували значне зростання. Після короткострокового спаду у 2020 р., спричиненого пандемічними обмеженнями та зупинкою будівельних проєктів, уже у 2021—2022 рр. відбулося різке відновлення завдяки масштабним інфраструктурним програмам у США, ЄС і Канаді. Зростання імпорту пояснюється модернізацією водо— та газомереж, розвитком житлового будівництва, іригаційних систем та активною міждержавною торгівлею в межах ЄС, а також переходом до пластикових труб як більш енергоефективної та корозійностійкої альтернативи металевим системам. Додатковим чинником збільшення вартісних обсягів імпорту у 2022—2024 рр. стали інфляційні коливання цін на полімерну сировину й готову продукцію [5, 6].

В умовах воєнних і посткризових викликів, трансформації логістичних маршрутів та переорієнтації експорту на ринки ЄС особливої актуальності набуває оцінка місця України у глобальних ланцюгах створення вартості, рівня її експортної спеціалізації та здатності адаптуватися до стандартів і конкурентного тиску розвинених ринків.

На рис. 2 відображено динаміку експорту України за групою 3917 "Труби, трубки, шланги та фітинги з пластмас" протягом 2015—2024 рр., яка характеризується помірним, але нестабільним зростанням із різкими коливаннями у кризові періоди. Після скорочення у 2016 р. до 23,3 млн дол. США експорт поступово зростав і досяг пікового значення у 2021 р. — 42,3 млн дол. США, що було зумовлено відновленням будівельної активності, модернізацією виробництва та сприятливою кон'юнктурою ринку полімерної продукції. У 2022—2023 рр. під впливом повномасштабної війни, руйнування логістичної інфраструктури та втрати частини ринків збуту обсяги експорту скоротилися до 29,0 млн дол. США та 27,4 млн дол. США, однак у 2024 р. спостерігалося часткове відновлення до 28,8 млн дол. США зав-

Таблиця 4. Динаміка імпорту провідних країн-імпортерів за групою 3917 "Труби, трубки, шланги та фітинги з пластмас" протягом 2015—2024 рр., млн дол. США

Країна	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
США	1954,9	1841,6	2198,8	2683,5	2456,6	2391,1	3125,6	3926,4	3537,2	3766,1
Німеччина	1561,5	1588,9	1789,1	2003,3	1995,9	2037,4	2503,5	2552,1	2439,1	2450,5
Мексика	1373,8	1336,6	1404,9	1479,9	1423,7	1325,4	1607,7	1790,0	1887,1	2015,3
Франція	1022,5	1058,2	1176,7	1283,1	1257,9	1227,0	1599,1	1588,2	1561,8	1452,3
Китай	835,6	912,7	1029,7	1179,7	1143,3	1226,4	1485,8	1410,4	1326,4	1155,5
Канада	639,4	617,5	709,4	762,1	738,4	708,3	875,8	1032,4	911,9	940,1
Нідерланди	487,9	521,6	619,5	690,5	744,9	803,3	1020,1	1086,9	934,3	882,1
Італія	507,4	521,1	552,9	611,5	588,5	553,0	722,9	792,0	808,6	801,3
Польща	526,8	570,0	561,6	689,2	669	667,6	784,9	779,3	798,5	795,0
Чехія	613,2	614,1	682,0	733,5	701,5	695,0	796,1	803,2	814,2	790,7

Джерело: складено автором за даними [5].

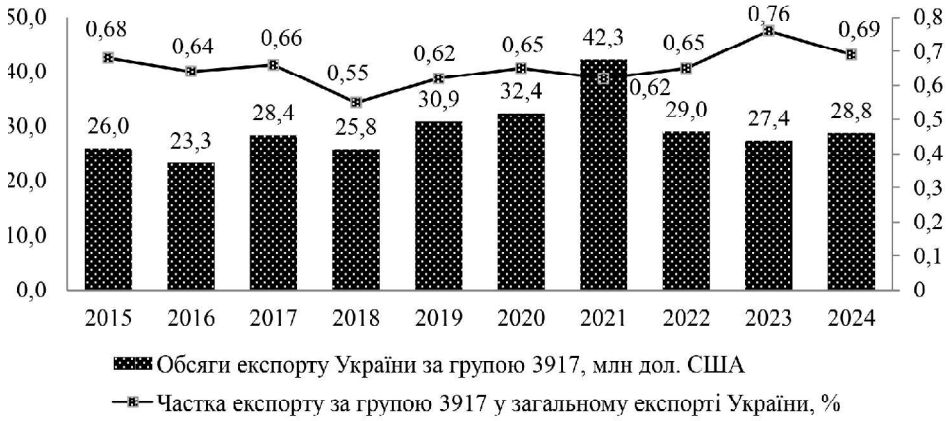


Рис. 2. Динаміка обсягів експорту України за групою 3917 "Труби, трубки, шланги та фітинги з пластмас" та їх частка у загальних обсягах експорту України протягом 2015—2024 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [5].

дяки переорієнтації на ринки ЄС і адаптації логістичних маршрутів. Частка групи 3917 у загальному експорті України залишалася відносно стабільною (0,55—0,76%), що свідчить про збереження ролі галузі навіть в умовах зовнішніх шоків, хоча її розвиток і надалі залежить від державної підтримки, інвестицій у модернізацію та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності українських виробників [5].

Табл. 5 відображає динаміку імпорту продукції групи 3917 "Труби, трубки, шланги та фітинги з пластмас" з України до провідних країн-імпортерів протягом 2015—2024 рр. та свідчить про поступове розширення географії експорту й зміцнення позицій українських виробників на сусідніх ринках. Найбільше зростання продемонстрували Польща, Молдова та Румунія, де обсяги імпорту суттєво збільшилися завдяки територіальній близькості, спрощенню торгівлі в межах Угоди про асоціацію з ЄС і зростанню попиту на інженерну інфраструктуру. У 2020 р. більшість ринків зазнали спаду через пандемічні обмеження, однак у 2021—2022 рр. відбулося швидке відновлення, пов'язане з відкладеним попитом і переорієнтацією логістичних маршрутів після початку повномасштабної війни. У 2023—2024 рр. більшість країн зберігали стабільні або близькі до пікових обсяги імпорту, а поставки до США та Бразилії засвідчили спроби диверсифікації експорту. Водночас залежність від регіональних ринків ЄС, висока конкуренція, сертифікаційні бар'єри та значні транспортні витрати й надалі обмежують глобальне розширення українських виробників, підвищуючи потребу у подальшій диверсифікації та інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості [5].

Табл. 6 відображає структурні зміни в експорті продукції групи 3917 з України у 2023—2024 рр. та свідчить про поступове зміщення експорту у бік більш технологічних і нішевих сегментів. Найбільшу частку у 2024 р. займали фітинги з пластмаси (391740) — 5,7 млн дол.

Таблиця 5. Динаміка імпорту провідних країн-імпортерів за групою 3917 "Труби, трубки, шланги та фітинги з пластмас" з України протягом 2015—2024 рр., млн дол. США

Країна	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Польща	1,6	1,7	2,1	2,4	4,3	3,2	3,9	4,9	5,4	5,3
Молдова	1,7	2,1	2,2	1,8	3,0	4,9	4,9	4,0	3,5	3,9
Румунія	0,825	1,0	0,964	1,1	1,6	1,6	3,0	4,5	3,6	3,1
Бразилія	1,2	1,6	1,9	1,5	2,0	2,4	3,2	2,6	2,6	2,7
США	0,904	0,803	0,698	0,713	0,718	1,1	1,6	0,998	1,4	1,7
Чехія	0,974	0,393	0,407	0,244	0,552	1,0	1,9	1,1	1,2	1,4
Нідерланди	0,228	0,23	0,268	0,31	0,455	0,468	0,657	0,851	1,1	0,965
Німеччина	0,263	0,161	0,315	0,206	0,152	0,534	1,0	1,2	0,882	0,926
Болгарія	0,13	0,134	0,154	0,269	0,202	0,324	0,38	0,264	0,38	0,863
Бельгія	0,182	0,165	0,176	0,197	0,208	0,297	0,577	0,358	0,502	0,674

Джерело: складено автором за даними [5].

Таблиця 6. Експорт труб, трубок, шланг та фітингів з пластмас за підгрупами УКТ ЗЕД з України у 2023—2024 рр., млн дол. США

Підгрупа УКТ ЗЕД	2023	2024	Зміна 2024 р./ 2023 р.. %	Частка у загальних обсягах експорту групи 3917 у 2024 р.
3917 10 Оболонки для ковбас і аналогічних продуктів з пластмас	5,8	5,6	-3,5	19,4
3917 21 Труби жорсткі з полімерів етилену (PE)	4,2	3,5	-16,7	12,2
3917 22 Труби жорсткі з полімерів пропілену (PP)	1,4	1,9	+35,7	6,6
3917 23 Труби жорсткі з полівінілхлориду (PVC)	4,4	4,6	+4,5	16,0
3917 29 Інші жорсткі пластикові труби	0,727	1,0	+37,6	3,5
3917 31 Гнучкі труби без армування	0,138	0,253	+83,3	0,9
3917 32 Гнучкі труби з армуванням або комбіновані	3,8	4,2	+10,5	14,6
3917 33 Інші гнучкі труби	0,760	0,708	+0,3	2,5
391739 Гнучкі труби, шланги та трубки з пластмас, армовані або іншим чином поєднані з іншими матеріалами	1,5	1,2	-20	4,2
3917 40 Фітинги (муфти, коліна, трійники тощо) з пластмас	4,7	5,7	+21,3	19,8

Джерело: складено автором за даними [5].

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/).

або 19,8% експорту, а також оболонки для ковбас та аналогічних продуктів (391710) — 5,6 млн дол. США і 19,4%. Значні позиції утримували труби з ПВХ (391723) та армовані або комбіновані труби (391732), експорт яких зростав завдяки попиту на інженерні та комунальні мережі. Водночас поставки жорстких труб із поліетилену та окремих видів гнучких труб скоротилися, що свідчить про посилення конкуренції у стандартних сегментах. Особливо помітним стало зростання експорту невеликих спеціалізованих підгруп, зокрема гнучких труб без армування та інших жорстких труб, що вказує на пошук українськими виробниками нових ринкових ніш і підвищення рівня спеціалізації продукції [5].

Географія експорту підтверджує домінування ринків ЄС і сусідніх країн, насамперед Польщі, Молдови, Румунії, Німеччини та Нідерландів, які є основними імпортерами труб, фітингів і комбінованих систем. Водночас окремі спеціалізовані підгрупи постачаються до США, Бразилії, Іспанії, Алжиру, Індонезії та країн Близького Сходу, що свідчить про поступову диверсифікацію експорту. Сформовані тенденції пояснюються переорієнтацією українських виробників на продукцію з вищою доданою вартістю, адаптацією до попиту на інфраструктурні проєкти та необхідністю компенсувати воєнно-логістичні ризики через експорт більш рентабельних і технологічно складних виробів. У результаті структура українського експорту групи 3917 поступово трансформується від стандартної трубної продукції до більш спеціалізованих інженерних рішень, що підвищує стійкість галузі до цінової конкуренції на міжнародному ринку [5].

Українські виробники пластикових труб і фітингів займають відносно невеликі, але стабільні ніші на міжнародному ринку групи 3917, конкуруючи переважно завдяки географічній близькості до ринків ЄС, гнучкості виробництва та адаптації продукції до інженерних проєктів. На відміну від глобальних лідерів, вони орієнтуються не на масовий експорт стандартної продукції, а на сегменти з середнім рівнем технологічної складності, де важливими є швидкість постачання, відповідність технічним вимогам і конкурентна ціна. Найбільш конкурентоспроможними залишаються фітинги, армовані та комбіновані труби, ПВХ-рішення для комунальної інфраструктури та спеціалізовані гнучкі вироби, які забезпечують вищу додану вартість і дозволяють частково уникати прямої цінової конкуренції з великими азійськими виробниками у сегменті масових поліетиленових труб.

Ядро української пропозиції на зовнішніх ринках формують виробники, які мають лінійки ПЕ/ПВХ/ПП труб і/або фітингів для води, газу, каналізації, дренажу, захисту кабелю, іригації. До найбільш помітних гравців, присутніх у виробничому сегменті, належать компанії, представлені у таблиці 7. Ці компанії формують експортно орієнтоване ядро галузі, яке працює переважно на ринки Польщі, Румунії, Молдови, Чехії та окремі ніші в Західній Європі й Америці.

Позиції українських виробників пластикових труб і фітингів на міжнародному ринку формуються під впливом регуляторних, логістичних та структурно-ринкових факторів. Ключовою умовою виходу на ринки ЄС є відповідність стандартам EN/ISO, однак високі сертифікаційні вимоги створюють значні бар'єри входу для підприємств. Конкурентними перевагами українських компаній залишаються географічна близькість до ринків Польщі, Румунії та Молдови, гнучкість виробництва та інженерна спеціалізація, що дозволяє їм займати нішеві позиції у регіональному сегменті світового ринку [14]. Водночас воєнні ризики, інфраструктурні обмеження та висока конкуренція з боку виробників ЄС і Азії стримують розширення присутності на віддалених ринках. Попри це, українські підприємства поступово зміщують структуру експорту у бік фітингів, армованих і комбінованих труб та інших виробів із вищою доданою вартістю, що підвищує їхню рентабельність і стійкість до цінової конкуренції. У середньостроковій перспективі зміцнення міжнародних позицій галузі потребуватиме подальшої технологічної модернізації, диверсифікації ринків збуту та поглиблення інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості.

Міжнародна торгівля пластиковими трубами і фітингами розвивається в умовах посилення технічних, екологічних та інституційних вимог, які поступово трансформують структуру глобальної конкуренції й формують нові критерії доступу до зовнішніх ринків. Однією з головних проблем міжнародної торгівлі пластиковими трубами і фітингами є фрагментація технічних вимог і посилення регуляторних бар'єрів. Попри існування міжнародних стандартів ISO, різні країни висувають власні вимоги до міцності, безпечності, маркування та

Таблиця 7. Матриця позиціонування ТОП-10 українських виробників

Група виробників	Основний продуктовий портфель	Ключові ринки збуту	Конкурентна перевага	Ключовий бар'єр
Valrom Ukraine	PE, PP, PVC труби, фітинги	ЄС, Східна Європа	Сертифікація ЄС, широкий асортимент	Висока конкуренція з брендами ЄС
Elplast	PE труби для води і газу	Польща, Румунія, Молдова	Ціна, гнучкість під проєкти	Обмежений доступ до преміальних сегментів
Укрполімерконструкція	Труби + фітинги для інфраструктури	ЄС, СНД	Інженерна спеціалізація	Високі вимоги до сертифікації
Інсталпласт	Комплексні інженерні системи	Східна Європа	Комплектація «під ключ»	Логістичні витрати
МегаПайп	ПЕ/ПП/ПВХ труби	Польща, Балкани	Гнучке виробництво	Цінова конкуренція
Калуський трубний завод	ПВХ, ПЕ труби	Молдова, Румунія	Досвід, стабільні контракти	Технологічна модернізація
ТрубПолімерГруп	Труби та комплектуючі	Сусідні ринки	Нішеві поставки	Обмежені масштаби
Поліграндгрупп	ПЕ/ПВХ труби, фітинги	Польща, Румунія, Молдова	Гнучке виробництво, ціна	Сертифікація та брендова впізнаваність

Джерело: складено автором за даними [7—13].

процедур випробувань продукції, що змушує виробників адаптувати продукцію під окремі ринки та збільшує витрати на експорт [15]. Для ринку ЄС додатковими викликами виступають регламент CPR щодо будівельної продукції та регламент REACH, які передбачають проходження сертифікації, підтвердження хімічної безпечності матеріалів, контроль виробництва та підготовку технічної документації. Водночас перехід до циркулярної економіки та "зелені" політики ЄС формують нові вимоги до перероблюваності, використання вторинної сировини та екологічної прозорості продукції [16].

Додатковими викликами для галузі є дефіцит якісної вторинної сировини, цінова волатильність нафтохімічної сировини та посилення кліматичних вимог до виробництва. Зростання ролі декарбонізації та ESG-підходів змушує виробників доводити не лише технічну якість продукції, а й її екологічну відповідність через екологічні декларації та звітність. Крім того, міжнародна торгівля трубами і фітингами залишається вразливою до геоекономічної нестабільності, змін торговельної політики та логістичних ризиків, що підвищує значення диверсифікації ринків, довгострокових контрактів і технологічної модернізації виробництва [17, 18].

Для українських виробників основними викликами залишаються складність проходження сертифікації за стандартами ЄС, висока конкуренція з боку глобальних виробників, залежність від коливань цін на полімерну сировину та енергоносії, а також воєнно-логістичні обмеження, що підвищують собівартість продукції та ускладнюють експортну діяльність. Водночас посилення екологічних вимог, розвиток циркулярної економіки та попит на більш технологічні й енергоефективні трубопровідні системи створюють нові можливості для модернізації галузі та переходу до продукції з вищою доданою вартістю [18]. У цих умовах підвищення конкурентоспроможності українських підприємств потребує активної технологічної модернізації, впровадження міжнародних стандартів якості та екологічного менеджменту, диверсифікації ринків збуту й поглиблення інтеграції у європейські та глобальні ланцюги доданої вартості.

Ринок пластикових труб та фітингів демонструє стійке зростання: за прогнозами, його обсяг досягне 89,13 млрд дол. США у 2026 р. із середньорічним темпом зростання (CAGR) 6,3%, а до 2030 р. — 117,02 млрд дол. США при CAGR 7,0% [19]. Основними драйверами розвитку є розширення міських мереж водопостачання, житлового будівництва, систем зрошення та модернізація інфраструктури, а також активне заміщення металевих труб пластиковими через їхню економічність і довговічність. Додатково зростанню сприяють інвестиції у "розумні" системи управління водними ресурсами, розвиток HVAC-систем та використання пластикових труб у нафтогазовому секторі [19].

Найбільшим регіоном ринку залишається Азіатсько-Тихоокеанський регіон, тоді як Північна Америка демонструватиме найшвидші темпи зростання [19]. У довгостроковій перспективі попит підтримуватиметься урбанізацією, розвитком комерційного будівництва та впровадженням легких і корозійностійких матеріалів. Водночас коливання цін на сировину залишаються стримувальним фактором, тоді як інновації у сфері біопластикових і антимікробних труб відкривають нові можливості для виробників. Особливо високий попит очікується у країнах Азії, зокрема Китаї, Індії та Індонезії, де зростають потреби у водопостачанні, санітарії та аграрній інфраструктурі [20].

У найближчі роки міжнародна торгівля пластиковими трубами та фітингами стане більш регульованою та орієнтованою на екологічні стандарти. Новий Регламент ЄС щодо будівельної продукції 2024/3110 посилює вимоги до екологічних характеристик, оцінки життєвого циклу, вуглецевого сліду та безпечності продукції, через що конкурентоспроможність дедалі більше залежатиме не лише від ціни, а й від здатності виробника підтвердити екологічну якість і відповідність стандартам [21]. До 2030 р. ключовим трендом стане "циркуляризація" торгівлі: ЄС посилюватиме вимоги щодо перероблюваності, використання вторинної сировини та еко-дизайну, що створить переваги для виробників, які впроваджують рециклінг і "зелені" технології [22].

Попри посилення екологічного регулювання, пластикові труби збережуть сильні позиції у водомережах, каналізації, агроіригації та енергетичній інфраструктурі завдяки довговічності, корозійній стійкості та зручності монтажу. Водночас світовий ринок поступово поділятиметься на високорегульовані "зелені" ринки ЄС і ринки, що розвиваються, де ключову роль і надалі відіграватимуть ціна та швидкість поставки. Загалом прогноз є позитивним за обсягами торгівлі, однак основна конкуренція переміщуватиметься у площину екологічної відповідності, сертифікації та використання рециклованої сировини [23].

На рис. 3 представлено трансформацію структури доходів компанії від поточної моделі (20%), що базується переважно на традиційних параметрах — матеріалах, типах продукції, сферах застосування та кінцевих галузях, до майбутньої моделі (80%), орієнтованої на інноваційні джерела зростання. Основними драйверами виступають нові сфери використання, технології, екосистеми, продукти, клієнти та стратегічні партнерства, включаючи злиття і поглинання. При цьому акцент зміщується на обслуговування ширшого кола клієнтів — від муніципальних підприємств до аграрних і будівельних компаній — із фокусом на створення доданої цінності через довговічність, ефективність, екологічність та простоту використання продукції. У підсумку це забезпечує досягнення ключових результатів, таких як надійне водопостачання, зменшення втрат ресурсів, підвищення ефективності інфраструктури та довгострокова сталість, що відображає перехід до більш комплексної та клієнтоорієнтованої бізнес-моделі [24].

У сучасних умовах "зелених" трансформацій управлінські стратегії українських виробників пластикових труб та фітингів мають бути орієнтовані на впровадження еко-інновацій, циркулярних моделей виробництва та ресурсоефективних технологій. Використання принципів reduce, reuse, recycle та renewable дозволяє підприємствам підвищувати ефективність використання ресурсів, зменшувати екологічний вплив і формувати нові конкурентні переваги. Одночасно розвиток ESG-підходів стає важливим елементом довгострокової стра-

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



Рис. 3. Напрямки формування майбутньої структури доходів виробників пластикових труб та фітингів

Джерело: складено автором за даними [24].

тегії сталого розвитку та адаптації до міжнародних екологічних вимог [25, 26].

Одним із ключових напрямів управлінської адаптації є екологічна сертифікація та гармонізація продукції з міжнародними стандартами. Для успішної роботи на ринках ЄС українські виробники мають інтегрувати у свої стратегії вимоги щодо оцінки життєвого циклу продукції, вуглецевого сліду та екологічної прозорості. Сертифікація за стандартами CE, ISO та EPD перетворюється не лише на регуляторну вимогу, а й на інструмент зміцнення довіри міжнародних партнерів і входження до глобальних ланцюгів постачання [27].

Важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє стратегія технологічної модернізації та цифрової трансформації підприємств. Інвестиції у сучасні виробничі лінії, автоматизацію, енергоефективне обладнання та цифрові системи управління дозволяють знижувати собівартість продукції, підвищувати стабільність якості та скорочувати екологічне навантаження. Особливу увагу доцільно приділяти розвитку продукції з вищою доданою вартістю, зокрема армованих, довговічних та екологічно безпечних трубопровідних систем [26].

Стратегія міжнародної експансії українських виробників повинна базуватися на диверсифікації ринків збуту та сегментації клієнтів. Доцільним є посилення присутності на ринках ЄС, Близького Сходу та Африки, де зростає попит на інфраструктурні рішення. Водночас ефективним управлінським інструментом стає розвиток партнерських моделей виходу на ринок — співпраця з дистриб'юторами, створення спільних підприємств і локальних представництв, що дозволяє зменшити бар'єри входу та посилити позиції на зовнішніх ринках.

Окремим стратегічним напрямом є інтеграція українських виробників до європейських і глобальних ланцюгів створення вартості. Це передбачає розвиток кооперації з міжнародними компаніями, участь у спільних проєктах, залучення іноземних інвестицій та впровадження прозорих ESG-практик. Додаткове значення має державна підтримка експорту через страхування ризиків, компенсацію витрат на сертифікацію, розвиток індустріальних парків та логістичної інфраструктури, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій галузі [28].

Завершальним елементом управлінських стратегій є розвиток міжнародного бренду та маркетингових комунікацій. Українським виробникам доцільно посилювати просування продукції через цифрові канали, міжнародні виставки та формування репутації надійного постачальника екологічно безпечної продукції. Поєднання інноваційності, відповідності європейським стандартам і конкурентної цінової політики дозволить українським компаніям поступово зміцнювати свої позиції у глобальній торгівлі пластиковими трубами та фітингами.

Таблиця 8 відображає комплексний підхід до формування управлінських стратегій українських виробників пластикових труб та фітингів у контексті посилення міжнародної конкуренції та "зелених" трансформацій світового ринку. Ключовими стратегічними напрямами виступають диверсифікація експортних ринків, сегментація клієнтів і адаптація продукції до європейських технічних та екологічних стандартів, що дозволяє підприємствам знижувати зовнішньоторговельні ризики та розширювати доступ до високорегульованих ринків ЄС. Водночас важливими елементами управлінської політики є технологічна модернізація виробництва, цифровізація процесів та впровадження принципів циркулярної економіки, які забезпечують підвищення ресурсоефективності, екологічної безпечності та доданої вартості продукції. Стратегічне значення також мають інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості, розвиток міжнародного бренду, оптимізація логістики та парт-

Таблиця 8. Управлінські стратегії українських виробників пластикових труб та фітингів у контексті посилення міжнародної конкуренції та "зелених" трансформацій світового ринку

Стратегія	Сутність стратегії	Ключові інструменти реалізації
Експортна диверсифікація	Розширення географії збуту та зменшення залежності від окремих ринків	Вихід на ринки ЄС, Близького Сходу, Африки; створення мережі дистриб'юторів; локальні партнерства
Адаптація до стандартів ЄС	Приведення продукції у відповідність до європейських технічних та екологічних вимог	Сертифікація (CE, ISO), екологічні декларації (EPD), впровадження ESG-принципів
Інноваційно-технологічна модернізація	Підвищення ефективності виробництва та якості продукції	Автоматизація, цифровізація, використання енергоефективних технологій, R&D
Циркулярна економіка та «зелене» виробництво	Інтеграція екологічних підходів у виробництво	Використання вторинної сировини, зниження викидів CO_2, eco-design
Інтеграція у глобальні ланцюги вартості	Участь у міжнародних виробничих та постачальних мережах	Спільні підприємства, контрактне виробництво, кооперація з європейськими компаніями
Розвиток бренду та маркетингу	Формування міжнародного іміджу виробника	Digital-маркетинг, участь у виставках, створення торгових марок
Державна підтримка експорту	Використання інструментів державного стимулювання	ЕКА, компенсація сертифікації, експортні програми, індустріальні парки
Логістична оптимізація	Підвищення ефективності поставок	Розвиток складів у ЄС, мультимодальні перевезення, оптимізація ланцюгів постачання
Сегментація ринку та клієнтів	Орієнтація на конкретні сегменти споживачів	Продуктові рішення для інфраструктури, ЖКГ, агросектору
Цінова та контрактна стратегія	Формування конкурентної цінової політики	Гнучке ціноутворення, довгострокові контракти, сервісні пакети

Джерело: розроблено автором за даними [29, 30].

нерська співпраця з іноземними компаніями, що сприяє зміцненню позицій українських виробників на світовому ринку. Додатковим фактором реалізації цих стратегій виступає державна підтримка експорту та гармонізація національних регуляторних вимог із європейськими стандартами, що формує передумови для довгострокового зростання конкурентоспроможності галузі [29, 30].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Світовий ринок пластикових труб та фітингів у найближчі роки продовжить зростати під впливом урбанізації, розвитку інфраструктури, модернізації систем водопостачання, енергетики та будівництва, однак міжнародна торгівля дедалі більше залежатиме від екологічних стандартів, принципів циркулярної економіки та вимог до безпечності й перероблюваності матеріалів. До 2030 року ключовими конкурентними перевагами виробників стануть не лише ціна і технічна якість, а й здатність впроваджувати інноваційні та екологічні рішення, використовувати вторинну сировину й підтверджувати відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку. Для українських виробників "зелена" трансформація створює можливості для модернізації виробництва, інтеграції у глобальні ланцюги вартості, залучення інвестицій та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Література:

1. Основні види металопластикових труб і фітингів. ТрубПолімерГруп. 2026. URL: https://svarochniy-apparat.com.ua/ua/blog-ua/stati-pro-trubi-ua/osnovnye-vidy-metalloplastikovyh-trub-i-fitingov-ua/ (дата звернення: 25.01.2026).

2. Fiting для пластикових труб: призначення та види, як вибрати. Global Engineering. 2026. URL: https://ge-ua.net/fiting-dlya-plastikovih-trub-priznachennya-ta-vidi-yak-vibrati/ (дата звернення: 25.01.2026).

3. Turning off the Tap: How the world can end plastic pollution and create a circular economy. UNEP. 2023. URL: https://www.unep.org/resources/turning-off-tap-end-plastic-pollution-create-circular-economy (дата звернення: 17.01.2026).

4. Plumbing Pipes & Pipe Fittings Market Report. Industry Research. 2026. URL: https://www.industry-research.biz/market-reports/plumbing-pipes-pipe-fittings-106370 (дата звернення: 25.02.2026).

5. International trade statistics: HS Code 3917. Trade Map. 2026. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx (дата звернення: 25.02.2026).

6. Plastic Pipe Market Report. Grand View Research. 2026. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/plastic-pipe-market-report (дата звернення: 25.02.2026).

7. Valrom Ukraine. Official website. 2026. URL: https://valrom.com.ua/en (дата звернення: 25.02.2026).

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

8. Elplast Ukraine. Official website. 2026. URL: https://elplast.com.ua/en/ (дата звернення: 25.02.2026).

9. PGUPK. Official website. 2026. URL: https://pgupk.com.ua/en (дата звернення: 25.02.2026).

10. IPlast. Official website. 2026. URL: https://www.iplast.com.ua/produktsiya (дата звернення: 25.02.2026).

11. Truba-PE. Official website. 2026.URL: https://truba-pe.com.ua/ (дата звернення: 25.02.2026).

12. ТрубПолімерГруп. Про компанію. 2026. URL: https://svarochniy-apparat.com.ua/ua/about-us-ua/ (дата звернення: 25.02.2026).

13. Polynect. Official website. 2026. URL: https://polynect.com.ua/about/ (дата звернення: 25.02.2026).

14. Аналіз ринку пластикових труб в Україні. Pro-Consulting. 2022. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-plastikovyh-trub-v-ukraine-2022-god (дата звернення: 25.02.2026).

15. REACH Regulation. European Commission. 2026. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/chemicals/reach-regulation_en (дата звернення: 25.02.2026).

16. Technical Barriers to Trade Agreement. World Trade Organization. 2026. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tbt_e/tbtagr_e.htm (дата звернення: 25.02.2026).

17. A new Circular Economy Action Plan (COM/2020/98). European Commission. 2026. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098 (дата звернення: 25.02.2026).

18. Global Plastics Outlook. OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/global-plastics-outlook_f065ef59/aa1edf33-en.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

19. The Business Research Company. Plastic Pipes and Pipe Fittings Global Market Report. 2026. URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/plastic-pipes-and-pipe-fittings-global-market-report (дата звернення: 22.03.2026).

20. Plastic Pipes and Fittings Market — Growth, Trends, Forecasts. Mordor Intelligence. 2025. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/plastic-pipes-and-fittings (дата звернення: 22.03.2026).

21. Regulation (EU) 2024/3110 on construction products. European Union. 2026. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32024R3110 (дата звернення: 22.03.2026).

22. Packaging Waste. European Commission. 2026. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/packaging-waste_en (дата звернення: 22.03.2026).

23. United Nations Environment Programme (UNEP). Intergovernmental Negotiating Committee on Plastic Pollution: Session 5.3. 2026. URL: https://www.unep.org/inc-plastic-pollution/session-5.3 (дата звернення: 22.03.2026).

24. PVC Pipes & Fittings Market. MarketsandMarkets. 2026. URL: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/pvc-pipes-fittings-market-257861275.html (дата звернення: 22.03.2026).

25. Sustainable Innovations in Plastics and Chemicals. SCG Chemicals. 2026. URL: https://www.scgchemicals.com/en/articles/stories/1700535914 (дата звернення: 22.03.2026).

26. The Impact of Green Transformation on ESG Performance in Manufacturing Enterprises: Empirical Evidence from Listed Companies in China. MDPI. 2025. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/17/24/10911 (дата звернення: 22.03.2026).

27. Sustainable Packaging: Top 20 Innovations for 2025. Earth5R. 2025. URL: https://earth5r.org/sustainable-packaging-top-20-innovations-for-2025/ (дата звернення: 22.03.2026).

28. The Evolution of Cleantech Manufacturing. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/the-evolution-of-cleantech-manufacturing_9f23c33d/be87b21b-en.pdf (дата звернення: 22.03.2026).

29. Policy Scenarios for Eliminating Plastic Pollution by 2040. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/10/policy-scenarios-for-eliminating-plastic-pollution-by-2040_28eb9536/76400890-en.pdf (дата звернення: 22.03.2026).

30. The Circular Economy for Plastics — A European Analysis. PlasticsEurope. 2024. URL: https://plasticseurope.org/wp-content/uploads/2024/05/Circular_-Economy_report_Digital_light_FINAL.pdf (дата звернення: 22.03.2026).

References:

1. TrubPolimerHrup (2026), "Main types of metal-plastic pipes and fittings", available at: https://svarochniy-apparat.com.ua/ua/blog-ua/stati-pro-trubi-ua/osnovnye-vidy-metalloplastikovyh-trub-i-fitingov-ua/ (Accessed 25.01.2026).

2. Global Engineering (2026), "Fitting for plastic pipes: purpose and types, how to choose", available at: https://ge-ua.net/fiting-dlya-plastikovih-trub-priznachennya-ta-vidi-yak-vibrati/ (Accessed 25.01.2026).

3. UNEP. (2023), "Turning off the Tap: How the world can end plastic pollution and create a circular economy.", available at: https://www.unep.org/resources/turning-off-tap-end-plastic-pollution-create-circular-economy (Accessed 17.01.2026).

4. Industry Research (2026), "Plumbing Pipes & Pipe Fittings Market Report.", available at: https://www.industryresearch.biz/market-reports/plumbing-pipes-pipe-fittings-106370 (Accessed 25.02.2026).

5. Trade Map (2026), "International trade statistics: HS Code 3917.", available at: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx (Accessed 25.02.2026).

6. Grand View Research (2026), "Plastic Pipe Market Report.", available at: https://www.grandview-research.com/industry-analysis/plastic-pipe-market-report (Accessed 25.02.2026).

7. Valrom Ukraine. Official website (2026), available at: https://valrom.com.ua/en (Accessed 25.02.2026).

8. Elplast Ukraine. Official website (2026), available at: https://elplast.com.ua/en/ (Accessed 25.02.2026).

9. PGUPK. Official website (2026), available at: https://pgupk.com.ua/en (Accessed 25.02.2026).

10. IPlast. Official website (2026), available at: https://www.iplast.com.ua/produktsiya (Accessed 25.02.2026).

11. Truba-PE. Official website (2026), available at: https://truba-pe.com.ua/ (Accessed 25.02.2026).

12. TrubPolimerHrup (2026), "About the company", available at: https://svarochniy-apparat.com.ua/ua/about-us-ua/ (Accessed 25.02.2026).

13. Polynect. Official website (2026), available at: https://polynect.com.ua/about/ (Accessed 25.02.2026).

14. Pro-Consulting. (2022), "Analysis of the plastic pipe market in Ukraine", available at: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-plastikovyh-trub-v-ukraine-2022-god (Accessed 25.02.2026).

15. European Commission (2026), "REACH Regulation.", available at: https://environment.ec.europa.eu/topics/chemicals/reach-regulation_en (Accessed 25.02.2026).

16. World Trade Organization (2026), "Technical Barriers to Trade Agreement.", available at: https://www.wto.org/english/tratop_e/tbt_e/tbtagr_e.htm (Accessed 25.02.2026).

17. European Commission (2026), "A new Circular Economy Action Plan (COM/2020/98).", available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098 (Accessed 25.02.2026).

18. OECD. (2022), "Global Plastics Outlook.", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/global-plastics-outlook_f065ef59/aa1edf33-en.pdf (Accessed 25.02.2026).

19. The Business Research Company. (2026), "Plastic Pipes and Pipe Fittings Global Market Report", available at: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/plastic-pipes-and-pipe-fittings-global-market-report (Accessed 22.03.2026).

20. Mordor Intelligence. (2025), "Plastic Pipes and Fittings Market — Growth, Trends, Forecasts.", available at: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/plastic-pipes-and-fittings (Accessed 22.03.2026).

21. European Union (2026), "Regulation (EU) 2024/3110 on construction products.", available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32024R3110 (Accessed 22.03.2026).

22. European Commission (2026), "Packaging Waste.", available at: https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/packaging-waste_en (Accessed 22.03.2026).

23. United Nations Environment Programme (UNEP). (2026), "Intergovernmental Negotiating Committee on Plastic Pollution: Session 5.3", available at: https://www.unep.org/inc-plastic-pollution/session-5.3 (Accessed 22.03.2026).

24. MarketsandMarkets (2026), "PVC Pipes & Fittings Market.", available at: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/pvc-pipes-fittings-market-257861275.html (Accessed 22.03.2026).

25. SCG Chemicals (2026), "Sustainable Innovations in Plastics and Chemicals.", available at: https://www.scgchemicals.com/en/articles/stories/1700535914 (Accessed 22.03.2026).

26. MDPI. (2025), "The Impact of Green Transformation on ESG Performance in Manufacturing Enterprises: Empirical Evidence from Listed Companies in China.", available at: https://www.mdpi.com/2071-1050/17/24/10911 (Accessed 22.03.2026).

27. Earth5R. (2025), "Sustainable Packaging: Top 20 Innovations for 2025.", available at: https://earth5r.org/sustainable-packaging-top-20-innovations-for-2025/ (Accessed 22.03.2026).

28. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025), "The Evolution of Cleantech Manufacturing.", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/the-evolution-of-cleantech-manufacturing_9f23c33d/be87b21b-en.pdf (Accessed 22.03.2026).

29. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024), "Policy Scenarios for Eliminating Plastic Pollution by 2040.", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/10/policy-scenarios-for-eliminating-plastic-pollution-by-2040_28eb9536/76400890-en.pdf (Accessed 22.03.2026).

30. PlasticsEurope. (2024), "The Circular Economy for Plastics — A European Analysis.", available at: https://plasticseurope.org/wp-content/uploads/2024/05/Circular_Economy_report_Digital_light_FINAL.pdf (Accessed 22.03.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 336.64:657.1:338.012.65

Н. Є. Гембарська,
к. е. н., старший викладач кафедри фінансів, обліку і аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7839-4260
О. П. Волошин,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, обліку і аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6268-1708
І. В. Фаринович,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0467-8578

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.358

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В АРХІТЕКТУРІ ФІНАНСІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ: РОЛЬ У ФІНАНСОВІЙ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ

N. Hembarska,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Finance,
Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University, Ukraine
O. Voloshyn,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University, Ukraine
I. Farynovych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Analysis,
Lviv Polytechnic National University, Ukraine

FORMATION OF ACCOUNTING INFORMATION WITHIN THE FINANCIAL ARCHITECTURE OF SMALL BUSINESSES: ITS ROLE IN FINANCIAL STABILITY AND DEVELOPMENT

У статті досліджено процес формування облікової інформації в архітектурі фінансів малого бізнесу та визначено її роль у забезпеченні фінансової стійкості й розвитку суб'єктів малого підприємництва. Обгрунтовано доцільність розгляду фінансів малого бізнесу як цілісної архітектури, в межах якої формування якісної облікової інформації виступає ключовою передумовою ефективного фінансового управління. Розкрито специфіку формування облікової інформації з урахуванням особливостей малого бізнесу, зокрема обмеженості фінансових ресурсів, спрощених форм обліку та орієнтації на грошові потоки. Досліджено вплив облікової інформації на ухвалення управлінських фінансових рішень, формування платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості, а також на створення умов для фінансового розвитку малого бізнесу. Визначено напрями вдосконалення формування облікової інформації як інструменту підвищення ефективності фінансового управління та адаптивності архітектури фінансів малого бізнесу.

This article investigates the process of the formation of accounting information within the financial architecture of small businesses and substantiates its role in ensuring financial resilience and supporting sustainable development of small business entities. The study proceeds from the premise that, under conditions of economic instability, limited access to financial resources and heightened financial risks, the effectiveness of financial management in small businesses increasingly depends on the quality, relevance and analytical capacity of accounting information rather than solely on the volume of available financial resources.

The paper argues for the expediency of conceptualising small business finance as an integrated financial architecture that comprises financial flows, managerial decisions and information processes. Within this architecture, accounting information is interpreted not merely as a technical outcome of accounting procedures, but as a system-forming element that provides an informational basis for financial management. Such an approach makes it possible to reveal stable interrelationships between accounting data, financial decision-making and the overall financial sustainability of small businesses.

Special attention is devoted to the specific features of accounting information formation arising from the inherent characteristics of small businesses. These include limited financial and analytical resources, the extensive application of simplified accounting frameworks, and a pronounced focus on operational activity and cash flow management. These factors significantly affect both the structure and the functional use of accounting information and often reduce its analytical potential for financial management purposes if not properly adapted.

The influence of accounting information on managerial financial decision-making is analysed through its contribution to the assessment of solvency, liquidity and financial resilience. The results demonstrate that high-quality accounting information enables the early identification of financial imbalances, supports financial equilibrium and reduces exposure to financial risks. Furthermore, the study highlights the role of accounting information in creating conditions for financial development by providing informational support for financial planning, forecasting and strategic decision?making aimed at growth and long-term adaptability.

Based on the analysis, the article identifies key directions for improving the formation of accounting information, focusing on enhancing its analytical value, aligning accounting data with the needs of financial management, and increasing the adaptability of the financial architecture of small businesses. The findings contribute to a systemic understanding of accounting information as a core component of small business financial architecture and emphasise its importance for strengthening financial resilience and fostering sustainable financial development.

Ключові слова: малий бізнес; архітектура фінансів малого бізнесу; формування облікової інформації; фінансова стійкість; фінансовий розвиток; фінансове управління.

Key words: Small Business; Financial Architecture of Small Business; Formation of Accounting Information; Financial Resilience; Financial Development; Financial Management.

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

Зростання значення малого бізнесу в економічному розвитку супроводжується підвищеною фінансовою чутливістю суб'єктів малого підприємництва до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. В умовах економічної нестабільності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і зростання рівня ризиків функціонування малого бізнесу все частіше відбувається за умов інформаційної невизначеності. За таких обставин забезпечення економічної стійкості малого бізнесу значною мірою залежить від ефективності фінансового управління та обгрунтованості прийнятих фінансових рішень.

Визначальною передумовою ефективного фінансового управління суб'єктами малого підприємництва є наявність якісної, релевантної та своєчасної фінансової інформації. У цьому контексті особливої наукової та практичної уваги потребує процес формування облікової інформації як складової архітектури фінансів малого бізнесу. Саме облікова інформація забезпечує системне відображення фінансово-економічних процесів, руху грошових потоків і результатів діяльності, формуючи інформаційну основу прийняття управлінських фінансових рішень.

Специфіка малого бізнесу, яка проявляється у застосуванні спрощених форм обліку, концентрації на операційній діяльності, обмежених фінансових і аналітичних ресурсах, істотно впливає на процес формування

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

облікової інформації та її використання у фінансовому управлінні. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до формування облікової інформації з позицій її фінансово-управлінської цінності, здатності підтримувати фінансову стійкість та створювати передумови фінансового розвитку малого бізнесу.

Незважаючи на наявність численних наукових напрацювань, у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу взаємозв'язку між формуванням облікової інформації, архітектурою фінансів малого бізнесу та забезпеченням його фінансової стійкості й розвитку. Фрагментарність підходів до розгляду зазначених питань обмежує практичну результативність фінансових рішень і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал облікової інформації як інструмента фінансового управління..

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження, присвячені фінансам малого бізнесу, засвідчують значний інтерес до проблем забезпечення його фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності. У наявних публікаціях фінансова стійкість розглядається як ключова характеристика фінансового стану суб'єктів малого підприємництва, що визначає їх здатність підтримувати платоспроможність, протидіяти ризикам та забезпечувати відповідні умови розвитку. Основна увага зосереджується на трактуванні сутності фінансової стійкості, методах її оцінювання та інструментах управління фінансовими ризиками, що дозволяє сформувати загальні підходи до аналізу фінансового стану малого бізнесу [1—3].

Окремий напрям досліджень пов'язаний з проблематикою управління фінансовою стійкістю підприємств малого бізнесу, у межах якого розглядаються організаційно-методичні аспекти фінансового управління, галузеві особливості діяльності та роль інформаційного забезпечення у прийнятті управлінських рішень. Такі праці підкреслюють необхідність удосконалення підходів до управління фінансовою стійкістю з урахуванням обмеженості ресурсів і підвищеної чутливості малого бізнесу до зовнішніх шоків, проте не формують цілісного уявлення про місце облікової інформації в загальній фінансовій архітектурі [4].

Водночас у науковій літературі широко представлені дослідження, присвячені організації бухгалтерського обліку та обліково-аналітичному забезпеченню діяльності суб'єктів малого підприємництва. У цих працях детально розкрито особливості застосування спрощених форм обліку, методичні підходи до формування фінансової звітності та адаптацію облікових процедур до масштабів діяльності малого бізнесу [5—7]. При цьому облікова інформація розглядається переважно як результат облікового процесу та інструмент контролю, а її роль у забезпеченні фінансової стійкості та розвитку малого бізнесу залишається вторинною.

Аналіз наукових джерел свідчить, що фінансові, облікові та управлінські аспекти діяльності малого бізнесу здебільшого досліджуються ізольовано, що обмежує можливості комплексного осмислення впливу формування облікової інформації на ефективність фінансового управління. Недостатньо опрацьованим залишається питання розгляду формування облікової інформації як системоутворюючого елемента архітектури фінансів малого бізнесу та обгрунтування її ролі у забезпеченні фінансової стійкості й створенні передумов фінансового розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обгрунтування ролі формування облікової інформації в архітектурі фінансів малого бізнесу та визначення її впливу на забезпечення фінансової стійкості й створення передумов фінансового розвитку суб'єктів малого підприємництва.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань:

— обгрунтувати доцільність розгляду фінансів малого бізнесу як цілісної архітектури в контексті фінансового управління;

— визначити місце та функціональну роль формування облікової інформації в архітектурі фінансів малого бізнесу;

— дослідити особливості формування облікової інформації з урахуванням специфіки функціонування суб'єктів малого підприємництва;

— проаналізувати вплив облікової інформації на прийняття фінансових управлінських рішень, фінансову стійкість і фінансовий розвиток малого бізнесу;

— окреслити напрями вдосконалення формування облікової інформації як інструменту підвищення ефективності фінансового управління малими підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних наукових дослідженнях фінанси малого бізнесу розглядаються крізь призму різних теоретичних підходів, серед яких домінують ресурсний, управлінський та інформаційний.

У межах ресурсного підходу фінанси малого бізнесу трактуються насамперед як сукупність обмежених фінансових ресурсів, залучення та використання яких забезпечує поточну діяльність і відтворення підприємства. Такий підхід акцентує увагу на джерелах фінансування, структурі капіталу та фінансових результатах [8], водночас залишаючи поза увагою управлінський і інформаційний виміри фінансових процесів.

Управлінський підхід розширює зазначену трактовку, розглядаючи фінанси малого бізнесу як об'єкт цілеспрямованого фінансового управління, пов'язаного з прийняттям рішень щодо доходів, витрат, грошових потоків і фінансових ризиків. У цьому випадку фінанси постають не лише як ресурс, а як інструмент реалізації стратегічних і оперативних цілей підприємства [9; 10]. Водночас у багатьох дослідженнях фінансове управління аналізується фрагментарно, без достатнього врахування інформаційних процесів, що забезпечують обгрунтованість управлінських рішень.

Інформаційний підхід, який набуває дедалі більшої актуальності, акцентує увагу на ролі фінансової та облікової інформації у забезпеченні ефективного управління фінансами малого бізнесу. У цьому контексті фінан-

си розглядаються як інформаційно опосередкована система, функціонування якої неможливе без якісних даних про фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки [11]. Проте навіть за такого підходу облік і фінанси переважно аналізуються роздільно, що обмежує можливості комплексного осмислення їх взаємозв'язку.

Таким чином, традиційні підходи до аналізу фінансів малого бізнесу, незважаючи на їх аналітичну цінність, мають суттєві обмеження, зокрема, зосередженість на окремих аспектах фінансової діяльності та недостатня увага до системних взаємозв'язків між ресурсами, управлінськими рішеннями й інформаційними процесами. Це зумовлює необхідність застосування ширшої аналітичної рамки, здатної інтегрувати зазначені складові в єдину цілісну систему, якою, в межах цього дослідження, виступає архітектура фінансів малого бізнесу.

У даній статті архітектура фінансів малого бізнесу розглядається як цілісна системна побудова фінансової сфери підприємства, що відображає структуровану сукупність фінансових потоків, управлінських рішень та інформаційних процесів, а також характер і логіку їх взаємодії в процесі функціонування та розвитку суб'єкта малого підприємництва. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих на аналіз окремих фінансових показників або ресурсів, архітектура фінансів акцентує увагу на внутрішній організації фінансової системи, її адаптивності та здатності забезпечувати фінансову стійкість і розвиток малого бізнесу в умовах обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності. Саме з позицій такого підходу фінанси малого бізнесу доцільно досліджувати як динамічну, внутрішньо узгоджену систему, в межах якої інформаційні процеси відіграють ключову системоутворюючу роль.

Архітектура фінансів малого бізнесу є комплексною системою, що інтегрує взаємопов'язані фінансові елементи, процеси та інструменти, які функціонують у межах підприємства та забезпечують реалізацію його стратегічних і тактичних цілей. На відміну від традиційних концепцій, орієнтованих переважно на аналіз окремих фінансових показників, архітектурний підхід передбачає дослідження внутрішньої структури фінансів, характеру взаємозв'язків між складовими та логіки їхньої взаємодії.

У структурі архітектури фінансів малого бізнесу доцільно виокремити три взаємопов'язані блоки:

— фінансові потоки, що відображають рух грошових коштів і ресурсів;

— управлінські рішення, які визначають напрями використання цих потоків;

— інформаційні процеси, що забезпечують формування, передачу та аналітичну обробку фінансових даних.

Синергія зазначених елементів формує внутрішню логіку фінансового функціонування підприємства, визначає його фінансову стійкість та потенціал розвитку.

Основні складові архітектури фінансів малого бізнесу, їх зміст і функції відображено в Табл. 1.

Застосування архітектурного підходу є особливо актуальним для малого бізнесу, який функціонує в умовах обмежених ресурсів, високої залежності від грошових потоків та значної чутливості до зовнішніх змін. Для таких суб'єктів фінанси не можуть розглядатися ізольовано або фрагментарно, оскільки будь-яке управлінське рішення має безпосередній і швидкий вплив на загальний фінансовий стан. За цих умов особливого значення набувають інформаційні процеси, що забезпечують узгодженість між рухом фінансових ресурсів і управлінськими діями.

У межах архітектурного підходу до фінансів малого бізнесу облікова інформація виступає ключовим системоутворюючим елементом, що інтегрує фінансові потоки з управлінськими рішеннями. Саме завдяки обліковій інформації фінансові процеси набувають аналітичної інтерпретації, а управлінські рішення — обґрунтованості та своєчасності. Вона формує інформаційний канал зворотного зв'язку, який забезпечує узгодженість між результатами діяльності підприємства та процесом фінансового управління.

На відміну від формальної фінансової звітності, орієнтованої переважно на зовнішніх користувачів і регламентовані вимоги, облікова інформація в архітектурі фінансів малого бізнесу має розширене функціональне значення. Вона охоплює не лише звітні показники, а й аналітичні дані, необхідні для оцінювання ліквідності, платоспроможності, рівня фінансових ризиків і перспектив розвитку підприємства. У такий спосіб облікова інформація трансформується з інструмента реєстрації господарських операцій в активний механізм фінансового управління.

Отже, облікова інформація є системоутворюючим ядром архітектури фінансів малого бізнесу, інтегруючи

Таблиця 1. Основні складові архітектури фінансів малого бізнесу

Елемент	Зміст	Функції
Фінансові потоки	Рух грошових коштів та ресурсів	Забезпечення ліквідності, фінансування операцій, інвестицій та розвитку
Управлінські рішення	Вибір напрямів використання фінансових ресурсів	Планування доходів і витрат, управління ризиками, стратегічні інвестиції
Інформаційні процеси	Формування, передача та аналіз фінансових даних	Підтримка прийняття рішень, контроль результатів, прогнозування
Взаємозв'язки	Системна інтеграція потоків, рішень та інформації	Формування цілісної логіки фінансового функціонування

Джерело: авторська розробка.

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

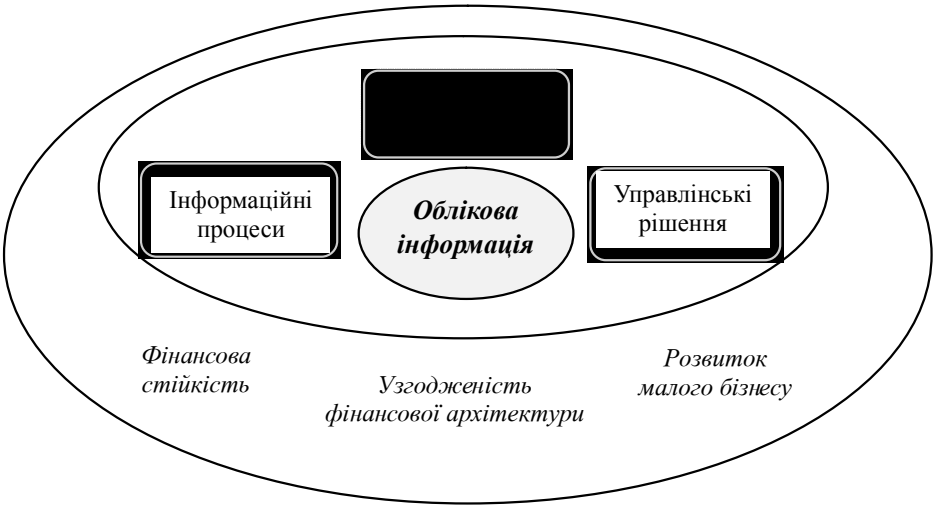


Рис. 1. Місце облікової інформації в архітектурі фінансів малого бізнесу

Джерело: авторська розробка.

фінансові потоки, управлінські рішення та інформаційні процеси в єдину цілісну систему. Її центральне місце забезпечує узгодженість елементів фінансової архітектури, підтримку фінансової стійкості та формування передумов розвитку малого бізнесу (Рис. 1).

Якість обліково-аналітичної інформації безпосередньо визначає ефективність управлінських рішень, здатність підприємства підтримувати фінансову стійкість і створювати умови для довгострокового розвитку, а дослідження процесів її формування та використання в рамках архітектури фінансів є ключовим для глибшого розуміння механізмів функціонування фінансової системи малого бізнесу та обгрунтування напрямів її вдосконалення.

Особливості формування облікової інформації в малому бізнесі відображені в Табл. 2.

В архітектурі фінансів малого бізнесу формування облікової інформації доцільно розглядати як цілеспрямований фінансово-управлінський процес, що виходить за межі формальної фіксації господарських операцій. Такий підхід акцентує управлінську природу обліку та його здатність створювати релевантну інформаційну основу для прийняття фінансових рішень. Облікова інформація в цьому контексті виступає не результатом техні-

Таблиця 2. Особливості формування облікової інформації в малому бізнесі

Особливість	Характеристика
Орієнтація на грошові потоки	Облікова інформація формується з пріоритетом контролю над надходженнями та виплатами як ключовим чинником платоспроможності малого бізнесу.
Оперативний характер облікових даних	Інформація спрямована на швидке ухвалення управлінських рішень у короткостроковому періоді з мінімальним акцентом на відкладений аналіз.
Спрощена структура облікової інформації	Дані формуються у вигляді укрупнених показників, що відповідає ресурсним можливостям малого підприємства, але обмежує аналітичну глибину.
Поєднання обліку з іншими управлінськими функціями	Формування облікової інформації здійснюється без чіткого розмежування фінансового, управлінського та податкового обліку.
Орієнтація на потреби власника або керівника	Облікова інформація адаптується до індивідуальних управлінських потреб, а не до складних формалізованих аналітичних моделей.
Домінування податкової спрямованості	Формування облікових даних значною мірою підпорядковане вимогам податкового законодавства, що впливає на їх склад і деталізацію.
Обмежена аналітична інтерпретація	Облікова інформація переважно фіксує факти господарських операцій без глибокого узагальнення фінансових результатів і ризиків.
Підвищені вимоги до релевантності та своєчасності	Дані формуються з акцентом на показники, що безпосередньо впливають на ліквідність і платоспроможність підприємства.
Адаптивність до змін зовнішнього середовища	Облікова інформація зорієнтована на швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та фінансових умов діяльності.
Спрямованість на підтримку фінансової стійкості	Формування облікової інформації має прикладний управлінський характер і слугує інструментом виявлення фінансових дисбалансів.

Джерело: авторська розробка.

Початковий етап	**Первинна фіксація господарських операцій**
	реєстрація фактів фінансово-господарської діяльності, відображення руху ресурсів, доходів і витрат, формування початкової інформаційної бази обліку.
Базовий етап	**Систематизація та узагальнення облікових даних**
	групування та структурування інформації за видами операцій, ресурсів і грошових потоків, формування узагальнених облікових показників.
Аналітичний етап	**Аналітична трансформація облікової інформації**
	інтерпретація даних, порівняльний аналіз, виявлення тенденцій і відхилень, оцінювання структури доходів, витрат і стану грошових потоків.
Результативний етап	**Формування фінансово значимих показників**
	визначення показників фінансового стану, результатів діяльності та фінансових ризиків, які мають управлінське значення для малого бізнесу.
Управлінський етап	**Використання облікової інформації для фінансових рішень**
	застосування сформованої інформації у фінансовому аналізі, плануванні, контролі й прогнозуванні з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Рис. 2. Процес формування облікової інформації в малому бізнесі

Джерело: авторська розробка.

чного облікового циклу, а активним інструментом інтеграції фінансових потоків і управлінських дій.

Процес формування облікової інформації охоплює послідовні стадії — від первинної фіксації операцій до аналітичної трансформації даних і формування фінансово значимих показників. Саме аналітичне опрацювання забезпечує перехід від сукупності первинних даних до інформації з управлінською цінністю, придатної для оцінювання фінансового стану, результатів діяльності та ризиків малого бізнесу. У результаті облікова інформація стає інструментом узгодження доходів, витрат і грошових потоків з управлінськими рішеннями, виконуючи балансуючу функцію в архітектурі фінансів.

Для узагальнення логіки поетапного формування облікової інформації та її трансформації в управлінсько значимий результат подамо цей процес у схематичному вигляді (Рис. 2).

Схема наочно відображає послідовність ключових стадій формування облікової інформації та підкреслює її прикладне значення для фінансового управління малим бізнесом.

Побудований процес формування облікової інформації безпосередньо пов'язаний із забезпеченням фінансової стійкості малого бізнесу, оскільки саме через облік формуються дані для оцінювання платоспроможності, ліквідності та збалансованості грошових потоків. На відміну від великих підприємств, де стійкість підтримується за рахунок запасу фінансових ресурсів і доступу до зовнішнього фінансування, малий бізнес значно більше залежить від поточної узгодженості доходів і витрат та якості управлінських рішень. У цих умовах облікова інформація набуває прикладного характеру, виконуючи функцію інформаційної бази фінансового аналізу та інструмента своєчасного реагування на негативні фінансові тенденції. Її аналітична обробка дозволяє не лише оцінювати поточний фінансовий стан, а й виявляти потенційні ризики, пов'язані з порушенням платоспроможності чи стабільності грошових потоків, що є критично важливим для підтримання фінансової стійкості малого бізнесу.

Прикладні напрями використання облікової інформації для оцінювання та підтримання фінансової стійкості малого бізнесу узагальнено в Табл. 3.

Після досягнення фінансової стійкості фінансовий розвиток малого бізнесу постає як наступний етап, спрямований на реалізацію можливостей зростання та підвищення ефективності використання ресурсів. Якщо фінансова стійкість забезпечує здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності в умовах ризиків, то фінансовий розвиток пов'язаний із розширенням масштабів діяльності, залученням інвестиційних ре-

Таблиця 3. Використання облікової інформації для забезпечення фінансової стійкості малого бізнесу

Напрям використання облікової інформації	Зміст	Прикладне значення для фінансової стійкості
Оцінювання платоспроможності	Дані про зобов'язання та грошові надходження	Запобігання простроченню платежів, підтримання фінансової надійності
Аналіз ліквідності	Інформація про структуру оборотних активів	Забезпечення можливості покриття короткострокових потреб
Контроль фінансової рівноваги	Порівняння доходів і витрат	Уникнення дисбалансів грошових потоків
Виявлення фінансових ризиків	Динаміка фінансових показників	Раннє виявлення негативних тенденцій
Підтримка стабільності грошових потоків	Облік надходжень і виплат	Запобігання касовим розривам і перебоям діяльності

Джерело: авторська розробка.

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

сурсів і ускладненням фінансових рішень. За таких умов зростає роль облікової інформації як основи фінансового планування, прогнозування та оцінювання наслідків управлінських рішень. Для малого бізнесу, який має обмежений запас фінансової міцності, помилки у визначенні фінансових можливостей можуть не лише стримувати розвиток, а й порушувати досягнуту стійкість, що підсилює значущість аналітично опрацьованої та своєчасної облікової інформації.

У процесі фінансового розвитку облікова інформація поступово трансформується з інструмента контролю поточного стану в інструмент підтримки стратегічних фінансових рішень. Вона забезпечує оцінювання результатів попередньої діяльності, визначення інвестиційних можливостей, аналіз ефективності використання ресурсів і формування фінансових сценаріїв зростання. Крім того, в умовах мінливого економічного середовища облікова інформація створює інформаційну основу для адаптації фінансової політики, коригування планів і збереження узгодженості між розвитком і фінансовими можливостями підприємства.

Основні напрями використання облікової інформації у фінансовому розвитку малого бізнесу систематизовано в Табл. 4.

Таблиця 4. Використання облікової інформації у фінансовому розвитку малого бізнесу

Напрям використання	Зміст інформації	Значення для фінансового розвитку
Фінансове планування	Дані про доходи, витрати та грошові потоки	ОбҐрунтування планів зростання та потреб у ресурсах
Фінансове прогнозування	Динаміка фінансових показників	Оцінка фінансових наслідків управлінських рішень
Підтримка інвестиційних рішень	Результати діяльності та ефективність ресурсів	Зниження ризиків інвестиційних вкладень
Оцінка можливостей розширення	Структура витрат і стабільність потоків	Визначення допустимих меж зростання
Адаптація фінансової політики	Поточні зміни фінансового стану	Забезпечення розвитку без втрати фінансової стійкості

Джерело: авторська розробка.

Наведені напрями використання облікової інформації свідчать про її зростаючу роль у забезпеченні фінансового розвитку малого бізнесу, що виходить за межі контролю поточного фінансового стану. У цьому контексті облікова інформація дедалі більше орієнтується на підтримку планово-прогнозних і стратегічних фінансових рішень, формуючи інформаційну основу для розширення діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Напрями вдосконалення формування облікової інформації в архітектурі фінансів малого бізнесу пов'язані передусім із підвищенням її аналітичної цінності та практичної орієнтації на потреби фінансового управління. В умовах обмежених ресурсів і підвищеної чутливості до фінансових ризиків облікова інформація має забезпечувати не лише виконання регламентованих вимог, а й підтримку ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Це зумовлює необхідність зміщення акценту з формального ведення обліку на формування інформації, що відображає стан ліквідності, грошових потоків, структуру витрат і фінансові ризики малого бізнесу. Такий підхід дозволяє посилити прикладне значення обліку без його ускладнення, поєднуючи достатній рівень деталізації з управлінською доцільністю.

Водночас ефективність фінансового управління значною мірою визначається узгодженістю облікової інформації з аналітичними та планово?прогнозними процедурами. Інтеграція обліку з фінансовим аналізом формує єдину інформаційну основу для оцінювання фінансового стану, контролю реалізації управлінських рішень і прогнозування фінансових наслідків розвитку підприємства. За таких умов облікова інформація перестає бути ізольованою функцією та набуває системного значення, забезпечуючи зв'язок між фінансовими потоками, управлінськими рішеннями та результатами діяльності. Оптимізація інформаційних потоків у межах фінансів малого бізнесу сприяє зниженню фрагментарності фінансових рішень і підвищенню цілісності фінансової системи підприємства.

Перспективи розвитку інформаційного забезпечення фінансів малого бізнесу пов'язані з цифровізацією та підвищенням адаптивності фінансової системи. Використання сучасних інформаційних технологій створює умови для автоматизації облікових процесів, підвищення оперативності обробки даних і розширення аналітичних можливостей. Це дозволяє малому бізнесу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати фінансову політику та забезпечувати узгодженість між фінансовою стійкістю й розвитком. У довгостроковій перспективі облікова інформація трансформується на стратегічний ресурс, що формує інформаційну основу сталого фінансового розвитку малого бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети, яка полягала в науковому обґрунтуванні ролі формування облікової інформації у фінансах малого бізнесу та визначенні її впливу на фінансову стійкість і розвиток. Обґрунтовано доцільність розгляду фінансів малого бізнесу як цілісної системи, у межах якої фінансові потоки, управлінські рішення та інформаційні процеси є взаємопов'язаними.

Доведено, що формування облікової інформації виконує системоутворюючу функцію, забезпечуючи інтеграцію фінансових потоків з управлінськими рішеннями та створюючи інформаційну основу фінансового аналізу, планування, контролю та прогнозування. Установлено, що облікова інформація є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості малого бізнесу через підтримку платоспроможності, ліквідності та стабільності грошових потоків.

Обґрунтовано, що фінансовий розвиток малого бізнесу є логічним продовженням фінансової стійкості та значною мірою залежить від якості фінансових управлінських рішень. Облікова інформація відіграє визначальну роль у фінансовому плануванні, прогнозуванні та обґрунтуванні інвестиційних і стратегічних рішень,

формуючи інформаційні передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Окреслено напрями вдосконалення формування облікової інформації, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності фінансового управління, адаптивності фінансової системи та створенню передумов сталого розвитку малого бізнесу. Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з дослідженням цифрових рішень у формуванні облікової інформації, аналізом галузевих особливостей фінансів малого бізнесу та вивченням поведінкових аспектів ухвалення фінансових управлінських рішень.

Література:

1. Іванов М. І. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. № 3 (79). С. 166—173. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-166-173.

2. Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я. Фінансова стійкість суб'єктів малого підприємництва: особливості та засади збереження в умовах кризи. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 317—323. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-12-317-323.

3. Леонова Б. І., Островська О. А., Круш В. В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-65.

4. Hembarska N. Ye., Danylkiv Kh. P., Kvasnii L. G. Enterprise financial resilience management and its features in the field of small restaurant business. Наукові записки Національного університету "Львівська політехніка". Серія: економічні та управлінські проблеми. 2021. Т. 5, № 1. С. 1—14. DOI: 10.23939/semi2021.01.001.

5. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік і аналіз: перспективи для малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-18.

6. Долішня Т. І. Суб'єкти малого підприємництва: оподаткування та організація обліку. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 137—143. 10.32843/bses.63-21.

7. Довбуш А. В., Давидовська Г. І. Особливості організації обліку на підприємствах малого бізнесу в Україні. Інноваційна економіка. Вип. 5—6. Жовтень 2020. С. 162—167. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.5-6.21

8. Данилків Х. П., Гембарська Н. Є., Волошин О. А. Efficiency of using financial and credit instruments to intensify the innovative development of small business structures in Ukraine. Наукові записки. Серія: Економічні та управлінські проблеми. 2020. Т. 4, № 2. С. 133—143. DOI: 10.23939/semi2020.02.133.

9. Олександренко І. В., Чиж Н. С. Управління фінансами підприємств малого бізнесу. Економічний форум. 2022. № 3. С. 194—199. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25.

10. Горобець Т.А. Фінансовий механізм управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 66—74. DOI: 10.32841/2413-2675/2021-50-9.

11. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств [Електронний ресурс]. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2024. С. 254—275. — Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46517 (дата звернення: 27.04.2026).

References:

1. Ivanov, M. I. (2025), "Financial stability of the enterprise: the essence of the concept and methods of assessment", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 3 (79), pp. 166—173, DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-166-173.

2. Shushkova, Yu. V. and Fatsiievych, R. Ya. (2023), "Financial stability of small business entities: features and principles of preservation in crisis conditions", Biznes Inform, vol. 12, pp. 317—323, DOI: 10.32983/2222-4459-2023-12-317-323.

3. Leonova, B. I. Ostrovska, O. A. and Krush, V. V. (2023), "Increasing the resilience of the financial condition of small business entities", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 56, DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-65.

4. Hembarska, N. Ye. Danylkiv, Kh. P. and Kvasnii, L. G. (2021), "Enterprise financial resilience management and its features in the field of small restaurant business", Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia: ekonomichni ta upravlinski problemy, vol. 5, no. 1, pp. 1—14, DOI: 10.23939/semi2021.01.001.

5. Ratynskyi, V. V. (2021), "Accounting and analysis: prospects for small business", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 25, DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-18.

6. Dolishnia, T. I. (2021), "Small business entities: taxation and organization of accounting", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 63, pp. 137—143, DOI: 10.32843/bses.63-21.

7. Dovbush, A. V. and Davydovska, H. I. (2020), "Features of accounting organization at small business enterprises in Ukraine", Innovatsiina ekonomika, vol. 5—6, pp. 162—167, DOI: 10.37332/2309-1533.2020.5-6.21.

8. Danylkiv, Kh. P. Hembarska, N. Ye. and Voloshyn, O. A. (2020), "Efficiency of using financial and credit instruments to intensify the innovative development of small business structures in Ukraine", Naukovi zapysky. Seriia: Ekonomichni ta upravlinski problemy, vol. 4, no. 2, pp. 133—143, DOI: 10.23939/semi2020.02.133.

9. Oleksandrenko, I. V. and Chyzh, N. S. (2022), "Financial management of small business enterprises", Ekonomichnyi forum, vol. 3, pp. 194—199, DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25.

10. Horobets, T. A. (2021), "Financial mechanism for managing the efficiency of small and medium-sized business enterprises", Ekonomika ta derzhava, vol. 9, pp. 66—74, DOI: 10.32841/2413-2675/2021-50-9.

11. Ostrovska, H. Y. Sherstiuk, R. P. and Tsikh, H. V. (2024), "Business process management in the conditions of digital transformation of enterprises", Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii, FOP Palianytsia V. A., Ternopil, Ukraine, pp. 254—275, available at: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46517 (Accessed 27 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 005.8:656.073

Ю. С. Грисюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри Логістики та проєктного менеджменту,
Національний транспортний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4678-4130
Ю. О. Божок,
к. т. н., доцент кафедри Логістики та проєктного менеджменту,
Національний транспортний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-8956-2539
О. В. Познякова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри Логістики та проєктного менеджменту,
Національний транспортний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-4256-9249

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.366

ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НОВИХ МОДЕЛЕЙ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Y. Hrysiuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Logistics and Project Management, National Transport University
Y. Bozhok,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Logistics and Project Management, National Transport University
O. Pozniakova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Logistics and Project Management, National Transport University

IMPLEMENTATION OF NEW LOGISTICS SERVICE MODELS AT ENTERPRISES

У статті досліджено сучасні підходи до впровадження нових моделей логістичного обслуговування підприємств в умовах цифрової трансформації економіки, де логістичне обслуговування розглядалось, як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Встановлено, що розвиток цифрових технологій суттєво змінює підходи до організації логістичних процесів, підвищує рівень інтеграції логістичних систем та сприяє формуванню нових моделей логістичного сервісу.

На основі аналізу сучасних тенденцій розвитку логістичного обслуговування підприємств визначено роль цифрових технологій (цифрові платформи, аналітику даних, системи моніторингу та автоматизовані інформаційні системи тощо) у забезпеченні ефективності логістичного управління. Доведено, що використання цифрових технологій сприяє скороченню витрат, підвищенню прозорості логістичних процесів і скороченню часу виконання операцій.

Дослідження сучасних моделей логістичного обслуговування підприємств (клієнтоорієнтовані, платформні та адаптивні моделі) обгрунтовало їх використання для забезпечити гнучкості логістичних систем, підвищення якості обслуговування споживачів та покращення координації між учасниками логістичних процесів. Запропоновано узагальнені схеми організаційного та технологічного впровадження нових моделей логістичного обслуговування, які відображають взаємозв'язок між цифровими технологіями, трансформацією бізнес-процесів, автоматизацією логістичних операцій та підвищенням ефективності логістичного сервісу.

Для оцінювання ефективності нових моделей логістичного обслуговування визначено основні критерії (показники логістичного сервісу, рівень витрат, швидкість виконання операцій, якість обслуговування та адаптивність логістичних систем) та доведено доцільність використання комплексного підходу до оцінювання ефективності логістичних систем у сучасних умовах цифрової трансформації.

The article examines modern approaches to the implementation of new models of enterprise logistics services in the context of the digital transformation of the economy, where logistics services are considered one of the key factors ensuring enterprise competitiveness. It has been established that the development of digital technologies significantly changes approaches to the organization of logistics processes, increases the level of integration of logistics systems, and contributes to the formation of new logistics service models.

Based on the analysis of current trends in the development of enterprise logistics services, the role of digital technologies, including digital platforms, data analytics, monitoring systems, and automated information systems, in ensuring the efficiency of logistics management has been determined. It has been proved that the use of digital technologies contributes to cost reduction, increased transparency of logistics processes, and reduced operation execution time.

The study of modern models of enterprise logistics services, including customer-oriented, platform-based, and adaptive models, substantiated the feasibility of their use to ensure the flexibility of logistics systems, improve the quality of customer service, and enhance coordination among participants in logistics processes. Generalized organizational and technological implementation schemes for new logistics service models are proposed, reflecting the relationship between digital technologies, business process transformation, automation of logistics operations, and improvement of logistics service efficiency.

To evaluate the effectiveness of new logistics service models, the main criteria were identified, including logistics service indicators, cost level, operation execution speed, service quality, and adaptability of logistics systems. The expediency of using an integrated approach to evaluating the effectiveness of logistics systems in the context of digital transformation has been proved.

The article investigates the essence of the category of modern logistics service models in the context of enterprise digital transformation. Attention is focused on the transformation of logistics systems under the influence of digital technologies, changes in approaches to logistics process management, and the growing role of customer-oriented logistics services in ensuring enterprise competitiveness. The study substantiates the importance of integrating digital platforms, automated information systems, data analytics, and adaptive management approaches into enterprise logistics activities. It has been determined that the implementation of new logistics service models contributes to increasing the efficiency, flexibility, transparency, and adaptability of logistics systems in modern economic conditions.

Ключові слова: логістичне обслуговування; логістичні системи; цифрова трансформація; цифрові технології; автоматизація логістики; логістичний сервіс; управління логістичними процесами.

Key words: logistics services; logistics systems; digital transformation; digital technologies; logistics automation; logistics service; logistics process management.

ВСТУП

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах високої динамічності ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості й швидкості обслуговування, коли логістичне обслуговування набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує узгодженість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, впливає на рівень витрат підприємства та формує конкурентні переваги на ринку.

Трансформація економічного середовища, розвиток цифрових технологій та зміна моделей взаємодії зі споживачами спричиняють необхідність перегляду традиційних підходів до організації логістичних процесів. Сучасні підприємства змушені адаптувати свої логістичні системи до нових умов функціонування, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та високий рівень сервісу. Особливого значення набуває здатність логістичних систем швидко реагувати на зміни попиту, забезпечувати прозорість операцій і підтримувати ефек-

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

тивну взаємодію між усіма учасниками ланцюга постачання.

Постановка проблеми: однією з основних проблем сучасних логістичних систем є фрагментарність управління логістичними процесами, недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, низька швидкість обробки даних та обмежені можливості оперативного реагування на зміни попиту і порушення ланцюгів постачання.

У багатьох випадках логістичні операції залишаються орієнтованими на локальну оптимізацію окремих процесів, що ускладнює забезпечення комплексної ефективності логістичного обслуговування підприємства. важливим чинником розвитку логістичного обслуговування є цифровізація бізнес-процесів, яка створює нові можливості для автоматизації, моніторингу та оптимізації логістичних операцій.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю обгрунтування напрямів впровадження нових моделей логістичного обслуговування на підприємствах в умовах цифрової трансформації та зростання вимог до ефективності логістичних систем.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика логістичного обслуговування підприємств активно досліджується в контексті забезпечення якості сервісу, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємств до змін ринкового середовища. Одним із базових напрямів є дослідження якості логістичного сервісу як процесу, орієнтованого на різні сегменти споживачів. У цьому контексті логістичне обслуговування розглядається не лише як операційна функція, а як інструмент створення цінності для клієнта та підтримки довгострокових ринкових переваг [1].

Сучасні дослідження підкреслюють, що розвиток цифрового ринку змінює логіку конкуренції між підприємствами та посилює значення інтерактивної взаємодії зі споживачами [2]. Це безпосередньо впливає на моделі логістичного обслуговування, оскільки підприємства мають забезпечувати не тільки фізичне переміщення товарів, а й гнучку інформаційну підтримку клієнтів, прозорість операцій та персоналізований сервіс.

Окремий блок досліджень присвячено цифровій трансформації логістики та переходу до концепції Logistics 4.0, де розглядається використання інтелектуальних пристроїв відстеження та моніторингу, наголошується, що цифрові технології дозволяють підвищити прозорість логістичних процесів, забезпечити контроль за переміщенням вантажів у реальному часі та підвищити якість управлінських рішень [3]. Водночас дослідження цифрових логістичних платформ показують, що платформні рішення сприяють координації учасників логістичного процесу та знижують інформаційні розриви між ними [4].

Значна увага в сучасній літературі приділяється використанню аналітики великих даних і штучного інтелекту в управлінні ланцюгами постачання. Зокрема, підкреслюється, що культура використання AI-driven Big Data analytics сприяє підвищенню гнучкості й стійкості логістичних систем, особливо в умовах нестабільності та підвищених ризиків [5]. Це створює передумови для переходу від реактивних моделей обслуговування до проактивних, у яких підприємство не лише реагує на запити клієнтів, а й прогнозує потреби, ризики та можливі порушення логістичних процесів.

У дослідженнях, присвячених інноваціям бізнес-моделей у ланцюгах постачання, акцентується роль споживача як активного учасника формування логістичних рішень [6]. Водночас розвиток таких моделей потребує наявності динамічних здатностей підприємства, що забезпечують адаптацію бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища [7].

Окреме значення мають дослідження проєктного та портфельного управління, які можуть бути використані як методологічна основа для впровадження нових моделей логістичного обслуговування. Управління змінами в логістичних системах потребує не лише технологічного оновлення, а й організаційної координації, розподілу ресурсів, визначення пріоритетів та контролю результатів впровадження [8]. У контексті підприємств автомобільного транспорту також важливими є питання партнерської взаємодії та територіальної близькості учасників сервісної інфраструктури, що впливає на доступність і якість логістичного обслуговування [10].

Дослідження цифрової трансформації та стійкості ланцюгів постачання доводять, що цифрові рішення здатні підвищувати здатність логістичних систем протидіяти зовнішнім порушенням і підтримувати безперервність обслуговування [9]. Водночас у працях щодо цифрових бізнес-моделей наголошується на необхідності чіткого розуміння змісту цифрової трансформації, оскільки її ефективність залежить не лише від впровадження технологій, а й від зміни логіки створення цінності, організації взаємодії та управління процесами [11]. Дослідження транспортно-логістичної інфраструктури також підтверджують, що цифрова трансформація створює можливості для підвищення сталості ланцюгів постачання та ефективності логістичних процесів [12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є дослідження сучасних підходів до впровадження нових моделей логістичного обслуговування на підприємствах в умовах цифрової трансформації та обгрунтування напрямів підвищення ефективності логістичних процесів.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

— дослідити сучасні тенденції розвитку логістичного обслуговування підприємств;

— визначити вплив цифрових технологій на трансформацію логістичних процесів;

— проаналізувати сучасні моделі логістичного обслуговування підприємств;

— охарактеризувати особливості клієнтоорієнтованих, платформних та адаптивних моделей логістики;

— обгрунтувати організаційні та технологічні аспекти впровадження нових моделей логістичного обслуговування;

— визначити напрями підвищення ефективності логістичних систем підприємств у сучасних умовах.

1. Сучасні підходи до логістичного обслуговування підприємств

У сучасних умовах логістичне обслуговування підприємств перетворюється з допоміжної функції забезпечення постачання та доставки продукції на один із ключових елементів формування конкурентних переваг. Зростання динамічності ринку, розвиток цифрових технологій та посилення конкуренції між підприємствами обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації логістичних процесів. Логістичне обслуговування орієнтується не лише на мінімізацію витрат, а й на забезпечення високого рівня сервісу, швидкості реагування на зміни попиту, прозорості операцій та інтеграції всіх учасників ланцюга постачання [1].

Особливого значення набуває використання цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію логістичних операцій, інтеграцію інформаційних потоків та підтримку управлінських рішень на основі аналітики даних [5]. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що цифрова трансформація логістики сприяє формуванню нових моделей логістичного обслуговування, заснованих на платформних рішеннях, інтегрованих інформаційних системах та клієнтоорієнтованому підході [4].

Глобалізація ринків та розвиток міжнародних ланцюгів постачання суттєво ускладнили структуру логістичних процесів. Підприємства змушені забезпечувати координацію значної кількості учасників логістичного обслуговування, підтримувати високу швидкість виконання операцій та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3].

Сучасний споживач висуває значно вищі вимоги до швидкості та якості логістичного обслуговування. Важливими характеристиками логістичного сервісу стають своєчасність доставки, надійність виконання замовлень, доступність інформації про стан операцій та можливість персоналізації послуг [2]. У сучасних умовах платформні рішення виступають інтеграційною основою для об'єднання постачальників, перевізників, складських операторів і споживачів у єдиному інформаційному середовищі [4].

Значний вплив цифрові технології мають і на автоматизацію логістичних операцій. У сучасних умовах автоматизація охоплює не лише інформаційні процеси, а й фізичні логістичні операції, пов'язані зі складським обслуговуванням, обробкою вантажів, транспортуванням та управлінням запасами. Використання автоматизованих систем дозволяє скоротити час виконання операцій, знизити кількість помилок, підвищити продуктивність праці та оптимізувати використання ресурсів підприємства [3].

2. Сучасні моделі логістичного обслуговування підприємств

Сучасні моделі логістичного обслуговування базуються на активному використанні цифрових технологій, інтеграції учасників ланцюга постачання та орієнтації на створення додаткової цінності для споживача. Вони передбачають використання цифрових платформ, автоматизацію логістичних процесів, застосування аналітики даних та розвиток адаптивних механізмів управління [3; 4].

Одним із найбільш важливих напрямів розвитку сучасної логістики є формування клієнтоорієнтованих моделей логістичного обслуговування. У таких моделях логістичний сервіс розглядається не лише як процес доставки продукції, а як комплексна система створення споживчої цінності та забезпечення довгострокової взаємодії з клієнтами [1].

Важливою складовою клієнтоорієнтованих моделей є підвищення рівня взаємодії зі споживачами. У сучасній логістиці клієнт перестає бути пасивним отримувачем послуг і стає активним учасником логістичного процесу. Це проявляється у використанні інтерактивних цифрових сервісів, систем відстеження замовлень, автоматизованих механізмів інформування та зворотного зв'язку [4].

Важливе місце у сучасних цифрових моделях займають цифрові логістичні платформи, які виступають інструментом інтеграції всіх учасників логістичного процесу, та забезпечують взаємодію між постачальниками, перевізниками, складськими операторами, виробниками та споживачами, створюючи єдину систему обміну даними та координації операцій [4].

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що цифрові платформи стають основою розвитку Logistics 4.0, оскільки забезпечують можливість інтеграції різних цифрових сервісів, систем моніторингу та аналітичних інструментів [3].

Суттєве значення для розвитку цифрових моделей логістики мають інтегровані системи управління логістикою, які забезпечують комплексне управління логістичними процесами підприємства. Такі системи об'єднують функції управління закупівлями, запасами, транспортуванням, складським обслуговуванням та взаємодією зі споживачами в межах єдиного інформаційного простору. Інтеграція логістичних процесів дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність функціонування підприємства в цілому [6].

Традиційні логістичні моделі, орієнтовані переважно на стабільність процесів і мінімізацію витрат, у сучасних умовах часто виявляються недостатньо ефективними через обмежену здатність до швидкої адаптації. Це спричиняє необхідність переходу до більш гнучких моделей управління логістичними системами, які дозволяють оперативно перебудовувати логістичні процеси відповідно до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкість функціонування підприємств.

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція адаптивних моделей управління з технологіями аналітики даних та штучного інтелекту. Використання великих обсягів даних дозволяє підприємствам прогнозувати зміни попиту, виявляти потенційні загрози та оцінювати ефективність альтернативних управлінських рішень [5].

3. Напрями впровадження нових моделей логістичного обслуговування

Впровадження нових моделей логістичного обслуговування є складним багаторівневим процесом, який охоплює організаційні, технологічні та управлінські зміни у діяльності підприємства. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективність логістичних систем визначається не лише рівнем автоматизації чи використанням цифрових технологій, а й здатністю підприємства адаптувати внутрішні бізнес-процеси, забезпечити координацію між структурними підрозділами та сформувати необхідні компетентності персоналу [3; 7].

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

Перехід до нових моделей логістичного обслуговування передбачає зміну традиційної логіки управління логістикою. Якщо раніше логістичні процеси здебільшого функціонували як окремий напрям операційної діяльності підприємства, то сучасні умови вимагають інтеграції логістики з іншими бізнес-процесами, розвитку цифрових механізмів взаємодії та формування гнучких організаційних структур [2; 11]. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до впровадження нових моделей логістичного сервісу.

Одним із ключових напрямів впровадження нових моделей логістичного обслуговування є трансформація бізнес-процесів підприємства, що передбачає перехід від фрагментарного управління окремими логістичними операціями до комплексного управління логістичними потоками. У межах такого підходу логістичні процеси розглядаються як взаємопов'язана система, що забезпечує інтеграцію закупівель, транспортування, складського обслуговування, управління запасами та взаємодії зі споживачами [1]. Використання цифрових платформ та інтегрованих інформаційних систем дозволяє забезпечити узгодженість логістичних операцій і скоротити час прийняття управлінських рішень [4].

Важливим організаційним аспектом є інтеграція логістичних підрозділів підприємства. У традиційних моделях управління окремі логістичні функції часто виконуються різними структурними підрозділами без достатнього рівня координації, що призводить до дублювання операцій, збільшення витрат і втрати оперативності управління. Сучасні моделі логістичного обслуговування передбачають створення інтегрованого логістичного середовища, у межах якого всі логістичні функції взаємодіють у межах єдиної системи управління [3].

Інтеграція логістичних підрозділів дозволяє забезпечити:

— узгодженість управлінських рішень;

— підвищення швидкості обробки інформації;

— скорочення часу виконання логістичних операцій;

— оптимізацію використання ресурсів підприємства;

— підвищення якості логістичного сервісу.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває розвиток компетентностей персоналу. Впровадження нових моделей логістичного обслуговування потребує наявності фахівців, здатних працювати з цифровими платформами, аналітичними системами та автоматизованими логістичними рішеннями [5].

Розвиток компетентностей персоналу передбачає:

— підготовку фахівців до роботи з цифровими технологіями;

— формування навичок аналітичного управління логістичними процесами;

— розвиток здатності до адаптивного прийняття рішень;

— підвищення рівня міжфункціональної взаємодії між підрозділами підприємства.

Організаційні аспекти впровадження нових моделей логістичного обслуговування можуть бути представлені у вигляді узагальненої моделі трансформації логістичної системи підприємства (рис. 1). Запропонована модель демонструє, що ефективність впровадження нових моделей логістичного обслуговування залежить не лише від використання цифрових технологій, а й від комплексної організаційної трансформації підприємства. Результатом реалізації зазначених напрямів є підвищення ефективності логістичного обслуговування, покращення якості сервісу та забезпечення адаптивності логістичних систем до змін зовнішнього середовища.

Важливим технологічним напрямом є інтеграція цифрових технологій у логістичні процеси підприємств. У сучасних умовах цифровізація логістики передбачає використання комплексних інформаційних систем, цифрових платформ, аналітики даних та технологій штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень [11].

Одним із поширених прикладів є використання технологій Logistics 4.0 у сфері транспортної логістики, де системи інтелектуального відстеження вантажів та циф-



Рис. 1. Узагальнена модель організаційного впровадження нових моделей логістичного обслуговування

Джерело: особиста розробка авторів.

рового моніторингу забезпечують можливість управління логістичними процесами в реальному часі [3]. Такі рішення дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни транспортної ситуації, оптимізувати маршрути перевезень та мінімізувати затримки доставки.

Сучасні цифрові технології також активно використовуються для забезпечення стійкості логістичних систем і підвищення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища. Використання аналітики великих даних та систем прогнозування дозволяє підприємствам оцінювати ризики, прогнозувати зміни попиту та моделювати альтернативні сценарії функціонування логістичних систем [9]. Це забезпечує можливість своєчасного прийняття управлінських рішень і підвищує здатність підприємств підтримувати безперервність логістичного обслуговування в умовах нестабільності.

На рисунку 2 представлено модель технологічного впровадження нових моделей логістичного обслуговування підприємств в умовах цифрової трансформації. Модель відображає взаємозв'язок між цифровими технологіями, інформаційними системами, автоматизацією логістичних операцій, аналітикою даних та інтеграцією логістичних процесів у межах єдиної системи управління.

Запропонована модель демонструє, що використання цифрових платформ, систем моніторингу та автоматизованих рішень забезпечує підвищення ефективності логістичного обслуговування, скорочення витрат, зменшення часу доставки та підвищення адаптивності логістичних систем.

В умовах цифрової трансформації оцінювання ефективності логістичних систем здійснюється на основі сукупності економічних, організаційних, сервісних та адаптивних критеріїв.

Логістичний сервіс розглядається як сукупність характеристик, що визначають рівень задоволення потреб споживачів у процесі виконання логістичних операцій. До основних критеріїв оцінювання логістичного сервісу належать:

— швидкість виконання замовлень;
— точність доставки;
— надійність постачання;
— доступність продукції;
— рівень інформаційного супроводу;
— рівень задоволеності споживачів [1].

Важливим критерієм ефективності нових моделей логістичного обслуговування є скорочення витрат і часу виконання логістичних операцій. Економічна ефективність логістичних систем визначається рівнем використання ресурсів підприємства та здатністю забезпечити мінімізацію операційних витрат при збереженні необхідного рівня логістичного сервісу [5]. У межах цього напряму оцінюються:

— витрати на транспортування;
— витрати на складське обслуговування;
— витрати на управління запасами;
— витрати на інформаційне забезпечення логістики;
— час виконання замовлень;
— тривалість логістичного циклу.

Окремим напрямом оцінювання є аналіз якості логістичного обслуговування. Якість логістичного сервісу визначається здатністю підприємства забезпечити відповідність логістичних процесів очікуванням споживачів. У сучасних умовах до критеріїв оцінювання якості логістичного обслуговування відносять:

— гнучкість логістичних процесів;
— рівень персоналізації послуг;

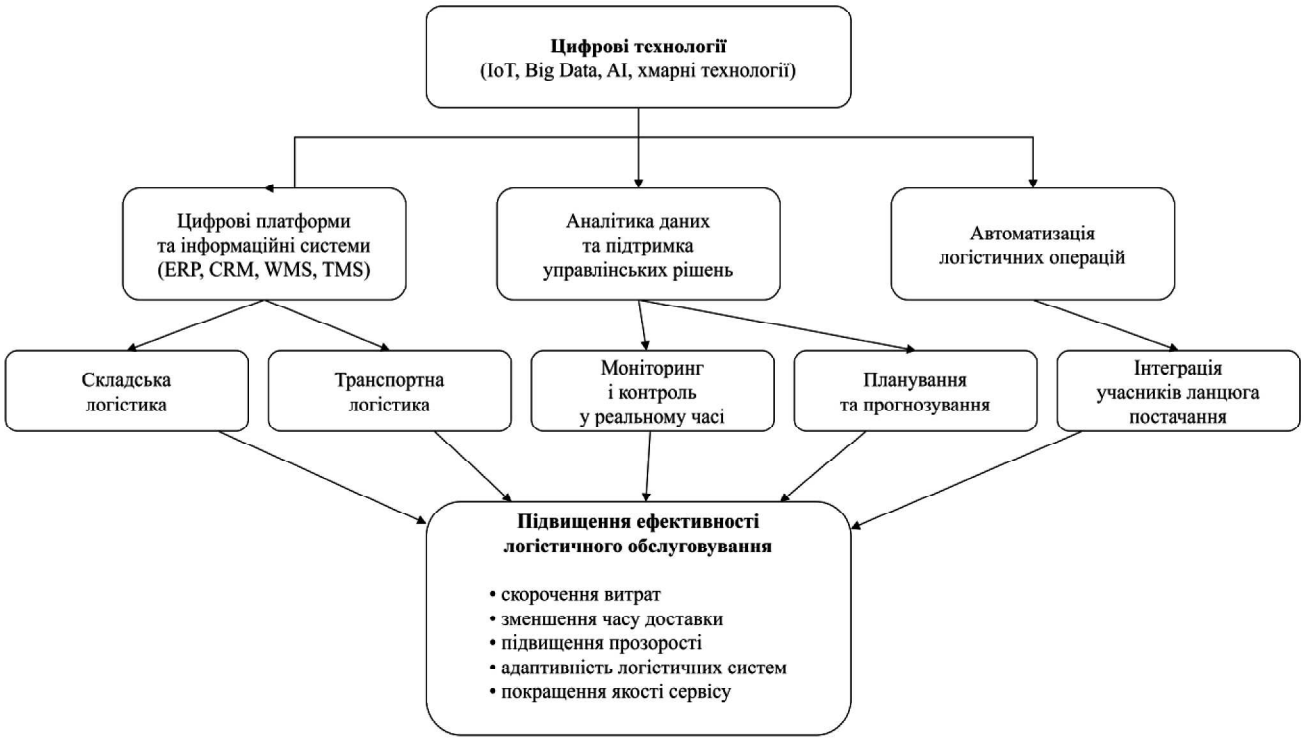


Рис. 2. Модель технологічного впровадження нових моделей логістичного обслуговування

Джерело: особиста розробка авторів.

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/).

— стабільність виконання замовлень;
— якість комунікації зі споживачами;
— швидкість реагування на зміни попиту;
— рівень цифрової підтримки сервісу [2].

Важливим сучасним критерієм оцінювання ефективності логістичних систем є їх адаптивність. У сучасних умовах нестабільності ринку та високої динамічності зовнішнього середовища здатність логістичних систем швидко реагувати на зміни стає одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності підприємств [9]. Оцінювання адаптивності логістичних систем може здійснюватися за такими критеріями:

— швидкість перебудови логістичних процесів;
— здатність реагувати на зміну попиту;
— стійкість до порушень ланцюгів постачання;
— рівень інтеграції інформаційних систем;
— можливість масштабування логістичних операцій;
— ефективність управління ризиками.

Використання аналітики даних, систем прогнозування та цифрових платформ дозволяє підприємствам забезпечити більш високий рівень адаптивності логістичних систем і підтримувати стабільність функціонування навіть в умовах зовнішніх кризових впливів [5].

Для комплексного оцінювання ефективності нових моделей логістичного обслуговування доцільно використовувати інтегровану систему критеріїв, яка поєднує економічні, сервісні, організаційні та адаптивні показники.

ВИСНОВКИ

У дослідженні представлено підходи до впровадження нових моделей логістичного обслуговування підприємств в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що сучасні логістичні системи поступово переходять від традиційних моделей організації логістичних процесів до інтегрованих цифрових систем управління, орієнтованих на забезпечення високого рівня сервісу, адаптивності та ефективності використання ресурсів.

У результаті проведеного дослідження визначено основні тенденції трансформації логістичного обслуговування, серед яких особливе значення мають цифровізація логістичних процесів, використання цифрових платформ, автоматизація операцій, розвиток аналітики даних та інтеграція логістичних систем у єдине інформаційне середовище.

Проаналізовано сучасні моделі логістичного обслуговування підприємств, зокрема клієнтоорієнтовані, платформні та адаптивні моделі. Встановлено, що їх використання дозволяє підвищити рівень взаємодії зі споживачами, забезпечити гнучкість логістичних процесів та підвищити стійкість логістичних систем до змін зовнішнього середовища. Обгрунтовано, що сучасні моделі логістичного обслуговування повинні базуватися на інтеграції цифрових технологій, аналітичних систем та механізмів адаптивного управління.

Досліджено організаційні та технологічні аспекти впровадження нових моделей логістичного обслуговування. Визначено, що ефективність впровадження залежить від рівня трансформації бізнес-процесів підприємства, інтеграції логістичних підрозділів, розвитку компетентностей персоналу та використання цифрових технологій управління логістикою. Запропоновані моделі впровадження демонструють взаємозв'язок між цифровими технологіями, автоматизацією логістичних процесів і підвищенням ефективності логістичного обслуговування.

Особливу увагу приділено методам оцінювання ефективності нових моделей логістичного обслуговування. Визначено основні критерії оцінювання, серед яких показники логістичного сервісу, рівень витрат, швидкість виконання операцій, якість обслуговування та адаптивність логістичних систем. Обгрунтовано доцільність використання комплексного підходу до оцінювання ефективності логістичних систем на основі поєднання економічних, сервісних та організаційних показників.

Література:

1. Mentzer, J. T., Flint, D. J., Hult, G. T. M. (2021), "Logistics service quality as a segment-customized process", Journal of Marketing, vol. 65 (4), pp. 82—104. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390

2. Agnihotri, R., Gabler, C. B. (2024), "Pursuing competitive advantages in the interactive digital marketplace and resource-advantage theory of competition: a research agenda", Journal of Marketing Management, vol. 40(13-14), pp. 1155—1173. DOI: https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2419656

3. Helo, P., Thai, V. V. (2024), "Logistics 4.0 — digital transformation with smart connected tracking and tracing devices", International Journal of Production Economics, vol. 275, 109336. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.-2024.109336

4. Liu, Y., Zhao, S., Zhao, S. (2025), "Adoption of digital logistics platforms in the maritime logistics industry: based on diffusion of innovations and extended technology acceptance", Humanities and Social Sciences Communications, vol. 12 (1). DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-025-04969-8

5. Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C. (2022), "Impact of artificial intelligence-driven big data analytics culture on agility and resilience in humanitarian supply chain: A practice-based view", International Journal of Production Economics, vol. 250. 108618. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.ijpe.-2022.108618

6. Sun, Y., Gong, Y., Zhang, Y., Jia, F., Shi, Y. (2021), "User-driven supply chain business model innovation: The role of dynamic capabilities", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 28 (4), pp. 1157—1170. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2128

7. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., Hulsbeck, M. (2021), "Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises — Evidence from the German Mittelstand", Journal of Business Research, vol. 130, pp. 635—645. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051

8. Vorkut T. A., Bozhok Y. O., Lushchai Y. V., Petunin A. V., Kharuta V. S. (2023), "Public participation project management in the context of portfolio management", International Journal of Innovative Technologies in Economy, vol. 1 (41), 7943. — DOI: https://doi.org/10.-31435/rsglobal_ijite/30032023/7943.

9. Li, P., Chen, Y., Guo, X. (2025), "Digital transformation and supply chain resilience", International Review of Economics & Finance, vol. 99, 104033. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104033

10. Гурнак В. М., Грисюк Ю. С., Лабута А. В. (2015), "Формування партнерств підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів за критерієм територіальної близькості", Управління проектами, системний аналіз і логістика, вип. 15 (2), с. 50—58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2015_15%282%29__9

11. Trischler, M. F. G., Li-Ying, J. (2023), "Digital business model innovation: Toward construct clarity and future research directions", Review of Managerial Science, vol. 17 (1), pp. 3—32. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2

12. Kopbolsyn, B., Jakupova, A., Bazarova, B., Ibyzhanova, A., Abdeshova, A., Tyumambayeva, A., Duskaliyev, A. (2025), "Identifying opportunities to improve sustainable supply chains through digital transformation of transport and logistics infrastructure", Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, vol. 5 (13 (137)). pp. 62—71. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.337817

References:

1. Mentzer, J. T., Flint, D. J., Hult, G. T. M. (2021), "Logistics service quality as a segment-customized process", Journal of Marketing, vol. 65 (4), pp. 82—104. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390

2. Agnihotri, R., Gabler, C. B. (2024), "Pursuing competitive advantages in the interactive digital marketplace and resource-advantage theory of competition: a research agenda", Journal of Marketing Management, vol. 40 (13—14), pp. 1155—1173. DOI: https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2419656

3. Helo, P., Thai, V. V. (2024), "Logistics 4.0 — digital transformation with smart connected tracking and tracing devices", International Journal of Production Economics, vol. 275, 109336. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.-2024.109336

4. Liu, Y., Zhao, S., Zhao, S. (2025), "Adoption of digital logistics platforms in the maritime logistics industry: based on diffusion of innovations and extended technology acceptance", Humanities and Social Sciences Communications, vol. 12 (1). DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-025-04969-8

5. Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C. (2022), "Impact of artificial intelligence-driven big data analytics culture on agility and resilience in humanitarian supply chain: A practice-based view", International Journal of Production Economics, vol. 250. 108618. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.ijpe.-2022.108618

6. Sun, Y., Gong, Y., Zhang, Y., Jia, F., Shi, Y. (2021), "User-driven supply chain business model innovation: The role of dynamic capabilities", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 28 (4), pp. 1157—1170. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2128

7. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., Hulsbeck, M. (2021), "Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises — Evidence from the German Mittelstand", Journal of Business Research, vol. 130, pp. 635—645. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051

8. Vorkut T. A., Bozhok Y. O., Lushchai Y. V., Petunin A. V., Kharuta V. S. (2023), "Public participation project management in the context of portfolio management", International Journal of Innovative Technologies in Economy, vol. 1 (41), 7943. — DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032023/7943.

9. Li, P., Chen, Y., Guo, X. (2025), "Digital transformation and supply chain resilience", International Review of Economics & Finance, vol. 99, 104033. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104033

10. Hurnak V. M., Hrysiuk Yu. S., Labuta A. V. (2015), "Formuvannia partnerstv pidpryiemstv avtomobilnoho transportu v rozvytku system tekhnichnoho obsluhovuvannia ta remontu transportnykh zasobiv za kryteriiem terytorialnoi blyzkosti", Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka, vol. 15 (2), pp, 50—58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2015_15%282%29__9

11. Trischler, M. F. G., Li-Ying, J. (2023), "Digital business model innovation: Toward construct clarity and future research directions", Review of Managerial Science, vol. 17 (1), pp. 3—32. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2

12. Kopbolsyn, B., Jakupova, A., Bazarova, B., Ibyzhanova, A., Abdeshova, A., Tyumambayeva, A., Duskaliyev, A. (2025), "Identifying opportunities to improve sustainable supply chains through digital transformation of transport and logistics infrastructure", Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, vol. 5 (13 (137)). pp. 62—71. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.337817

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 330.322:336.7:330.43

В. В. Маслій,
к. е. н., доцент, доцент кафедри прикладної математики,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9672-9669

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.374

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ОЗДОРОВЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

V. Maslii,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Applied Mathematics,
West Ukrainian National University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORECASTING FOREIGN DIRECT INVESTMENT AS A TOOL FOR ENSURING THE RESILIENCE AND REHABILITATION OF THE FINANCIAL SYSTEM

У статті розвинуто теоретико-методичні засади прогнозування прямих іноземних інвестицій (ПІІ) як інструменту забезпечення стійкості та оздоровлення фінансової системи. Обґрунтовано, що в умовах зростаючої макрофінансової нестабільності, геополітичної турбулентності та структурних трансформацій глобальної економіки прогнозування ПІІ набуває не лише аналітичного, але й управлінського значення. Визначено, що ПІІ, на відміну від портфельних інвестицій, характеризуються відносно вищою стійкістю та здатністю підтримувати макрофінансову рівновагу, однак їх динаміка є чутливою до нелінійних, інституційних та геополітичних факторів. Систематизовано сучасні методичні підходи до прогнозування ПІІ та обґрунтовано необхідність поєднання економетричних моделей, методів машинного навчання і сценарного аналізу. Розроблено інституційну матрицю споживачів прогнозної інформації, яка відображає диференціацію потреб органів фіскального регулювання, центрального банку, банківських інститутів та субнаціональних органів управління. Запропоновано концептуальну модель прогнозування ПІІ як елементу циклу управління фінансовою стійкістю, що інтегрує методологічний, інституційний та функціональний компоненти. Доведено, що ефективність прогнозування визначається не лише точністю моделей, але й здатністю адаптувати прогнозну інформацію до функціональних потреб конкретних інститутів фінансової системи.

The article develops the theoretical and methodological foundations of forecasting foreign direct investment (FDI) as a tool for ensuring the resilience and recovery of the financial system. It is substantiated that under conditions of increasing macrofinancial instability, geopolitical turbulence, and structural transformations of the global economy, FDI forecasting acquires not only analytical

but also managerial significance. Unlike portfolio investments, FDI is characterized by a relatively higher degree of stability and a stronger capacity to support macrofinancial equilibrium; however, its dynamics remain highly sensitive to nonlinear, institutional, and geopolitical factors.

The study systematizes contemporary methodological approaches to FDI forecasting and demonstrates the limitations of traditional universal models in the context of structural uncertainty and global fragmentation processes. It is argued that effective forecasting of investment flows requires the integration of econometric models, machine learning methods, and scenario analysis, enabling simultaneous consideration of statistical regularities, nonlinear relationships, and structural shifts caused by geopolitical shocks.

A significant contribution of the research is the development of an institutional matrix of forecast information users, reflecting the differentiation of functional needs among fiscal authorities, central banks, banking institutions, and subnational governance institutions. The paper proves that these institutional actors optimize different forecast characteristics depending on their management objectives, planning horizons, and acceptable risk levels. This leads to the conclusion that a universal forecasting model for FDI cannot ensure the effectiveness of financial system management.

Based on the synthesis of theoretical and methodological provisions, a conceptual model of FDI forecasting as an element of the financial resilience management cycle is proposed. The model integrates methodological, institutional, and functional components and is based on the transition from a linear logic of "forecast → assessment" to an integrated management framework of "forecast → institutional adaptation → managerial decision → feedback". Particular attention is devoted to the role of feedback mechanisms, which ensure the adaptability and self-correction of forecasting systems under conditions of incomplete information and structural instability.

The practical significance of the proposed model lies in its potential application for improving the analytical and forecasting support system of public financial management. The implementation of the model contributes to strengthening coordination between fiscal, monetary, and investment policies, improving macrofinancial risk management, and enhancing the capacity of the financial system to proactively respond to external shocks. The findings confirm that FDI forecasting should be considered not merely as a technical forecasting procedure but as a systemic instrument for ensuring long-term financial resilience and long-term financial resilience.

Ключові слова: прямі іноземні інвестиції, фінансова система, фінансова стійкість, прогнозування, інститути фінансової системи, інституційна диференціація.

Key words: foreign direct investment, financial system, financial resilience, forecasting, financial system institutions, institutional differentiation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобальної фінансової нестабільності та геополітичної турбулентності роль міжнародного руху капіталу суттєво зростає. Особливого значення для фінансових систем країн-реципієнтів набувають прямі іноземні інвестиції (ПІІ). На відміну від портфельних інвестицій, які характеризуються високою волатильністю і схильністю до раптового відтоку в умовах невизначеності, ПІІ, в тому числі й державні іноземні інвестиції [1], є відносно стійким довгостроковим потоком капіталу, що за своїми характеристиками корелює з концепцією "терплячого капіталу" [2], [3] та підтверджується емпірично [4], [5], [6]. Водночас реалізація цього потенціалу значною мірою визначається не лише обсягом залученого капіталу, а й спроможністю фінансової системи своєчасно антиципувати інвестиційні потоки та інтегрувати їх у механізми забезпечення власної стійкості.

За таких умов прогнозування ПІІ виходить за межі суто аналітичної функції та набуває інструментального значення для функціонування ключових інститутів фінансової системи. Органи фіскального регулювання, інститути сектору фінансових корпорацій та органи управління субнаціонального рівня формують якісно відмінні запити до прогнозної інформації щодо інвестиційних потоків — за горизонтом, точністю та цільовим призначенням. Проте у науковій літературі практично відсутні дослідження, що розглядають прогнозування ПІІ як інституційно-диференційований процес, у межах якого різні сегменти фінансової системи формують специфічні вимоги до прогнозних моделей. Це, своєю чергою, знижує ефективність управлінських рішень у сфері забезпечення стійкості фінансової системи та обмежує можливості превентивного реагування на інвестиційні шоки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній економічній науці дослідження прямих іноземних інвестицій (ПІІ) сформувало кілька взаємопов'язаних напрямів, що охоплюють аналіз їх детермі-

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/).

нант, економічних наслідків та методів оцінювання і прогнозування. Водночас, незважаючи на значний обсяг теоретичних і емпіричних напрацювань, питання інтеграції прогнозування ПІІ у систему забезпечення стійкості фінансової системи залишається недостатньо розробленим.

Теоретичні засади дослідження ПІІ грунтуються на класичних концепціях міжнародного руху капіталу. Їх систематизацію здійснено у працях [7], [8], [9], [10]. Серед існуючих концепцій найбільш визнаною та актуальною в сучасних дослідженнях залишається парадигма Дж. Даннінга (OLI-підхід), запропонована у 1979 році [11], [12], [13]. Вона пояснює інвестиційні рішення через поєднання переваг власності, локалізації та інтерналізації, а подальший її розвиток пов'язаний із виділенням основних мотивів інвестування — ринково-, ресурсно- та ефективнісно-орієнтованих. Проте класична парадигма орієнтована на пояснення мотивів інвестора і не розглядає системні ефекти для фінансової системи країни-реципієнта, що обумовлює необхідність її розширення.

Паралельно з розвитком теоретичних концепцій формувався масив емпіричних досліджень, присвячений ідентифікації факторів, що визначають динаміку ПІІ. Еволюція детермінант прямих іноземних інвестицій демонструє поступовий перехід від класичних економічних і макроекономічних факторів до комплексного набору інституційних, політичних та технологічних чинників. У дослідженнях до 2000 року визначальними були ринкові мотиви (розмір і потенціал внутрішнього ринку), ресурсні чинники (доступ до природних ресурсів та дешевої робочої сили), ефективність виробництва, а також макроекономічні змінні — стабільність валютного курсу, рівень інфляції, процентні ставки, відкритість торгівлі, політична стабільність та якість інфраструктури [14], [7], [15]. Після 2000 року ці фактори були систематизовані в рамках OLI-парадигми, а сучасні дослідження [16], [17], [18], [19] показують нові акценти: геополітичні реалії, інституційна якість, технологічні зміни, податкові режими та регуляторні бар'єри. Результати таких досліджень є суперечливими та контекстно залежними, що зумовлено різними методологічними підходами, часовими горизонтами та специфікою країн, які аналізуються. Водночас систематизація детермінант ПІІ має безпосереднє методичне значення: саме ці фактори формують змінну базу прогнозних моделей інвестиційних потоків, що розглядаються у подальших розділах дослідження.

Окремий напрям досліджень зосереджується на оцінюванні впливу ПІІ на економічне зростання та фінансову стійкість. Особливого значення набуває стабілізуюча функція ПІІ: на відміну від портфельних потоків, вони забезпечують відносну стійкість фінансових надходжень навіть в умовах кризових явищ [20], [21], знижуючи волатильність зовнішнього фінансування [22] та підтримуючи ліквідність реального сектору. Більшість авторів відзначає позитивний ефект ПІІ через канали трансферу технологій [23], [24], підвищення продуктивності [25], [26] та нарощування капітальної бази [27], [24]. Водночас підкреслюється, що ефективність цього впливу значною мірою залежить від рівня розвитку фінансової системи [28] [29], якості інституційного середовища [30], [31] та здатності економіки абсорбувати іноземний капітал [32], [33]. Отже, вплив ПІІ на фінансову систему є багатоканальним і нелінійним, що безпосередньо визначає складність їх прогнозування та вимоги до відповідного методичного інструментарію.

Разом з тим у науковій літературі домінують підходи, орієнтовані на ретроспективний аналіз ПІІ [34], [35], тоді як питання їх прогнозування розглядається значно рідше. Еволюція методичного інструментарію прогнозування інвестиційних потоків відображає загальну траєкторію розвитку кількісних методів в економічній науці. На початковому етапі домінували гравітаційні моделі, які пояснювали обсяги ПІІ через розмір економік країн-реципієнтів та географічну відстань між ними [36], [37]. Подальший розвиток методології пов'язаний із застосуванням економетричних моделей панельних даних, що дозволило враховувати одночасно часову динаміку та країнову специфіку інвестиційних потоків [38], [39]. Для аналізу динамічних взаємозв'язків між ПІІ та макроекономічними змінними активно використовуються моделі векторної авторегресії (VAR/VECM) [40], які дозволяють оцінювати причинно-наслідкові зв'язки у часі. Якісно новим етапом стало застосування методів машинного навчання, що забезпечують вищу точність прогнозів завдяки здатності виявляти нелінійні залежності та складні взаємозв'язки між змінними [41], [42], [43], [44]. Водночас в умовах наростаючої геополітичної турбулентності дедалі більшої актуальності набуває сценарне моделювання, яке дозволяє враховувати структурні зрушення в глобальних інвестиційних потоках, спричинені торговельними конфліктами, санкційним тиском та фрагментацією світової економіки [45], [6].

Попри розвиток інструментарію, більшість існуючих моделей орієнтована на агрегований макроекономічний рівень і не враховує диференційованих потреб інститутів фінансової системи у прогнозній інформації. Зокрема, практично відсутні дослідження, що аналізують відмінності у вимогах до прогнозів з боку органів фіскального регулювання, фінансових посередників та субнаціональних органів управління. Отже, інституційно-диференційований підхід до прогнозування ПІІ залишається нерозробленим, що суттєво обмежує потенціал прогнозного інструментарію у системі забезпечення фінансової стійкості.

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить про наявність значного теоретичного та емпіричного доробку у сфері дослідження ПІІ, проте питання формування теоретико-методичних засад їх прогнозування як інструменту забезпечення стійкості та оздоровлення фінансової системи, з урахуванням інституційної диференціації потреб у прогнозній інформації, залишається недостатньо розробленим. Саме усунення цього наукового розриву визначає напрям подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обгрунтування теоретико-методичних засад прогнозування прямих іноземних інвестицій як інструменту забезпечення стійкості та оздоровлення фінансової системи, систематизація існуючих методичних підходів до прогнозування ПІІ та визначення функціональної ролі прогнозу у діяльності інститутів фінансової системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах зростаючої макрофінансової нестабільності забезпечення стійкості фінансової системи потребує переходу від реактивних до проактивних підходів державного управління. У цьому контексті ключового значення набуває здатність своєчасно ідентифікувати потенційні зміни у потоках фінансових ресурсів, зокрема прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що є важливим джерелом зовнішнього фінансування економіки. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі прогнозування — від допоміжного аналітичного інструменту до функціонально важливого елементу системи управління фінансовою стійкістю. За таких умов прогнозування трансформується з інструменту опису майбутніх тенденцій у механізм формування управлінських рішень.

Традиційно прогнозування розглядається як інструмент аналізу, спрямований на оцінювання майбутніх значень економічних показників на основі ретроспективних даних [46], [47]. Однак у сучасній фінансовій системі його функції значно ширші. Прогнозування ПІІ формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень у сфері фіскальної, валютної та інвестиційної політики. Воно дозволяє оцінювати очікувану динаміку інвестиційних потоків і своєчасно реагувати на потенційні макрофінансові дисбаланси [38], [48], [49].

З позицій теорії фінансової стійкості та резильєнтності, прогнозування виконує функцію механізму раннього попередження, що дозволяє ідентифікувати потенційні макрофінансові дисбаланси та забезпечує адаптивність фінансової системи до зовнішніх шоків [50], [51], [52]. Передбачуваність динаміки ПІІ дозволяє суттєво зменшити невизначеність щодо майбутніх надходжень капіталу, що, у свою чергу, сприяє більш ефективному управлінню бюджетними потоками, стабілізації валютного ринку та підтриманню макрофінансової рівноваги. Отже, прогноз виступає не лише інструментом оцінювання, але й елементом механізму забезпечення фінансової стійкості.

Прогнозування ПІІ набуває особливої ваги в умовах високої волатильності глобальних фінансових потоків та посилення геополітичних ризиків [45]. У таких умовах навіть відносно стабільні за своєю природою інвестиційні потоки можуть зазнавати суттєвих коливань, що підвищує вимоги до якості та своєчасності прогнозної інформації. Відповідно, ефективність управління фінансовою системою дедалі більше залежить від здатності інтегрувати прогнозні оцінки у процес формування економічної політики.

Водночас використання прогнозної інформації не є однорідним у межах фінансової системи. Різні інститути — органи фіскального регулювання, центральні банки, банківські інститути та субнаціональні органи управління — формують відмінні вимоги до параметрів прогнозування ПІІ залежно від своїх функцій, часових горизонтів планування та рівня допустимого ризику. Це свідчить про необхідність формування підходу, у межах якого прогнозування ПІІ розглядається як інституційно-диференційований процес, адаптований до специфіки конкретних суб'єктів фінансової системи.

Таким чином, прогнозування ПІІ у системі забезпечення фінансової стійкості виконує інтегруючу функцію, поєднуючи аналітичний, інформаційний та управлінський компоненти. Його ефективність визначається не лише точністю моделей, але й здатністю враховувати інституційні особливості використання прогнозної інформації. Це обумовлює необхідність формування адаптивного підходу до прогнозування ПІІ як інструменту превентивного управління ризиками — диференційованого за функціональними характеристиками суб'єктів фінансової системи та орієнтованого на забезпечення її довгострокової стійкості.

Прогнозування прямих іноземних інвестицій характеризується низкою специфічних рис, що принципово відрізняють його від прогнозування інших макроекономічних показників та обмежують застосування стандартного економіко-статистичного інструментарію. Насамперед це зумовлено складною природою процесу залучення прямих іноземних інвестицій, який формується під впливом економічних, інституційних та геополітичних детермінант.

Однією з ключових характеристик ПІІ є їх нелінійність та асиметричність реакцій на зміни макроекономічного середовища [53], [54]. Інвестиційні рішення іноземних інвесторів формуються під впливом очікувань, рівня невизначеності та ризиків, що призводить до виникнення ефектів пороговості, часових лагів та різної чутливості до позитивних і негативних шоків. Унаслідок цього залежності між ПІІ та їх детермінантами часто не є стабільними у часі, що обмежує можливості використання лінійних моделей як універсального інструменту прогнозування.

Другою важливою особливістю є висока чутливість ПІІ до геополітичних факторів, які важко формалізуються у межах традиційних макроекономічних моделей [55], [45]. Воєнні конфлікти, санкційна політика, зміни у глобальних ланцюгах доданої вартості та процеси економічної фрагментації, можуть спричиняти різкі структурні зрушення у потоках капіталу, що не можуть бути адекватно відображені у ретроспективних даних. Показовим прикладом є масштабна реалокація глобальних інвестиційних потоків після 2022 року, коли введення безпрецедентних санкційних пакетів та поділ світової економіки на конкуруючі геоекономічні блоки спричинили структурні зміни у географії ПІІ, які жодна з існуючих ретроспективних моделей не передбачала [45]. Це зумовлює необхідність поєднання кількісних методів із сценарним підходом, що дозволяє враховувати альтернативні траєкторії розвитку інвестиційних процесів.

Третьою характеристикою є структурна неоднорідність ПІІ, яка проявляється у відмінностях між галузевими, регіональними та функціональними компонентами інвестиційних потоків [24]. Агреговані показники ПІІ маскують суттєві відмінності у поведінці інвесторів, що знижує точність прогнозів на макрорівні. З огляду на це, методологія прогнозування повинна передбачати дезагрегацію даних та врахування специфіки окремих сегментів інвестиційної активності.

Крім того, ПІІ характеризуються довгостроковим горизонтом прийняття рішень та інерційністю, що проявляється у наявності часових лагів між змінами економічних умов та фактичними обсягами інвестицій [38]. Це зумовлює необхідність використання динамічних моделей, здатних враховувати відкладений ефект впливу

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/).

макроекономічних факторів, а також підвищує значущість очікувань як визначального чинника інвестиційної поведінки.

Сукупність зазначених характеристик визначає обмеженість традиційних підходів до прогнозування, орієнтованих на стабільні статистичні залежності між змінними. У сучасних умовах ефективне прогнозування ПІІ потребує використання комбінованих методологічних підходів, що поєднують економетричні моделі, методи машинного навчання та сценарний аналіз, як інструмент врахування структурних зрушень [42], [44]. Така інтеграція дозволяє одночасно враховувати як кількісні закономірності, так і якісні зміни у зовнішньому середовищі функціонування інвестиційних процесів.

Водночас навіть найбільш складні моделі не забезпечують універсального рішення для прогнозування ПІІ, оскільки їх ефективність значною мірою залежить від цільового призначення прогнозу. Відмінності у функціях інститутів фінансової системи формують якісно різні методичні вимоги до параметрів прогнозування: короткостроковий прогноз для цілей валютного регулювання потребує високочастотних даних і моделей із мінімальним лагом реакції, тоді як середньостроковий прогноз для бюджетного планування орієнтується на структурні детермінанти та сценарні припущення. Це унеможливлює застосування єдиної універсальної моделі і визначає необхідність диференціації методичного інструментарію відповідно до управлінських завдань конкретних суб'єктів фінансової системи.

Таким чином, методологічні особливості прогнозування ПІІ визначаються їх нелінійною, багатофакторною та структурно неоднорідною природою, що обумовлює необхідність переходу від універсальних моделей до гнучких, адаптивних підходів. Це створює передумови для формування інституційної матриці споживачів прогнозної інформації, яка дозволяє узгодити параметри прогнозування з функціональними потребами суб'єктів фінансової системи та підвищити ефективність використання прогнозної інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

Однією з ключових проблем сучасних підходів до прогнозування прямих іноземних інвестицій є їх орієнтація на агрегований макроекономічний рівень, що передбачає використання універсальних моделей незалежно від цілей їх застосування [34], [35]. Такий підхід ігнорує той факт, що прогноз ПІІ не є самодостатнім аналітичним результатом, а виступає інструментом підтримки прийняття рішень у межах конкретних інститутів фінансової системи.

У цьому контексті принципового значення набуває положення про інституційну диференціацію споживачів прогнозної інформації, відповідно до якого різні суб-'єкти фінансової системи формують відмінні вимоги до параметрів прогнозування ПІІ [48], [49]. Такі відмінності визначаються функціональним призначенням інститутів, часовими горизонтами прийняття рішень, рівнем допустимого ризику та характером управлінських завдань.

На відміну від існуючих підходів, що зосереджуються переважно на підвищенні точності прогнозів [41], [43], [44], у даному дослідженні обгрунтовується доцільність переходу до інституційно орієнтованої моделі прогнозування, у межах якої ключовим критерієм ефективності є не універсальність моделі, а її відповідність потребам конкретного користувача.

З цією метою пропонується інституційна матриця споживачів прогнозу ПІІ (табл. 1), побудована за критеріями функціонального призначення інституту, горизонту планування, вимог до точності, ключових змінних та переважних методів прогнозування.

Запропонована матриця демонструє, що відмінності між інститутами фінансової системи мають не лише кількісний, але й якісний характер і проявляються у функціональній асиметрії цілей використання прогнозної інформації. Органи фіскального регулювання орієнтовані на забезпечення стабільності та узгодженості прогнозних оцінок з бюджетними параметрами та макрофінансовими орієнтирами, що є критичним для формування реалістичної фіскальної політики. Центральний банк надає пріоритет оперативності та чутливості прогнозу до змін у міжнародних потоках капіталу з метою підтримання валютної та фінансової стійкості. Банківські інститути орієнтовані на максимізацію точності короткострокового прогнозу, що зумовлено їх домінуючою роллю у фінансовому посередництві та безпосередньою реакцією на зміни інвестиційних потоків через канали кредитування та управління ліквідністю. Небанківський сектор фінансових корпорацій в українських реаліях залишається недостатньо розвине-

Таблиця 1. Інституційна матриця споживачів прогнозу ПІІ

Інститути фінансової системи	Основна функція	Горизонт прогнозування	Вимоги до точності	Ключові змінні	Переважні методи
Органи фіскального регулювання	Бюджетне планування, прогноз доходів	Середньо- та довгостроковий (1-5 років)	Пріоритет узгодженості із бюджетними параметрами над максимальною точністю	ПІІ, ВВП, податкові надходження, галузева структура	Структурні моделі, сценарний аналіз
Центральний банк	Валютна стабільність	Коротко- та середньостроковий (до 1 року/1-3 роки)	Висока оперативність і чутливість до змін потоків капіталу	ПІІ, валютний курс, резерви, фінансові потоки	VAR/VECM, nowcasting (прогнозування поточного стану в режимі реального часу), високочастотні моделі
Банківські інститути	Управління кредитними ризиками, оцінка ліквідності	Короткостроковий (до 1 року)	Висока точність та адаптивність прогнозу	ПІІ, кредитний портфель, показники ліквідності, індикатори ризику	ML-моделі (методи машинного навчання), панельні дані
Субнаціональні органи управління	Регіональний розвиток, залучення інвестицій	Середньо- та довгостроковий (1-5 років)	Висока просторова деталізація та чутливість до регіональних відмінностей	ПІІ, інфраструктурні характеристики, показники регіонального розвитку	Просторово-економетричні моделі, кластерний аналіз

Джерело: авторська розробка.

ним для формування виразного інституційного запиту на прогнози ПІІ, що визначає перспективність його окремого дослідження в міру інституційного становлення. Субнаціональні органи управління, своєю чергою, потребують просторово деталізованих прогнозів, що відображають територіальні асиметрії інвестиційної активності та дозволяють обгрунтовувати регіональні інвестиційні програми. Така функціональна асиметрія означає, що різні інститути фактично оптимізують різні характеристики прогнозу, що унеможливлює існування універсальної моделі прогнозування ПІІ та обумовлює необхідність формування адаптивного, інституційно орієнтованого підходу.

Таким чином, інституційна диференціація визначає необхідність використання різних типів моделей, наборів змінних та часових горизонтів прогнозування, що унеможливлює оцінювання ефективності ПІІ виключно через універсальні критерії точності. Запропонований підхід дозволяє перейти від логіки прогнозування, орієнтованої на модель, до орієнтованої на користувача, у межах якої параметри прогнозу визначаються не лише властивостями даних, але й особливостями їх використання у системі управління фінансовою стійкістю. Саме на цій основі інституційна матриця споживачів прогнозу ПІІ виступає концептуальною основою для побудови адаптивних моделей прогнозування, здатних забезпечити підвищення ефективності управлінських рішень у сфері фінансової політики та зміцнення стійкості фінансової системи.

Синтез попередніх положень дозволяє сформувати цілісну концептуальну модель прогнозування прямих іноземних інвестицій як інструменту забезпечення стійкості та оздоровлення фінансової системи, що узагальнює отримані теоретико-методичні результати. Її ключова відмінність від існуючих підходів полягає у переході від лінійної логіки "прогноз → оцінка" до інтегрованої моделі "прогноз → інституційна адаптація → управлінське рішення → зворотний зв'язок", у межах якої прогнозування виступає не кінцевим результатом аналітики, а невід'ємним елементом циклу управління фінансовою системою.

У запропонованій моделі прогнозування ПІІ розглядається як багаторівнева система, що поєднує три взаємопов'язані компоненти: методологічний, інституційний та функціональний.

Методологічний компонент визначає інструментальну основу прогнозування та передбачає використання комбінованого підходу, що інтегрує економетричні моделі, методи машинного навчання та сценарний аналіз [42], [45]. Така комбінація дозволяє враховувати як статистичні закономірності, так і нелінійні залежності та структурні зрушення, зумовлені геополітичними факторами. Відмова від універсальної моделі на користь гібридного підходу є принциповою умовою адекватності прогнозу в умовах високої невизначеності.

Інституційний компонент відображає диференційовану структуру споживачів прогнозної інформації та базується на розробленій у дослідженні інституційній матриці. У межах цього компоненту прогнозування адаптується до специфіки функціональних запитів різних інститутів фінансової системи — від забезпечення бюджетної стабільності до управління ліквідністю та валютними ризиками. Ключовим положенням є визнання функціональної асиметрії цілей, що зумовлює неможливість використання єдиного стандарту прогнозу.

Функціональний компонент визначає роль прогнозу у процесі забезпечення фінансової стійкості та реалізується через три основні канали [50], [51]: превентивний, що забезпечує ідентифікацію потенційних ризиків та дисбалансів; адаптивний, спрямований на коригування параметрів фінансової та інвестиційної політики; та стабілізаційний, що підтримує макрофінансову рівновагу в умовах зовнішніх шоків.

Взаємодія зазначених компонентів формує замкнений контур управління, у якому прогнозування ПІІ забезпечує безперервний обмін інформацією між аналітичним та управлінським рівнями. Це дозволяє трансформувати прогноз із статичного інструменту оцінювання у динамічний механізм формування політики.

Принципово важливим елементом моделі є механізм зворотного зв'язку [38], відповідно до якого результати реалізації управлінських рішень впливають на параметри прогнозування, уточнюючи як модельну специфікацію, так і набір релевантних змінних. Таким чином, система прогнозування набуває властивостей адаптивності, самокорекції та динамічного оновлення параметрів, що особливо важливо в умовах структурної нестабільності та неповноти інформації.

Запропонована концептуальна модель має практичне значення для формування інституційної архітектури прогнозно-аналітичного забезпечення фінансової системи. Її імплементація передбачає не лише технічне вдосконалення прогнозних інструментів, але й інституційні зміни — зокрема, розбудову механізмів міжвідомчої координації між органами фіскального регулювання, центральним банком та субнаціональними органами управління у частині обміну прогнозною інформацією про інвестиційні потоки. Саме така координація є необхідною умовою перетворення розрізнених прогнозних оцінок на узгоджену систему підтримки управлінських рішень у сфері забезпечення фінансової стійкості.

Таким чином, прогнозування ПІІ постає не як допоміжний елемент аналітичного забезпечення, а як системоутворюючий інструмент управління фінансовою стійкістю, що забезпечує здатність фінансової системи не лише реагувати на зовнішні шоки, але й проактивно формувати траєкторію свого розвитку. Саме в цьому полягає його ключова роль у забезпеченні оздоровлення та довгострокової резильєнтності фінансової системи країни-реципієнта в умовах глобальної нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

У статті теоретично обгрунтовано та методично розвинуто підхід до прогнозування ПІІ як системоутворюючого інструменту управління фінансовою стійкістю. Доведено, що реалізація стабілізуючого потенціалу ПІІ значною мірою визначається здатністю фінансової системи своєчасно антиципувати інвестиційні потоки та інтегрувати прогнозні оцінки у процес формування економічної політики.

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/).

Ключовим теоретичним результатом є обгрунтування інтегруючої ролі прогнозування ПІІ у механізмі забезпечення фінансової стабільності через поєднання аналітичної, інформаційної та управлінської функцій. Це дозволило розширити існуючі уявлення про роль інвестиційних потоків у фінансовій системі, змістивши акцент із їх кількісної оцінки на функціональне використання прогнозної інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

Методичний внесок дослідження полягає у систематизації сучасних підходів до прогнозування ПІІ та обгрунтуванні необхідності переходу від універсальних моделей до гнучких комбінованих підходів, що інтегрують економетричні методи, інструменти машинного навчання та сценарний аналіз. Доведено, що специфічні характеристики ПІІ — нелінійність, геополітична чутливість, структурна неоднорідність та інерційність — зумовлюють обмеженість традиційних моделей і потребують адаптивного методологічного інструментарію.

Найбільш вагомим результатом дослідження є розроблення інституційної матриці споживачів прогнозної інформації, яка відображає диференціацію потреб різних інститутів фінансової системи за горизонтом прогнозування, вимогами до точності та функціональним призначенням прогнозу. Запровадження категорії функціональної асиметрії цілей дозволило обгрунтувати неможливість використання єдиної універсальної моделі прогнозування ПІІ та сформувати підхід до його інституційної адаптації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої концептуальної моделі для вдосконалення системи прогнозно-аналітичного забезпечення державного управління. Її застосування сприяє підвищенню узгодженості між фіскальною, монетарною та інвестиційною політикою, а також створює передумови для більш ефективного управління макрофінансовими ризиками в умовах невизначеності та зовнішніх шоків.

Разом з тим дослідження має певні обмеження. По-перше, запропонована модель має концептуальний характер і потребує подальшої емпіричної верифікації на основі даних конкретних країн або регіонів. По-друге, інституційна матриця сформована на узагальненому рівні та не враховує повною мірою специфіку окремих національних фінансових систем, зокрема рівень розвитку фінансових ринків та інституційної спроможності. По-третє, складність формалізації геополітичних факторів обмежує точність прогнозних моделей у довгостроковому періоді.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію запропонованої моделі, зокрема шляхом побудови інституційно орієнтованих прогнозних моделей ПІІ для різних сегментів фінансової системи. Перспективним напрямом є також інтеграція альтернативних масивів неструктурованих даних, включаючи індикатори геополітичних ризиків, інформаційні потоки та поведінкові фактори інвесторів. Окремої уваги потребує дослідження механізмів міжінституційної координації у використанні прогнозної інформації, що дозволить підвищити ефективність її практичного застосування у системі забезпечення фінансової стійкості.

Таким чином, результати дослідження формують цілісну теоретико-методичну основу для переосмислення ролі прогнозування прямих іноземних інвестицій у сучасній фінансовій системі та підтверджують його значення як ключового інструменту забезпечення її стійкості та довгострокової резильєнтності.

Література:

1. Babic, M., Dixon, A.D., & Fichtner, J. Varieties of state capital: What does foreign state-led investment do in a globalized world? Competition & Change. 2023. Volume 27 Issue 5, pages 663—684. https://doi.org/10.1177/10245294221139524

2. Deeg, R., & Hardie, I. What is patient capital and who supplies it? Socio-Economic Review. 2016. Volume 14 Issue 4, pages 627—645. https://doi.org/10.1093/ser/mww025

3. Yang, T., Jiang, X., Yin, S., & Yang, C. Patient capital and new quality productive forces in manufacturing firms: evidence from China and the moderating effect of media attention. Scientific Journal of Economics and Management Research. 2025. Volume 7 Issue 2, pages 21—33. https://doi.org/10.54691/bwmw5j35

4. UNDP. (2011). Towards Human Resilience: Sustaining MDG Progress in an Age of Economic Uncertainty. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Towards_SustainingMDG_-Web1005.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

5. Wu, J., Li, S., & Selover, D. Foreign direct investment vs. foreign portfolio investment: the effect of the governance environment. Management International Review. 2012. Volume 52 Issue 5. https://doi.org/10.-1007/s11575-011-0121-0

6. Benefits and advantages of foreign direct investment. March 4, 2021. URL: https://researchfdi.com/benefits-fdi-foreign-direct-investment/ (дата звернення: 20.04.2026).

7. Faeth, I. Determinants of foreign direct investment — A tale of nine theoretical models. Journal of Economic Surveys. 2009. Volume 23 Issue 1, pages 165—196. https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2008.00560.x

8. Nayak, D., & Choudhury, R. N. A selective review of foreign direct investment theories. ARTNeT Working Paper Series No. 143. 2014. Bangkok, ESCAP. URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/AWP%2520-No.%2520143.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

9. Makoni, P. L. An extensive exploration of theories of foreign direct investment. Risk governance and control: financial markets and institutions. 2015. Volume 5 Issue 2, pages 77—83. URL: https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/10-22495_rgcv5i2c1art1.pdf (дата звернення 18.04.2026).

10. Shah, M. H., Ali, I., & Kiramat, K. Theoretical evolution of foreign direct investment. 2025. The Journal of Humanities and Social Sciences. Volume 33 Issue 2, pages 1—13. URL: http://ojs.uop.edu.pk/jhss/article/view/2300 (дата звернення: 30.04.2026).

11. Paul, J. & Feliciano-Cestero, M. M. Five decades of research on foreign direct investments by MNEs: An overview and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Volume 124, pages 800—812. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.017

12. Ren, Y. A review of the determinants of outward foreign direct investment (FDI): From the perspective of the eclectic paradigm. Academic Journal of Business & Management. 2024. Volume 6 Issue 11, pages 119—124. https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.061119

13. Kocurek, M. Impact of Ownership-Location-Internalization (OLI) paradigm and Investment Development Path (IDP) on gravity model of FDI in Eastern Europe and Central Asia. Ekonomicke rozhlady — Economic Review. 2024. Volume 53 Issue 2, pages 109—130. https://doi.org/10.53465/er.2644-7185.2024.-2.09-130

14. Dunning, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. International Business Review. 2000. Volume 9 Issue 2, pages 163—190. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9

15. Narula, R., & Dunning, J. H. Multinational enterprises, development and globalization: Some clarifications and a research agenda. Oxford Development Studies. 2010. Volume 38 Issue 3, pages 263—287. https://doi.org/10.1080/13600818.2010.505684

16. Lozada, H. R., & Hunter, R. J. The context and landscape of foreign direct investment (FDI) in 2025. Economics and Business Quarterly Reviews. 2025. Volume 8 Issue 3, pages 241—258. https://doi.org/10.31014/aior.1992.08.03.677

17. Falisova, D., & Glova, J. Determinants of foreign direct investment: Insights from selected EU countries. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2025. Volume 12 Issue 3, pages 102—117. https://doi.org/10.9770/w2945934328

18. OECD. (2025). FDI in figures: April 2025. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/investment/fdi-in-figures-april-2025.htm (дата звернення: 25.04.2026).

19. White & Case LLP. (2025). Foreign direct investment reviews 2025: A global perspective. White & Case. URL: https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/foreign-direct-investment-reviews-2025 (дата звернення: 10.04.2026).

20. Brukoff, P., & Rother, B. IMF: FDI may not be as stable as governments think. IMF. 2007. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2015/09/28/04/53/sores051a (дата звернення 25.04.2026).

21. Dellis, K., Sondermann, D., & Vansteenkiste, I. Determinants of FDI inflows in advanced economies: Does the quality of economic structures matter? Working Paper Series 2066. European Central Bank. 2017. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2066.en.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

22. Cavallo, E. A., Fernandez-Arias, E., & Rinaldi, M. (2023). The risk of external financial crisis. Inter-American Development Bank Working Paper. 60 p. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4531956

23. Barboza, G., Braga, A., Duchier, A., Chacon, A., Calderon, K., & Lang, G. Technology transfer, knowledge spillover and foreign direct investment. Journal of Technology Transfer. 2025. https://doi.org/10.1007/s10961-025-10226-6

24. UNCTAD. (2025). World Investment Report 2025: International investment in the digital economy. Geneva: United Nations. 278 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

25. Saurav, A., & Kuo, R. Foreign direct investment and productivity: A literature review on the effects of FDI on local firm productivity. Washington, DC: World Bank. 2020. 18 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/247211591942545444/pdf (дата звернення: 15.04.2026).

26. Ahn, J., Aiyar, S., & Presbitero, A. F. Productivity spillovers from FDI: A firm-level cross-country analysis. The World Economy. 2025. Volume 48 Issue12, pages 2486-2506. https://doi.org/10.1111/twec.13708

27. Olgan, D., & Tan, Z. Capital inflows, credit growth, and financial systems. IMF Working Paper No. 2015/193. 2015. 31 p. https://doi.org/10.5089/978151358-1262.001

28. Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S., & Sayek, S. Does foreign direct investment promote growth? Exploring the role of financial markets. Journal of Development Economics. 2010. Volume 91 Issue 2, pages 242—256. https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.09.004

29. Hermes, N., & Lensink, R. Foreign direct investment, financial development and economic growth. Journal of International Development Studies. 2003. Volume 40 Issue 1, pages 142—163. https://doi.org/10.1080/00220380412331293707

30. Globerman, S., & Shapiro, D. Governance infrastructure and US foreign direct investment. Journal of International Business Studies. 2003. Volume 34 Issue 1, pages 19—39. https://doi.org/10.1057/palgrave.-jibs.8400001

31. Buchanan, B. G., Le, Q. V., & Rishi, M. Foreign direct investment and institutional quality: Some empirical evidence. International Review of Financial Analysis. 2012. Volume 21, pages 281—291. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2011.10.001

32. Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J. W. How does foreign direct investment affect economic growth? Journal of International Economics. 1998. Volume 45, pages 115—135. https://doi.org/10.1016/S0022-1996(97)00033-0

33. Li, X., & Liu, X. Foreign direct investment and economic growth: An increasingly endogenous relationship. World Development. 2005. Volume 33 Issue 3, pages 393—407. https://doi.org/10.1016/j.-worlddev.2004.11.001

34. Riker, D., & Wickramarachi, H. A review of economic literature on foreign direct investment. United States International Trade Commission. Economics Working Paper 2020-04-B. 2020. URI: https://www.usitc.gov/publications/332/review_of_-economic_literature_foreign_direct.html (дата звернення: 25.04.2026).

35. Siddique, H. H., & Bardai, B. B. Seventy years of FDI literature: Review, comparison and critique. Economics — Innovative and Economics Research Journal. 2023. Volume 11 Issue 1, pages 195—221. https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0015

36. Bergstrand, J. H., & Egger, P. A knowledge-and-physical-capital model of international trade flows, foreign direct investment, and multinational enterprises. Journal

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

of International Economics. 2007. Volume 73 Issue 2, pages 278-308.

37. Blonigen, B. A., & Piger, J. Determinants of foreign direct investment. Canadian Journal of Economics. 2014. Volume 47 Issue 3, pages 775—812. https://doi.org/10.1111/caje.12091

38. Vujanovic, N., Casella, B., & Bolwijn, R. Forecasting global FDI: A panel data approach. Transnational Corporations Journal. 2021. Volume 28 Issue 1, pages 1-28. URL: https://ssrn.com/abstract=3906374 (дата звернення: 22.04.2026).

39. Awariefe, C., & Ogbereyivwe, O. Time series modelling and forecasting foreign direct investment using linear and nonlinear models: The case of Nigeria. Journal of Basics and Applied Sciences Research. 2024. Volume 2 Issue 1, pages 46—23. https://doi.org/10.33003/jobasr-2024-v2i1-33

40. Linh, H.T.D., Duong, N. T., & Hien, H.T. The relationship among exports, foreign direct investment, and economic growth in Vietnam — A VAR approach. VNU University of Economics and Business. 2023. Volume 3 Issue 2, pages 11—20. https://doi.org/10.57110/vnujeb.v3i2.164

41. Rapoo, M. I., Chanza, M., & Munapo, E. Modelling and forecasting foreign direct investment: A comparative application of machine learning based evolutionary algorithms hybrid models. In Lecture Notes in Networks and Systems. 2023. Volume 854, pages 23—35. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50151-7_3

42. Singh, D. Foreign direct investment and local interpretable model-agnostic explanations: A rational framework for FDI decision making. Journal of Economics, Finance and Administrative Science. 2023. Volume 29 Issue 57, pages 98-120. https://doi.org/10.1108/JEFAS-05-2021-0069

43. Kemives, A., Randelovic, M., Barjaktarovic, L., Dikanovic, P., Cabarkapa, M., & Randelovic, D. Identifying key indicators for successful foreign direct investment through asymmetric optimization using machine learning. Symmetry. 2024. Volume16 Issue10, Article 1346. https://doi.org/10.3390/sym16101346

44. Onyeanuforo, U. L., Mohammed, B. B., Onohwakpo, E. A. Machine learning models for forecasting foreign direct investment (FDI) flows. Global Journal of Artificial Intelligence and Technology Development. 2025. Volume 3 Issue 1, pages 96—109. https://doi.org/10.5281/zenodo.15744216

45. Avendano, R., Blanchard, E. J., Olney, W., Santos-Paulino, A. U., & Trentini, C. The great reallocation revisited: How FDI is (and is not) shifting amid heightened geopolitical tensions. Tuck School of Business Working Paper. 2025. Forthcoming. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5991974

46. Li, C., Chen, Y., & Shang, Y. A review of industrial big data for decision making in intelligent manufacturing. Engineering Science and Technology, an International Journal. 2022. Volume 29 Article 101021. https://doi.org/10.1016/j.jestch.2021.06.001

47. Zito, F., Cutello, V., & Pavone, M. Data-driven forecasting and its role in enhanced decision-making. Engineering Applications of Artificial Intelligence. 2025. Volume 154 Article 110934. https://doi.org/10.1016/j.engappai.2025.110934

48. World Bank. (2023). Changing foreign direct investment dynamics and policy responses: White Paper for Japan's G7 Presidency. World Bank; International Finance Corporation. URL: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023 (дата звернення: 15.04.2026).

49. OECD. (2024.)New OECD FDI data: trends, impacts and regulations. URL: https://www.oecd.org/en/blogs/2024/11/oecd-fdi-data-impacts-regulation.html (дата звернення: 15.04.2026).

50. Namaki, A., Eyvazloo, R., Ramtinnia, S. A systematic review of early warning systems in finance. ArXiv preprint. 2023. https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.00490

51. European Central Bank. (2025). Financial stability review. URl: https://www.ecb.europa.eu/press (дата звернення: 15.04.2026).

52. Pieschacon, A., Dar, A., & Xu, H. Assessing financial resilience with scenario-conditioned early warning signals. MOODYS. Whitepaper. 2025. URL: https://www.moodys.com/web/en/us/insights/resources/assessing-financial-resilience.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

53. Efthimiou, S. G. Foreign direct investments: A survey and review of literature. Theoretical Economics Letters. 2024. Volume 14 Issue 6. https://doi.org/10.4236/tel.2024.146123

54. Hyun-Jung, N., Jeongseok, B., & Doojin, R. Nonlinear effects of financial openness on financial development in ASEAN. Journal of Multinational Financial Management. 2024. Volume 73 Issue C. Article 100846. https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2024.100846

55. Knoerich, J. Re-orienting the paradigm: path dependence in FDI theory and the emerging multinationals. International Journal of Emerging Markets. 2019. Volume14 Issue 1, pages 51-69. https://doi.org/10.1108/iJoEM-04-2017-0123

References:

1. Babic, M. Dixon, A.D. and Fichtner, J. (2023), "Varieties of state capital: What does foreign state-led investment do in a globalized world?", Competition & Change, vol. 27 (5), pp. 663—684. https://doi.org/10.1177/10245294221139524

2. Deeg, R. and Hardie, I. (2016), "What is patient capital and who supplies it?", Socio-Economic Review, vol. 14 (4), pp. 627—645. https://doi.org/10.1093/ser/mww025

3. Yang, T. Jiang, X. Yin, S. and Yang, C. (2025), "Patient capital and new quality productive forces in manufacturing firms: evidence from China and the moderating effect of media attention", Scientific Journal of Economics and Management Research, vol. 7 (2), pp. 21—33. https://doi.org/10.54691/bwmw5j35

4. UNDP (2011), "Towards Human Resilience: Sustaining MDG Progress in an Age of Economic Uncertainty", available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Towards_-SustainingMDG_Web1005.pdf (Accessed 20 April 2026).

5. Wu, J. Li, S. and Selover, D. (2012), "Foreign direct investment vs. foreign portfolio investment: the effect of the governance environment", Management International Review, vol. 52 (5). https://doi.org/10.1007/s11575-011-0121-0

6. "Benefits and advantages of foreign direct investment", March 4, 2021, available at: https://researchfdi.com/benefits-fdi-foreign-direct-investment/ (Accessed 20 April 2026).

7. Faeth, I. (2009), "Determinants of foreign direct investment — A tale of nine theoretical models", Journal of Economic Surveys, vol. 23 (1), pp. 165—196. https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2008.00560.x

8. Nayak, D. and Choudhury, R. N. (2014), "A selective review of foreign direct investment theories", ARTNeT Working Paper Series No. 143. Bangkok, ESCAP, available at: https://www.unescap.org/sites/default/files/AWP%2520No.%2520143.pdf (Accessed 22 April 2026).

9. Makoni, P. L. (2015), "An extensive exploration of theories of foreign direct investment", Risk governance and control: financial markets and institutions, vol. 5 (2), pp. 77—83, available at: https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/10-22495_rgcv5i2c1art1.pdf (Accessed 18 April 2026).

10. Shah, M. H. Ali, I. and Kiramat, K. (2025), "Theoretical evolution of foreign direct investment", The Journal of Humanities and Social Sciences, vol. 33 (2), pp. 1—13, available at: http://ojs.uop.edu.pk/jhss/article/view/2300 (Accessed 30 April 2026).

11. Paul, J. and Feliciano-Cestero, M. M. (2021), "Five decades of research on foreign direct investments by MNEs: An overview and research agenda", Journal of Business Research, vol. 124, pp. 800—812. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.017

12. Ren, Y. (2024), "A review of the determinants of outward foreign direct investment (FDI): From the perspective of the eclectic paradigm", Academic Journal of Business & Management, vol. 6 (11), pp. 119—124. https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.061119

13. Kocurek, M. (2024), "Impact of Ownership-Location-Internalization (OLI) paradigm and Investment Development Path (IDP) on gravity model of FDI in Eastern Europe and Central Asia", Ekonomicke rozhlady — Economic Review, vol. 53 (2), pp. 109—130. https://doi.org/10.53465/er.2644-7185.2024.2.09-130

14. Dunning, J. H. (2000), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", International Business Review, vol. 9 (2), pp. 163—190. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9

15. Narula, R. and Dunning, J. H. (2010), "Multinational enterprises, development and globalization: Some clarifications and a research agenda", Oxford Development Studies, 38 (3): 263—287. https://doi.org/10.1080/13600818.2010.505684

16. Lozada, H. R. and Hunter, R. J. (2025), "The context and landscape of foreign direct investment (FDI) in 2025", Economics and Business Quarterly Reviews, vol. 8 (3), pp. 241—258. https://doi.org/10.31014/aior.1992.-08.03.677

17. Falisova, D. and Glova, J. (2025), "Determinants of foreign direct investment: Insights from selected EU countries", Entrepreneurship and Sustainability Issues, vol. 12 (3), pp. 102—117. https://doi.org/10.9770/w2945934328

18. OECD (2025), "FDI in figures", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/investment/fdi-in-figures-april-2025.htm (Accessed 25 April 2026).

19. White & Case LLP (2025), "Foreign direct investment reviews 2025: A global perspective", available at: https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/foreign-direct-investment-reviews-2025 (Accessed 10 April 2026).

20. Brukoff, P. and Rother, B. (2007), "FDI may not be as stable as governments think", available at: https://www.imf.org/en/news/articles/2015/09/28/04/53/sores051a (Accessed 25 April 2026).

21. Dellis, K. Sondermann, D. and Vansteenkiste, I. (2017), "Determinants of FDI inflows in advanced economies: Does the quality of economic structures matter?", Working Paper Series 2066. European Central Bank, available at: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2066.en.pdf (Accessed 28 April 2026).

22. Cavallo, E. A. Fernandez-Arias, E. and Rinaldi, M. (2023), "The risk of external financial crisis", Inter-American Development Bank Working Paper. 60 p. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4531956

23. Barboza, G. Braga, A. Duchier, A. Chacon, A. Calderon, K. and Lang, G. (2025), "Technology transfer, knowledge spillover and foreign direct investment", Journal of Technology Transfer. https://doi.org/10.1007/s10961-025-10226-6

24. UNCTAD (2025), "World Investment Report 2025: International investment in the digital economy", Geneva: United Nations. 278 p., available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf (Accessed 28 April 2026).

25. Saurav, A. and Kuo, R. (2020), "Foreign direct investment and productivity: A literature review on the effects of FDI on local firm productivity", Washington, DC: World Bank. 18 p., available at: https://documents1.-worldbank.org/curated/en/247211591942545444/pdf (Accessed 15 April 2026).

26. Ahn, J. Aiyar, S. and Presbitero, A. F. (2025), "Productivity spillovers from FDI: A firm-level cross-country analysis", The World Economy, vol. 48(12), pp. 2486-2506. https://doi.org/10.1111/twec.13708

27. Olgan, D. and Tan, Z. (2015), "Capital inflows, credit growth, and financial systems", IMF Working Paper No. 2015/193. 31 p. https://doi.org/10.5089/97815-13581262.001

28. Alfaro, L. Chanda, A. Kalemli-Ozcan, S. and Sayek, S. (2010), "Does foreign direct investment promote growth? Exploring the role of financial markets", Journal of Development Economics, vol. 91 (2), pp. 242—256. https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.09.004

29. Hermes, N. and Lensink, R. (2003), "Foreign direct investment, financial development and economic growth", Journal of International Development Studies, vol. 40 (1), pp. 142—163. https://doi.org/10.1080/002203804-12331293707

30. Globerman, S. and Shapiro, D. (2003), "Governance infrastructure and US foreign direct investment", Journal of International Business Studies, vol. 34 (1), pp. 19—39. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400001

31. Buchanan, B. G. Le, Q. V. and Rishi, M. (2012), "Foreign direct investment and institutional quality: Some empirical evidence", International Review of Financial Analysis, vol. 21, pp. 281—291. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2011.10.001

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/).

32. Borensztein, E. De Gregorio, J. and Lee, J. W. (1998), "How does foreign direct investment affect economic growth?", Journal of International Economics, vol. 45, pp. 115—135. https://doi.org/10.1016/S0022-1996(97)00033-0

33. Li, X. and Liu, X. (2005), "Foreign direct investment and economic growth: An increasingly endogenous relationship", World Development, vol. 33 (3), pp. 393—407. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.11.001

34. Riker, D. and Wickramarachi, H. (2020), "A review of economic literature on foreign direct investment", United States International Trade Commission. Economics Working Paper 2020-04-B. Available at: https://www.usitc.gov/publications/332/review_of_-economic_literature_foreign_direct.html (Accessed 25 April 2026).

35. Siddique, H. H. and Bardai, B. B. (2023), "Seventy years of FDI literature: Review, comparison and critique", Economics — Innovative and Economics Research Journal, vol. 11 (1), pp. 195—221. https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0015

36. Bergstrand, J. H. and Egger, P. (2007), "A knowledge-and-physical-capital model of international trade flows, foreign direct investment, and multinational enterprises", Journal of International Economics, vol. 73(2), pp. 278—308.

37. Blonigen, B. A. and Piger, J. (2014), "Determinants of foreign direct investment", Canadian Journal of Economics, vol. 47 (3), pp. 775—812. https://doi.org/10.1111/caje.12091

38. Vujanovic, N. Casella, B. and Bolwijn, R. (2021), "Forecasting global FDI: A panel data approach", Transnational Corporations Journal, vol. 28 (1), pp. 1—28, available at: https://ssrn.com/abstract=3906374 (Accessed 22 April 2026).

39. Awariefe, C. and Ogbereyivwe, O. (2024), "Time series modelling and forecasting foreign direct investment using linear and nonlinear models: The case of Nigeria", Journal of Basics and Applied Sciences Research, vol. 2 (1), pp. 46—23. https://doi.org/10.33003/jobasr-2024-v2i1-33

40. Linh, H.T.D. Duong, N. T. and Hien, H.T. (2023), "The relationship among exports, foreign direct investment, and economic growth in Vietnam — A VAR approach", VNU University of Economics and Business, vol. 3 (2), pp. 11—20. https://doi.org/10.57110/vnujeb.v3i2.164

41. Rapoo, M. I. Chanza, M. and Munapo, E. (2023), "Modelling and forecasting foreign direct investment: A comparative application of machine learning based evolutionary algorithms hybrid models", Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 854, pp. 23—35. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50151-7_3

42. Singh, D. (2023), "Foreign direct investment and local interpretable model-agnostic explanations: A rational framework for FDI decision making", Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 29 (57), pp. 98—120. https://doi.org/10.1108/JEFAS-05-2021-0069

43. Kemives, A. Randelovic, M. Barjaktarovic, L. Dikanovic, P. Cabarkapa, M. and Randelovic, D. (2024), "Identifying key indicators for successful foreign direct investment through asymmetric optimization using machine learning", Symmetry, vol. 16 (10), Article 1346. https://doi.org/10.3390/sym16101346

44. Onyeanuforo, U. L. Mohammed, B. B. Onohwakpo, E. A. (2025), "Machine learning models for forecasting foreign direct investment (FDI) flows", Global Journal of Artificial Intelligence and Technology Development, vol. 3 (1), pp. 96—109. https://doi.org/10.5281/zenodo.-15744216

45. Avendano, R. Blanchard, E. J. Olney, W. Santos-Paulino, A. U. and Trentini, C. (2025), "The great reallocation revisited: How FDI is (and is not) shifting amid heightened geopolitical tensions", Tuck School of Business Working Paper Forthcoming. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5991974

46. Li, C. Chen, Y. and Shang, Y. (2022), "A review of industrial big data for decision making in intelligent manufacturing", Engineering Science and Technology, an International Journal, vol. 29, Article 101021. https://doi.org/10.1016/j.jestch.2021.06.001

47. Zito, F. Cutello, V. and Pavone, M. (2025), "Data-driven forecasting and its role in enhanced decision-making", Engineering Applications of Artificial Intelligence, vol. 154, Article 110934. https://doi.org/10.1016/j.engappai.2025.110934

48. World Bank (2023), "Changing foreign direct investment dynamics and policy responses: White Paper for Japan's G7 Presidency", available at: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023 (Accessed 15 April 2026).

49. OECD (2024), "New OECD FDI data: trends, impacts and regulations", available at: https://www.oecd.org/en/blogs/2024/11/oecd-fdi-data-impacts-regulation.html (Accessed 15 April 2026).

50. Namaki, A. Eyvazloo, R. and Ramtinnia, S. (2023), "A systematic review of early warning systems in finance", ArXiv preprint. https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.00490

51. European Central Bank (2025), "Financial stability review", available at: https://www.ecb.europa.eu/press (Accessed 15 April 2026).

52. Pieschacon, A. Dar, A. and Xu, H. (2025). "Assessing financial resilience with scenario-conditioned early warning signals", MOODYS. Whitepaper, available at: https://www.moodys.com/web/en/us/insights/resources/assessing-financial-resilience.pdf (Accessed 20 April 2026).

53. Efthimiou, S. G. (2024), "Foreign direct investments: A survey and review of literature", Theoretical Economics Letters, vol. 14(6). https://doi.org/10.4236/tel.2024.146123

54. Hyun-Jung, N. Jeongseok, B. and Doojin, R. (2024), "Nonlinear effects of financial openness on financial development in ASEAN", Journal of Multinational Financial Management, vol. 73(C), Article 100846. https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2024.100846

55. Knoerich, J. (2019), "Re-orienting the paradigm: path dependence in FDI theory and the emerging multinationals", International Journal of Emerging Markets, vol. 14 (1), pp. 51—69. https://doi.org/10.1108/iJoEM-04-2017-0123

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657.37:006.032:336.76

В. Я. Фаріон,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9994-3073

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.385

МЕТОДОЛОГІЯ ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

V. Farion,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University

METHODOLOGY OF ACCOUNTING FOR FINANCIAL INSTRUMENTS OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS

У статті обгрунтовано методологічний підхід до обліку фінансових інструментів підприємств України в умовах застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності. Актуальність дослідження визначається тим, що фінансові інструменти дедалі частіше поєднують кредитний, валютний, процентний, ліквідний і договірний ризики, а тому їх облік не може зводитися до формального перенесення норм МСФЗ у регістри бухгалтерського обліку. Метою статті є розроблення системи методологічного забезпечення, яка поєднує ідентифікацію економічної сутності інструмента, класифікацію за бізнес-моделлю та характеристиками грошових потоків, оцінку за амортизованою собівартістю або справедливою вартістю, визначення очікуваних кредитних збитків, розкриття ризиків і цифрову узгодженість звітності з таксономією UA XBRL МСФЗ. Методологічну основу дослідження становлять положення МСФЗ 9, МСБО 32, МСФЗ 7, МСФЗ 13, Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", національні нормативні акти у сфері електронного розкриття фінансової звітності та сучасні наукові праці з проблем імплементації МСФЗ. Запропоновано авторське трактування методології обліку фінансових інструментів як багаторівневої системи професійних суджень, контрольних процедур і моделей оцінювання, спрямованих на забезпечення достовірного відображення договірних прав, зобов'язань, ризиків та економічних вигід. Наукова новизна полягає в побудові інтегральної моделі методологічної зрілості обліку фінансових інструментів, що враховує класифікаційну відповідність, якість оцінки, обгрунтованість резервування очікуваних кредитних збитків, повноту розкриття ризиків, таксономічну узгодженість і ризик коригувань. Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу для формування облікової політики підприємств, внутрішнього контролю, підготовки МСФЗ-звітності та аудиторської перевірки фінансових інструментів.

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

The article develops a methodological approach to accounting for financial instruments of Ukrainian enterprises under International Financial Reporting Standards. The research problem arises from the fact that formal IFRS adoption does not automatically ensure high-quality reporting when entities deal with complex contractual arrangements, receivables exposed to increased credit risk, modified borrowings, guarantees, foreign-currency exposures and instruments measured at fair value. In such circumstances, accounting for financial instruments becomes a system of professional judgements rather than a purely technical procedure. The purpose of the article is to substantiate a coherent methodology that combines the identification of the economic substance of a contract, classification under the business-model and contractual-cash-flow criteria, measurement at amortised cost or fair value, estimation of expected credit losses, presentation of liabilities and equity instruments, risk-oriented disclosure and digital consistency with the UA IFRS XBRL taxonomy. The methodological basis includes IFRS 9, IAS 32, IFRS 7, IFRS 13, Ukrainian accounting legislation, regulatory requirements for XBRL reporting and recent academic literature on IFRS implementation, fair value measurement and professional competencies of accountants. The article argues that the methodology of accounting for financial instruments should be understood as a multi-level system of principles, valuation models, internal controls and disclosure procedures aimed at providing a faithful representation of contractual rights, obligations, risks and expected economic benefits. The originality of the research lies in the proposed integral model of methodological maturity of financial-instrument accounting. The model incorporates classification compliance, valuation quality, reasonableness of expected-credit-loss estimates, completeness of risk disclosures, taxonomy consistency and the risk of subsequent audit or regulatory adjustments. The practical implications relate to accounting policies, transformation procedures, internal control matrices, audit documentation and management decisions concerning financial assets and liabilities. For Ukrainian enterprises, the approach is relevant because IFRS application takes place under war-related uncertainty, volatile markets, limited observable inputs for fair value measurement, growing digital reporting requirements and increasing expectations of investors, creditors and regulators regarding reliable and comparable financial information.

Ключові слова: фінансові інструменти; МСФЗ; справедлива вартість; очікувані кредитні збитки; облікова політика; таксономія UA XBRL МСФЗ; розкриття ризиків.

Key words: financial instruments; IFRS; fair value; expected credit losses; accounting policy; UA IFRS XBRL taxonomy; risk disclosure.

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

Застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) українськими підприємствами істотно змінює логіку обліку фінансових інструментів. Йдеться не лише про заміну національних правил міжнародними, а про перехід до принципово іншої культури фінансового звітування, у межах якої договірна форма операції має бути перевірена через її економічну сутність, очікувані грошові потоки, ризики, управлінську модель утримання активу та інформаційні потреби користувачів звітності. Фінансовий інструмент у такій системі є не допоміжним об'єктом обліку, а носієм майбутніх прав, зобов'язань, ризиків і переоцінок, які безпосередньо впливають на активи, капітал, фінансовий результат, показники ліквідності та боргового навантаження підприємства.

Українська практика обліку фінансових інструментів ускладнюється поєднанням кількох обставин. По-перше, правове середовище поступово гармонізується з міжнародними вимогами, але методологія щоденного облікового застосування МСФЗ залишається нерівномірною між підприємствами різних галузей. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" закріплює нормативний базис складання фінансової звітності та застосування міжнародних стандартів для визначених категорій суб'єктів [1]. По-друге, національне положення з обліку фінансових інструментів історично формувалося за іншою логікою, ніж сучасна модель МСФЗ 9, у якій визначальними є бізнес-модель управління активом, характеристики договірних грошових потоків та очікувані кредитні збитки [2; 4]. По-третє, воєнна невизначеність, девальваційні ризики, зміни строків погашення дебіторської заборгованості, реструктуризації боргу та обмеженість активних ринків ускладнюють застосування справедливої вартості й побудову прогнозних оцінок.

Методологічна проблема полягає в тому, що облік фінансових інструментів часто сприймається як набір технічних процедур щодо визнання, оцінки та розкриття. Такий підхід не забезпечує належної якості звітності, оскільки МСФЗ базуються на професійному судженні, економічній інтерпретації договорів, моделюванні ризику та документуванні припущень. Підприємство може формально зазначити, що застосовує МСФЗ, але водночас неправильно класифікувати фінансовий актив, не ідентифікувати модифікацію грошових потоків, не створити резерв очікуваних кредитних збитків або не розкрити ризики так, щоб користувач міг оцінити їхній вплив на фінансовий стан.

Практична значущість теми посилюється цифровізацією фінансового звітування. В Україні фінансова звітність, складена на основі таксономії МСФЗ в єдиному електронному форматі, подається до центру збору фінансової звітності, а таксономія UA XBRL МСФЗ стала не лише технічним інструментом подання, а й елементом методологічної дисципліни [9; 10]. Розширювана мова ділової звітності (eXtensible Business Reporting Language, XBRL) переводить облікові судження у структуровані цифрові теги, тому помилки класифікації або недостатність розкриття набувають не тільки бухгалтерського, а й інформаційно-регуляторного значення. Відтак стаття спрямована на розроблення методологічного підходу, який поєднує норми МСФЗ, українське нормативне середовище, контроль професійного судження та цифрову логіку розкриття фінансової інформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукова дискусія щодо обліку фінансових інструментів після запровадження МСФЗ 9 концентрується навколо чотирьох взаємопов'язаних блоків. Перший стосується класифікації та оцінки фінансових активів. МСФЗ 9 визначає вимоги до класифікації й оцінки фінансових активів, фінансових зобов'язань та окремих договорів на купівлю або продаж нефінансових об'єктів [4]. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що класифікаційна модель МСФЗ 9 не є механічною, оскільки вона потребує доведення бізнес-моделі, перевірки характеристик договірних грошових потоків і належного розмежування амортизованої собівартості, справедливої вартості через інший сукупний дохід та справедливої вартості через прибуток або збиток [12].

Другий блок літератури пов'язаний з очікуваними кредитними збитками. На відміну від моделі понесених збитків, МСФЗ 9 вимагає врахування минулих подій, поточних умов і обгрунтованих прогнозів майбутнього, що особливо важливо для ринків, де кредитний ризик швидко змінюється. У рекомендаціях Світового банку для країн, що розвиваються, наголошено на потребі поєднання бухгалтерської методології резервування з якісними даними, управлінським наглядом і макроекономічними припущеннями [13]. Для нефінансових підприємств ця проблема часто проявляється у знеціненні торговельної дебіторської заборгованості, виданих позик, фінансових гарантій і довгострокових розрахунків із контрагентами.

Третій блок охоплює справедливу вартість. МСФЗ 13 визначає справедливу вартість як ринково орієнтовану оцінку та встановлює єдину систему її визначення й розкриття [7]. Наукові праці, присвячені постімплементаційним проблемам МСФЗ 13, показують, що у країнах з менш розвиненими ринками активне застосування справедливої вартості стикається з дефіцитом ринкових котирувань, обмеженою доступністю незалежних оцінок, високою роллю припущень і ризиком суб'єктивності [14]. Для України ця теза має прикладне значення, оскільки значна частина фінансових інструментів підприємств не має активного ринку, а отже потребує моделювання, ієрархії вхідних даних та належного розкриття методів оцінювання.

Четвертий блок досліджень стосується інституційного впровадження МСФЗ. Т. Шепель доводить, що розвиток бухгалтерського обліку в Україні на основі МСФЗ супроводжується як перевагами для прозорості й порівнянності звітності, так і проблемами методологічної адаптації, професійної підготовки та практичного застосування міжнародних вимог [11]. У працях щодо професійних навичок бухгалтерів для застосування МСФЗ підкреслено, що принциповий характер міжнародних стандартів вимагає не лише знання норм, а й аналітичного мислення, здатності інтерпретувати договори, працювати з оцінками та документувати судження [15]. Такий висновок має пряме значення для обліку фінансових інструментів, де помилка часто виникає не в арифметиці, а на етапі методологічної інтерпретації операції.

Незважаючи на значний масив досліджень, недостатньо розробленою залишається проблема побудови цілісної методології обліку фінансових інструментів саме для українських підприємств, які застосовують МСФЗ в умовах поєднання нормативної трансформації, воєнної невизначеності, цифрового звітування та неоднорідної професійної практики. Бракує підходу, який одночасно враховував би класифікацію, оцінку, знецінення, подання, розкриття ризиків, XBRL-тегування та внутрішній контроль як єдину систему.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування методологічного підходу до обліку фінансових інструментів підприємств України в умовах застосування МСФЗ, який забезпечує узгодження економічної сутності договорів, професійного судження, моделей оцінювання, розкриття ризиків і цифрового подання фінансової звітності.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань. По-перше, уточнити економічний зміст методології обліку фінансових інструментів у системі МСФЗ. По-друге, систематизувати ключові методологічні зони, у яких підприємства мають найвищий ризик помилок. По-третє, побудувати логічну схему облікового циклу фінансового інструмента від ідентифікації договору до цифрового розкриття. По-четверте, запропонувати інтегральну модель оцінювання методологічної зрілості обліку фінансових інструментів. По-п'яте, визначити практичні напрями використання запропонованого підходу в обліковій політиці, внутрішньому контролі та підготовці МСФЗ-звітності підприємств.

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

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах цього дослідження методологію обліку фінансових інструментів доцільно трактувати як упорядковану систему принципів, професійних суджень, процедур і моделей, за допомогою яких підприємство ідентифікує фінансовий інструмент, визначає його класифікацію, оцінює первісну та подальшу вартість, визнає зміни вартості й очікувані кредитні збитки, подає інструмент у фінансовій звітності та розкриває пов'язані ризики. Таке визначення відрізняється від вузького технічного розуміння обліку, оскільки переносить акцент із запису господарської операції на доказовість економічної інтерпретації договору.

Фінансовий інструмент у системі МСФЗ не може бути коректно облікований без первинного аналізу договірної природи операції. МСБО 32 зосереджується на поданні фінансових інструментів як фінансових активів, фінансових зобов'язань або інструментів власного капіталу, а також на умовах згортання фінансових активів і зобов'язань [5]. Через це першим методологічним питанням є не вибір рахунку, а відповідь на те, чи створює договір право отримати грошові кошти або інший фінансовий актив, чи містить зобов'язання передати грошові кошти, чи формує залишковий інтерес в активах підприємства після вирахування зобов'язань.

Другим етапом є класифікація фінансового активу за логікою МСФЗ 9. Для боргових інструментів необхідно встановити, чи утримується актив з метою отримання договірних грошових потоків, з метою отримання грошових потоків і продажу, чи в іншій бізнес-моделі. Паралельно перевіряється, чи є грошові потоки виключно платежами основної суми та процентів. В українській практиці саме цей етап часто є вразливим, оскільки підприємства можуть змішувати управлінський намір, юридичний строк договору та фактичну історію продажів активів. Облікова політика має вимагати документування бізнес-моделі на рівні портфеля, а не лише окремого договору.

Третій етап пов'язаний з оцінкою. Амортизована собівартість передбачає застосування методу ефективної ставки відсотка, а справедлива вартість потребує оцінювання на основі ринкових даних або моделей. МСФЗ 13 задає ієрархію вхідних даних та вимагає розкриття методик оцінки, що особливо важливо для інструментів третього рівня, де використовуються суттєві неспостережувані припущення [7]. Для українських підприємств методологічно важливо розмежовувати відсутність активного ринку та неможливість оцінювання. Відсутність котирувань не звільняє від оцінки, але вимагає прозорого опису припущень, джерел даних, дисконтних ставок, валютних сценаріїв і чутливості результату.

Четвертий етап становить оцінювання очікуваних кредитних збитків. Для торговельної дебіторської заборгованості підприємство може використовувати спрощений підхід із матрицею резервування, але така матриця має бути побудована не лише на історії простроченъ, а й на поточних умовах та прогнозній інформації. За умов воєнної економіки особливої ваги набувають галузеві відмінності, географічне розташування контрагентів, доступ до логістики, валютна структура розрахунків і залежність від державних або міжнародних платежів. Облікова політика має визначати не тільки формулу резерву, а й порядок оновлення припущень, відповідальних осіб, джерела інформації та критерії суттєвого зростання кредитного ризику.

П'ятий етап охоплює подання й розкриття. МСФЗ 7 вимагає надавати інформацію, яка дає змогу користувачам оцінити значущість фінансових інструментів для фінансового стану та результатів діяльності, а також характер і ступінь ризиків, що виникають унаслідок таких інструментів [6]. Тому розкриття не повинно обмежуватися переліком балансових сум. Користувачеві потрібна інформація про кредитний ризик, ліквідність, процентний ризик, валютний ризик, методи управління ризиками, концентрації, строки погашення та чутливість до ключових припущень. За відсутності таких розкриттів облік формально може бути завершений, але звітність не досягає своєї інформаційної мети.

Шостий етап пов'язаний із цифровою узгодженістю. Таксономія UA XBRL МСФЗ перетворює показники фінансової звітності на структуровані цифрові елементи, що посилює вимоги до однозначності класифікації й розкриття [9; 10]. Якщо підприємство неправильно визначило економічну сутність інструмента, помилка відтворюється і в цифровому поданні. Отже, XBRL не є лише технічним файлом для регулятора. Він стає тес-

Таблиця 1. Методологічні зони обліку фінансових інструментів за МСФЗ

Методологічна зона	Ключове професійне судження	Типовий ризик помилки	Контрольна процедура
Ідентифікація інструмента	Визначення наявності договірного права або зобов'язання	Підміна економічної сутності юридичною назвою договору	Аналіз договору, реєстр умов, висновок відповідального фахівця
Класифікація активу	Оцінка бізнес-моделі та характеристик грошових потоків	Неправильний вибір амортизованої собівартості або справедливої вартості	Документування портфеля, тест грошових потоків, затвердження облікової політики
Оцінка та переоцінка	Вибір методу оцінювання і джерел вхідних даних	Суб'єктивність справедливої вартості за відсутності активного ринку	Ієрархія даних, незалежна перевірка припущень, аналіз чутливості
Очікувані кредитні збитки	Оцінка ймовірності непогашення та прогнозної інформації	Недостатній резерв за дебіторською заборгованістю або позиками	Матриця резервування, сегментація контрагентів, перегляд прогнозів
Подання у звітності	Розмежування фінансового зобов'язання та капіталу	Некоректне згортання або класифікація зобов'язання	Перевірка умов погашення, прав сторін і критеріїв згортання
Розкриття ризиків	Визначення суттєвості кредитного, валютного, процентного та ліквідного ризику	Формальні примітки без пояснення ризику для користувача	Карта ризиків, строкові таблиці, сценарний аналіз
XBRL-подання	Вибір коректних таксономічних елементів	Невідповідність між примітками, обліковою політикою та цифровими тегами	Звірка таксономії, контроль файлу, аудит цифрового сліду

Джерело: авторська розробка з урахуванням [4—7; 9; 10].

том методологічної зрілості, оскільки вимагає відповідності між обліковою політикою, фінансовою звітністю, примітками, аудиторським слідом і цифровими тегами.

Для систематизації зазначених положень доцільно виокремити ключові методологічні зони обліку фінансових інструментів.

Зміст таблиці 1 показує, що методологія обліку фінансових інструментів має охоплювати не окрему процедуру оцінки, а весь шлях облікової інформації. Найбільша практична складність полягає у зв'язку між професійним судженням і доказовістю. Кожне судження має бути відтворюваним, перевірним і пов'язаним із конкретними даними. Якщо підприємство не може пояснити, чому актив класифіковано певним чином або чому обрано конкретну ставку дисконту, відповідне рішення не має належної методологічної якості.

Нижче подано логічну схему методологічного циклу обліку фінансових інструментів (рис. 1).

Схема на рис. 1 відображає послідовність, у якій бухгалтерське рішення формується від договору до цифрового розкриття. Її методологічний сенс полягає в тому, що кожний наступний етап залежить від якості попереднього. Неправильна ідентифікація договору призводить до помилкової класифікації; помилкова класифікація змінює модель оцінки; хибна модель оцінки викривлює фінансовий результат і власний капітал; неповне розкриття ризиків обмежує корисність звітності для інвестора або кредитора; неправильне тегування у форматі XBRL переносить помилку в цифровий контур звітності.

Для практичного оцінювання якості методології запропонуємо інтегральний індекс методологічної зрілості обліку фінансових інструментів підприємства. Його призначення не полягає в заміні норм МСФЗ, а в упорядкуванні внутрішньої діагностики облікової політики, трансформаційних процедур і контролю якості звітності.

$$ІМЗФІ = w_1C + w_2V + w_3ECL + w_4D + w_5X - w_6R \quad (1).$$

де ІМЗФІ — інтегральний індекс методологічної зрілості обліку фінансових інструментів; C — рівень класифікаційної відповідності фінансових активів, зобов'язань та інструментів капіталу вимогам МСФЗ; V — якість оцінки, включаючи обгрунтованість амортизованої собівартості, ефективної ставки відсотка та справедливої вартості; ECL — обгрунтованість моделі очікуваних кредитних збитків; D — повнота і корисність розкриття ризиків відповідно до МСФЗ 7; X — узгодженість фінансової звітності з таксономією UA XBRL МСФЗ; R — ризик суттєвих коригувань за результатами аудиту, регуляторної перевірки або внутрішнього контролю; w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6 — вагові коефіцієнти, сума додатних ваг яких дорівнює одиниці.

У практичному застосуванні кожний компонент індексу може оцінюватися за шкалою від 0 до 1. Нуль означає відсутність документованої процедури або наявність суттєвих помилок, одиниця означає повну відповідність вимогам МСФЗ і внутрішнім контрольним критеріям. Компонент R має від'ємний знак, оскільки вищий ризик коригувань знижує методологічну зрілість. Ваги можуть установлюватися залежно від структури фінансових інструментів підприємства. Для компанії з великою дебіторською заборгованістю вища вага надається ECL, для емітента боргових цінних паперів — C, V і D, для підприємства з активним залученням зовнішнього фінансування — розкриттю ліквідного та процентного ризику.

Запропонована модель має три переваги. По-перше, вона переводить якість обліку фінансових інструментів із площини загального судження у систему перевірюваних критеріїв. По-друге, вона поєднує облікову, ризикову й цифрову складові, що відповідає сучасному характеру МСФЗ-звітності. По-третє, вона може використовуватися різними суб'єктами: бухгалтерською службою, фінансовим директором, внутрішнім аудитором, зовнішнім аудитором, наглядовою радою або власником.

Методологічне забезпечення обліку фінансових інструментів доцільно оформлювати в обліковій політиці підприємства окремим розділом. Такий розділ має містити перелік фінансових активів і зобов'язань, критерії класифікації, порядок тестування грошових потоків, правила визначення ефективної ставки, процедуру оцінювання справедливої вартості, методику очікуваних кредитних збитків, порядок розкриття ризиків, правила XBRL-тегування та відповідальність посадових осіб. Без такого документа застосування МСФЗ залишається залежним від індивідуальної практики окремого фахівця.

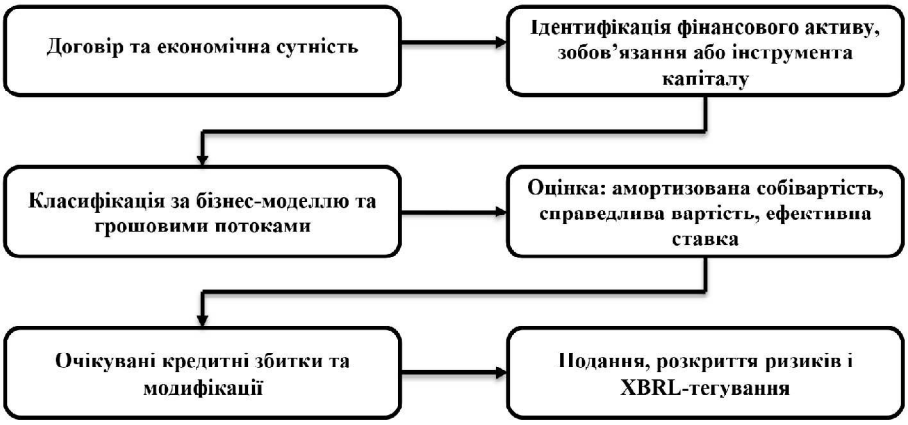


Рис. 1. Методологічний цикл обліку фінансових інструментів підприємства за МСФЗ

Джерело: авторська розробка.

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

Особливої уваги потребує документування професійного судження. Підприємство має зберігати не тільки кінцеву бухгалтерську проводку, а й логіку, яка до неї привела. Доцільними є картки облікового рішення, у яких зазначаються умови договору, застосований стандарт, альтернативні варіанти класифікації, обрана модель оцінки, джерела даних, ключові припущення, відповідальна особа та дата перегляду. Такий підхід зменшує ризик непослідовності, полегшує аудит і підвищує якість управлінського використання звітності.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в тому, що він дає змогу зменшити ймовірність трьох груп помилок. Перша група стосується класифікаційних помилок, коли фінансовий актив відображається за амортизованою собівартістю без підтвердження бізнес-моделі або тесту грошових потоків. Друга група охоплює оцінювальні помилки, пов'язані з дисконтуванням, справедливою вартістю та резервуванням очікуваних кредитних збитків. Третя група пов'язана з розкриттям, коли примітки не дають користувачам можливості оцінити характер і масштаб ризиків. Саме ці помилки найчастіше впливають на довіру до звітності, переговори з кредиторами та вартість капіталу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що методологія обліку фінансових інструментів підприємств України в умовах застосування МСФЗ має розглядатися як цілісна система професійного судження, оцінювання, контролю й розкриття, а не як сукупність технічних бухгалтерських процедур. Встановлено, що головні ризики викривлення звітності виникають на етапах ідентифікації економічної сутності договору, класифікації фінансового активу за бізнес-моделлю, оцінювання справедливої вартості за відсутності активного ринку, визначення очікуваних кредитних збитків, розмежування фінансового зобов'язання та інструмента власного капіталу, а також цифрового подання показників у форматі XBRL.

Запропоноване трактування методології обліку фінансових інструментів дає змогу розглядати її як багаторівневу систему, що поєднує норми МСФЗ, українське нормативне середовище, професійне судження, оцінювальні моделі, ризик-орієнтоване розкриття та таксономічну узгодженість. Розроблена інтегральна модель методологічної зрілості спрямована на оцінювання не лише формального виконання окремої вимоги стандарту, а й якості всієї облікової конструкції, включаючи доказовість класифікації, обґрунтованість оцінок, повноту розкриття та ймовірність подальших коригувань.

Такий підхід може бути використаний під час формування облікової політики підприємств, побудови внутрішніх контрольних матриць, підготовки трансформаційних коригувань, аудиторської перевірки фінансових інструментів і навчання фахівців, які працюють із МСФЗ-звітністю. Для українських підприємств особливого значення набуває поєднання методології МСФЗ 9, МСБО 32, МСФЗ 7 і МСФЗ 13 із вимогами електронного розкриття, адже цифрове звітування робить облікові судження видимими для регуляторів, кредиторів, інвесторів і аудиторів.

Обмеження дослідження пов'язані з його методологічним характером. Запропонована модель потребує подальшої емпіричної перевірки на вибірці підприємств різних галузей, зокрема щодо якості розкриття кредитного ризику, коректності класифікації фінансових активів, частоти аудиторських коригувань і зв'язку між рівнем методологічної зрілості та вартістю залученого капіталу. Перспективними напрямами подальших розвідок є розроблення галузевих матриць очікуваних кредитних збитків, методики оцінювання фінансових інструментів за умов обмежених ринкових даних, аналіз помилок XBRL-тегування та побудова емпіричного індексу якості МСФЗ-звітності українських підприємств.

Література:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 09.05.2026).

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 "Фінансові інструменти": наказ Міністерства фінансів України від 30.11.2001 № 559 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1050-01 (дата звернення: 09.05.2026).

3. Міністерство фінансів України. Переклад міжнародних стандартів фінансової звітності 2025 року. URL: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2025 (дата звернення: 09.05.2026).

4. IFRS Foundation. IFRS 9 Financial Instruments. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/ (accessed: 09.05.2026).

5. IFRS Foundation. IAS 32 Financial Instruments: Presentation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-32-financial-instruments-presentation/ (accessed: 09.05.2026).

6. IFRS Foundation. IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-7-financial-instruments-disclosures/ (accessed: 09.05.2026).

7. IFRS Foundation. IFRS 13 Fair Value Measurement. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/ (accessed: 09.05.2026).

8. IFRS Foundation. IFRS Accounting Taxonomy 2025. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-taxonomy/ifrs-accounting-taxonomy-2025/ (accessed: 09.05.2026).

9. Міністерство фінансів України. Таксономія фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності. URL: https://mof.gov.ua/uk/taksonomija (дата звернення: 09.05.2026).

10. Про затвердження Вимог до розкриття показників фінансової звітності у форматі XBRL для суб'єктів звітування, що є учасниками ринків капіталу та професійними учасниками організованих товарних ринків: рішення НКЦПФР від 06.06.2025 № 36/21/2383/К03 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0958-25 (дата звернення: 09.05.2026).

11. Shepel T. Development of Accounting in Ukraine Based on the Implementation of IFRS: Problems and Prospects. Oblik i finansi. 2021. No. 1 (91). P. 36—43. DOI: 10.33146/2307-9878-2021-1(91)-36-43.

12. Kvaal E., Low E., Novotny-Farkas Z., Panaretou A., Renders A., Sampers P. Classification and Measurement under IFRS 9: A Commentary and Suggestions for Future Research. Accounting in Europe. 2024. Vol. 21, No. 2. P. 154—175. DOI: 10.1080/17449480.2023.2253808.

13. Caruso E., D'Hulster K., Kliatskova T., Ortiz J. Accounting Provisioning Under the Expected Credit Loss Framework: IFRS 9 in Emerging Markets and Developing Economies. Washington, DC: World Bank, 2021. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/455393fb-803f-5461-93a3-5ed4551ad003 (accessed: 09.05.2026).

14. Oyewo B. Diffusion of Fair Value Measurement (IFRS 13): Perception of Auditors. Contaduria y Administracion. 2021. Vol. 66, No. 2. DOI: 10.22201/fca.244884-10e.2021.2659.

15. Maradona A. F., Chand P., Lodhia S. Professional skills required by accountants for applying international financial reporting standards: implications from Indonesia. Meditari Accountancy Research. 2024. Vol. 32, No. 2. P. 269—293. DOI: 10.1108/MEDAR-02-2022-1591.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (Accessed 9 May 2026).

2. Ministry of Finance of Ukraine (2001), Order "On approval of National Accounting Standard 13 'Financial Instruments'", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1050-01 (Accessed 9 May 2026).

3. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Translation of International Financial Reporting Standards 2025", available at: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2025 (Accessed 9 May 2026).

4. IFRS Foundation (2026), "IFRS 9 Financial Instruments", available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/ (Accessed 9 May 2026).

5. IFRS Foundation (2026), "IAS 32 Financial Instruments: Presentation", available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-32-financial-instruments-presentation/ (Accessed 9 May 2026).

6. IFRS Foundation (2026), "IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures", available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-7-financial-instruments-disclosures/ (Accessed 9 May 2026).

7. IFRS Foundation (2026), "IFRS 13 Fair Value Measurement", available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/ (Accessed 9 May 2026).

8. IFRS Foundation (2025), "IFRS Accounting Taxonomy 2025", available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-taxonomy/ifrs-accounting-taxonomy-2025/ (Accessed 9 May 2026).

9. Ministry of Finance of Ukraine (2026), "Taxonomy of financial reporting under International Financial Reporting Standards", available at: https://mof.gov.ua/uk/taksonomija (Accessed 9 May 2026).

10. National Securities and Stock Market Commission (2025), Decision "On approval of Requirements for disclosure of financial reporting indicators in XBRL format", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0958-25 (Accessed 9 May 2026).

11. Shepel, T. (2021), "Development of Accounting in Ukraine Based on the Implementation of IFRS: Problems and Prospects", Oblik i finansi, vol. 1, no. 91, pp. 36—43. doi: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-36-43.

12. Kvaal, E., Low, E., Novotny-Farkas, Z., Panaretou, A., Renders, A. and Sampers, P. (2024), "Classification and Measurement under IFRS 9: A Commentary and Suggestions for Future Research", Accounting in Europe, vol. 21, no. 2, pp. 154—175. doi: https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2253808.

13. Caruso, E., D'Hulster, K., Kliatskova, T. and Ortiz, J. (2021), Accounting Provisioning Under the Expected Credit Loss Framework: IFRS 9 in Emerging Markets and Developing Economies, World Bank, Washington, DC, available at: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/455393fb-803f-5461-93a3-5ed4551ad003 (Accessed 9 May 2026).

14. Oyewo, B. (2021), "Diffusion of Fair Value Measurement (IFRS 13): Perception of Auditors", Contaduria y Administracion, vol. 66, no. 2. doi: https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2659.

15. Maradona, A.F., Chand, P. and Lodhia, S. (2024), "Professional skills required by accountants for applying international financial reporting standards: implications from Indonesia", Meditari Accountancy Research, vol. 32, no. 2, pp. 269—293. doi: https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2022-1591.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 005.8:004.738.5:004.8:658

С. О. Лавриненко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0003-2290-5006

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.392

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА AI-КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

S. Lavrynenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

DIGITAL TRANSFORMATION AND AI-DRIVEN COMMUNICATIONS IN THE MANAGEMENT OF CORPORATE INNOVATION

В статті досліджено роль цифрової трансформації та AI-комунікацій у системі управління інноваційною діяльністю підприємств. Розкрито сутність цифрової трансформації як ключового чинника підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Обгрунтовано значення AI-комунікацій як інструменту оптимізації інформаційних потоків, автоматизації взаємодії та підвищення якості прийняття управлінських рішень.

Проаналізовано основні напрями впливу штучного інтелекту на комунікаційні процеси. Визначено ключові проблеми та виклики впровадження цифрових технологій, серед яких недостатній рівень цифрової культури, ризики інформаційної безпеки та опір персоналу до змін. Запропоновано практичні підходи до підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю, що передбачають впровадження AI-інструментів, розвиток цифрових компетенцій і стратегічне планування цифровізації.

In today's environment of rapid digital economic growth, market globalization, and intensifying competition, the issue of effectively managing corporate innovation has become particularly relevant. Traditional approaches to organizing and implementing innovation are gradually losing their effectiveness, creating a need to seek out new management tools and mechanisms. In this context, digital transformation processes play a key role, ensuring the integration of modern information technologies into all areas of a company's operations, as well as the use of AI-driven communications as an innovative tool for managerial interaction.

The essence of the concept of "digital transformation" is revealed, and its main characteristics and significance for the modern enterprise are defined. Particular attention is paid to the study of AI communications as a component of digital transformation. It is argued that AI communications serve not only as a means of transmitting information but also as a powerful management tool.

This study analyzes the impact of AI-driven communications on the transformation of management processes in the field of innovation. It identifies the main problems and challenges associated with the implementation of digital transformation and AI-driven communications in business operations. One of the key problems is the insufficient level of digital culture, manifested in the lack of necessary competencies among employees, low readiness for change, and insufficient understanding of the capabilities of modern technologies, the use of digital technologies, and staff resistance to the implementation of innovations.

The paper emphasizes the need to create a supportive organizational environment, develop a corporate culture, and implement a staff training system as key conditions for successful digital transformation.

The report justifies the feasibility of implementing modern AI tools, which enable more effective management of innovation activities through process automation, improved data analysis, and optimized communications.

The importance of a strategic approach to digitalization has been emphasized. It has been concluded that digital transformation and AI-driven communications are key factors in improving the effectiveness of managing an enterprise's innovation activities. Their use enables enterprises to achieve a higher level of flexibility, adaptability, and competitiveness in the digital economy. At the same time, the effectiveness of their implementation depends to a large extent on the level of digital culture, staff readiness for change, and the enterprise's ability to strategically manage digital transformations.

Ключові слова: цифрова трансформація, AI-комунікації, інноваційна діяльність, управління, підприємство.
Keywords: digital transformation, AI-driven communications, innovation, management, enterprise.

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

В сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобальної конкуренції управління інноваційною діяльністю підприємств зазнає суттєвих трансформацій. Традиційні підходи до організації інноваційних процесів поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем новим моделям, що базуються на використанні цифрових інструментів та технологій штучного інтелекту. Саме цифрова трансформація виступає ключовим фактором підвищення гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи інтеграцію сучасних інформаційних систем у всі сфери їх діяльності.

Водночас особливої актуальності набувають AI-комунікації, які суттєво змінюють характер управлінської взаємодії, процеси прийняття рішень та обробки інформації. Використання інструментів штучного інтелекту дозволяє автоматизувати комунікаційні процеси, підвищити швидкість аналізу даних, забезпечити більш точне прогнозування та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, створює нові можливості для ефективного управління інноваційною діяльністю, зокрема у частині генерації, відбору та реалізації інноваційних ідей.

Разом із тим, незважаючи на значний потенціал цифрової трансформації та AI-комунікацій, їх впровадження в практику управління інноваційною діяльністю підприємств супроводжується низкою викликів. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження ролі цифрової трансформації та AI-комунікацій як ключових чинників підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової трансформації як частини інноваційного вектору розвитку підприємств широко висвітлюють у своїх наукових дослідженнях як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема Гринчак Н., Горобець О., Гуменюк В.., Дороніна О., Дядій В., Клюс Ю., Саврас І., Стрілець А., Тимошенко Н., Фединець Н., Шабанова М., Шевченко О., Arman M., Lamiyar U. та ін. Не зважаючи на наявні вагомі здобутки, існуючі підходи до управління цифровою трансформацією підприємств потребують уточнення та подальшого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідження полягає в обгрунтуванні ролі цифрової трансформації та AI-комунікацій в управлінні інноваційною діяльністю підприємств, а також визначенні ключових напрямів підвищення ефективності управлінських рішень на основі сучасних цифрових технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація підприємств є комплексним процесом інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що передбачає глибокі зміни бізнес-моделей, управлінських підходів та корпоративної культури. На відміну від простої автоматизації, вона охоплює стратегічне переосмислення способів створення цінності, взаємодії з клієнтами та організації внутрішніх процесів.

Сутність цифрової трансформації полягає у переході від традиційних форм діяльності до цифрово-орієнтованих, де ключову роль відіграють дані, аналітика

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

Таблиця 1. Складові цифрової трансформації підприємств

Складові	Змістовність
Технологічна складова	Хмарні технології, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), штучний інтелект та автоматизація процесів.
Дані як стратегічний ресурс	Ключові активи підприємства, обробка, розробка та створення інноваційних продуктів.
Бізнес-процеси	Цифрова трансформація, оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів.
Людський капітал і корпоративна культура	Розвиток цифрових компетенцій, формування інноваційної культури, орієнтованої на постійне навчання та експерименти.
Управління та стратегія	Лідерство та ефективна система управління, яка забезпечує координацію змін, оцінку ризиків та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Джерело: [4; 5; 8; 9].

та інтелектуальні технології, зокрема AI. У цьому контексті підприємство функціонує як динамічна система, в якій поєднуються технологічні, організаційні та людські ресурси [4; 5].

Структурна модель цифрової трансформації відображається як сукупність взаємопов'язаних складових, що забезпечують її цілісність та ефективність (Табл. 1).

Гармонійне поєднання складових, що формують цифрову трансформацію створює основу для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління підприємствами, впроваджуючи нові технології, інструменти аналізу даних та автоматизації бізнес-процесів. Завдяки цифровим рішенням підвищується оперативність прийняття управлінських рішень, прозорість діяльності та ефективність використання ресурсів. Інтеграція інформаційних систем дозволяє керівникам отримувати актуальну інформацію в реальному часі, швидко реагувати на зміни ринку та оптимізувати внутрішні процеси. У результаті цифрова трансформація не лише модернізує існуючі системи управління, а й формує нову управлінську культуру, орієнтовану на інновації, гнучкість і конкурентоспроможність підприємств [4; 8; 9].

Основні напрями цифрової трансформації в контексті управління інноваційним розвитком підприємств включають підвищення обгрунтованості управлінських рішень, зміна організаційної структури, зростання ролі інноваційного менеджменту, підвищення вимог до компетенцій персоналу, орієнтація на клієнта та персоналізацію (Табл. 2).

Отже, цифрова трансформація змінює не лише технологічну основу діяльності підприємств, але й саму логіку управління, перетворюючи її на гнучку, адаптивну та інноваційно орієнтовану систему.

Варто зазначити, що практична реалізація цифрової трансформації в системі управління інноваційною діяльністю підприємств неможлива без застосування сучасних інструментів, які забезпечують ефективну обробку інформації та якісну управлінську взаємодію. У цьому контексті особливого значення набувають AI-комунікації, що виступають не лише складовою цифрових змін, а й дієвим інструментом їх впровадження. Саме завдяки використанню технологій штучного інтелекту забезпечується оптимізація інформаційних потоків, підвищення оперативності прийняття рішень та узгодженість дій усіх учасників інноваційного процесу.

AI-комунікації являють собою сукупність цифрових інструментів і платформ, що використовують алгоритми штучного інтелекту для оптимізації процесів взаємодії як всередині підприємств, так і з зовнішнім середовищем. До них належать чат-боти, системи обробки мови, інтелектуальні CRM-системи, аналітичні платформи та інші рішення, які дозволяють підвищити швидкість і якість комунікацій [1; 2; 3; 10].

У контексті управління інноваційною діяльністю підприємств використання AI-комунікацій набуває особливого значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності координації процесів, обміну інформацією та підтримки управлінських рішень. Головна роль AI-комунікацій в управлінні інноваційною діяльністю підприємств проявляється у таких ключових напрямах:

— підвищення ефективності обміну інформацією, оскільки AI-технології забезпечують швидку обробку великих обсягів даних, автоматичну фільтрацію інформації та її адаптацію під потреб користувачів, що сприяє більш оперативному поширенню знань і ідей, що є критично важливим для інноваційної діяльності;

— підтримка прийняття управлінських рішень — інтелектуальні системи аналізують дані про ринок, внутрішні процеси та результати інноваційних проєктів, формуючи рекомендації для системи управління, зменшуючи рівень невизначеності та підвищуючи обгрунтованість рішень;

— автоматизація комунікаційних процесів — застосування чат-ботів та віртуальних асистентів дає змогу автоматизувати рутинні комунікації, що зменшує навантаження на персонал і дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях;

Таблиця 2. Напрями впливу цифрової трансформації на інноваційний розвиток підприємств

Напрям	Характеристика
Підвищення обгрунтованості управлінських рішень	Завдяки використанню аналітики даних та штучного інтелекту управлінські рішення стають більш точними, оперативними та прогнозованими.
Зміна організаційної структури	Ієрархічні структури поступово трансформуються у більш гнучкі, мережеві моделі, що сприяють швидкому обміну інформацією та прийняттю рішень.
Зростання ролі інноваційного менеджменту	Інновації стають постійним процесом, а не окремим напрямом діяльності, що вимагає інтеграції інноваційної діяльності у загальну систему управління;
Підвищення вимог до компетенцій персоналу	Зростає потреба у цифрових навичках, аналітичному мисленні та здатності працювати з новими технологіями
Орієнтація на клієнта та персоналізацію	Цифрові технології дозволяють глибше розуміти потреби клієнтів та формувати індивідуалізовані пропозиції

Джерело: [5; 8; 9].

— розвиток внутрішньої співпраці та інноваційної культури, а саме

AI-комунікації сприяють створенню інтерактивного середовища для співпраці персоналу, обміну ідеями та генерації інновацій, стимулюють розвиток креативності та командної роботи;

— покращення взаємодії із зовнішнім середовищем — завдяки AI підприємства можуть ефективніше проводити комунікації з клієнтами, партнерами та інвесторами, враховуючи їхні потреби та поведінкові особливості, що сприяє швидкій комерціалізації інновацій;

— персоналізація комунікацій — AI дозволяє адаптувати інформаційні потоки до конкретних користувачів або груп, що підвищує ефективність управління інноваційними процесами та залученість персоналу [2; 3; 9; 10].

Впровадження AI-комунікацій суттєво трансформує саму природу управлінської взаємодії в межах інноваційної діяльності підприємств, дозволяє автоматизувати первинні етапи комунікаційного процесу, забезпечуючи швидке реагування на запити, координацію дій між підрозділами та підтримку безперервного інформаційного обміну, а також сприяє стандартизації інформаційних потоків, мінімізації людського фактора та підвищенню точності передачі інформації. У сукупності це формує нову якість управління інноваційною діяльністю, орієнтовану на швидкість, точність і адаптивність до змін зовнішнього середовища [5; 6].

Попри значний потенціал цифрової трансформації та AI-комунікацій, їх впровадження в управління інноваційною діяльністю супроводжується низкою суттєвих проблем та викликів. Перш за все ризики, що пов'язані з використанням даних та цифрових систем. Йдеться, зокрема, про загрози інформаційній безпеці, можливість витоку конфіденційних даних, а також залежність підприємств від технологічної інфраструктури. Надмірна автоматизація може призводити до зниження контролю з боку людини та підвищення вразливості до технічних збоїв або кібератак. У таких умовах особливо важливим є забезпечення належного рівня кібербезпеки та формування стійких цифрових систем.

Значною перешкодою виступає опір персоналу до змін, що часто виникає через страх втрати робочих місць, невпевненість у власних компетенціях або небажання змінювати усталені підходи до роботи. Такий опір може суттєво гальмувати процеси впровадження інновацій та знижувати ефективність використання AI-комунікацій. Подолання цього виклику потребує активної роботи з персоналом, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації, а також впровадження програм навчання та адаптації працівників до нових умов діяльності.

У контексті подолання окреслених проблем особливого значення набуває формування та реалізація практичних рішень, спрямованих на ефективне впровадження цифрової трансформації та AI-комунікацій в управління інноваційною діяльністю підприємств. Насамперед доцільним є ефективне впровадження сучасних AI-інструментів — системи аналітики даних, інтелектуальні чат-боти, платформи підтримки прийняття рішень, що сприяють оптимізації інноваційних процесів і підвищенню їх результативності.

Водночас важливою умовою успішної цифрової трансформації є розвиток цифрової культури на підприємстві, що передбачає формування у працівників необхідних цифрових компетенцій, готовності до впровадження інновацій та відкритості до змін. Реалізація програм навчання, підвищення кваліфікації та створення сприятливого середовища для використання новітніх технологій сприятиме зменшенню опору персоналу та підвищенню ефективності використання AI-комунікацій [4; 5].

Крім того, стратегічне планування цифровізації має стати невід'ємною складовою інноваційних змін, а й загальної стратегії розвитку підприємств. Це передбачає визначення довгострокових цілей цифрової трансформації, вибір пріоритетних напрямів впровадження технологій, а також оцінку потенційних ризиків. Комплексний і системний підхід до цифровізації дозволить не лише підвищити ефективність управління інноваційною діяльністю, але й забезпечити стійкий розвиток підприємств в умовах цифрової економіки (Рис. 1).

Запропонована модель управління інноваційною діяльністю підприємств на основі цифрової трансформації та AI-комунікацій демонструє взаємозв'язок між цифровими ресурсами, AI-технологіями, управлінськими процесами та результатами діяльності підприємства. Її використання сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості й швидкості прийняття рішень, розвитку інноваційних процесів та зміцненню конкурентоспроможності підприємств.



Рис. 1. Модель управління інноваційною діяльністю підприємств на основі цифрової трансформації та AI-комунікацій

Джерело: розробка автора.

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

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація та AI-комунікації відіграють визначальну роль у підвищенні ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств. Їх застосування забезпечує оптимізацію інформаційних потоків, підвищення швидкості та якості прийняття управлінських рішень, а також сприяє більш ефективній координації інноваційних процесів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі доцільно пов'язати з дослідженням практичних механізмів інтеграції AI-комунікацій у систему стратегічного управління підприємствами, оцінюванням ефективності використання штучного інтелекту в інноваційних процесах, а також розробкою моделей цифрової взаємодії між підприємствами, клієнтами та іншими стейкхолдерами. Окремої уваги потребують питання забезпечення інформаційної безпеки, етичного використання AI-технологій та формування нових компетенцій персоналу в умовах цифровізації. Подальші наукові дослідження у цій сфері сприятимуть розробці комплексних підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах цифрової трансформації.

Література:

1. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. Статистика України. 2024. № 2. С. 108—115.

2. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. Економіка і організація управління. 2025. № 1. С. 53—61. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6.

3. Клюс Ю. І., Гуменюк В. В. Використання штучного інтелекту в бізнес-процесах підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 3 (289). С. 21—27. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-21-27 (дата звернення: 30.08.2025).

4. Саврас І.З., Федінець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 108—114. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14

5. Тимошенко, Н., Шабанова, М. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30.

6. Arman, M., Lamiyar, U. R. (2023). Exploring the implication of ChatGPT AI for business: Efficiency and challenges. International Journal of Marketing and Digital Creative, 1 (2), 64—84.

7. How digital transformation connects knowledge exploration and exploitation with business model innovation/ R.Piccolo et al. Digital Transformation Management. London. 2022. P. 38—56. URL:https://doi.org/10.4324 /9781003224532-3 (date of access: 30.04.2026).

8. HwangboY. Science, Technology and Innovation (STI) in ASEAN in the context of digital economy. Digital Transformation Management. London. 2022. P. 1—15. URL:https://doi.org/10.4324/9781003224532-1 (date of access: 27.04.2026)

9. Varzaru, A.A., Bocean, C.G. Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. Systems. 2024. № 12 (9). DOI: https://doi.org/10.3390/systems12090359

10. Van Esch, P., Stewart Black, J. Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing. Australasian Marketing Journal. 2021. 29 (3), 199—203.

References:

1. Hrynchak, N. A., & Horobets, O. O. (2024), "The impact of digitalization on the process of adopting management solutions in international business", Statystyka Ukrainy, vol. (2). Available at: http://194.44.12.91:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/719/SU_-2024%232-108-115.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2. Doronina, O., & Diadii, V. (2025), "Using artificial intelligence in the process of making management decisions: Risks and benefits", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. (1), pp. 53—61. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6 DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6

3. Klius, Yu. I., & Humeniuk, V. V. (2025), "Use of artificial intelligence in enterprise business processes", Visnyk Skhidno-Ukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, vol. 3 (289), pp. 21—27. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-21-27

4. Savras I. Z., & Fedynets N. I. (2023), "Digitalisation and innovative development of the enterprise: trends, problems and prospects", Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 74. pp. 108—114. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14

5. Tymoshenko, N., & Shabanova, M. (2021), "Development of innovative activity in conditions of digitalization", Ekonomika ta suspilstvo, vol. (29). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30

6. Arman, M., & Lamiyar, U. R. (2023), "Exploring the implication of ChatGPT AI for business: Efficiency and challenges", International Journal of Marketing and Digital Creative, vol. 1 (2), pp. 64—84.

7. Piccolo, R. (2022), "How digital transformation connects knowledge exploration and exploitation with business model innovation", Digital Transformation Management, London, UK, pp. 38-56. https://doi.org/10.4324/9781003224532-3(date of access: 30.04.2026).

8. Hwangbo,Y. (2022), "Science, Technology and Innovation (STI) in ASEAN in the context of digital economy", Digital Transformation Management, London, UK, pp. 1—15. https://doi.org/10.4324/9781003224532-1(date of access: 27.04.2026)

9. Varzaru, A.A., & Bocean, C.G. (2024), "Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation", Systems, vol. 12(9). DOI: https://doi.org/10.3390/systems12090359

10. Van Esch, P., & Stewart Black, J. (2021), "Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing", Australasian Marketing Journal, vol. 29 (3), pp. 199—203.

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 331.5:339.97(477)

О. В. Коляда,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет, м. Ірпінь
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0001-7773-2005

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.397

УКРАЇНА В АРХІТЕКТОНІЦІ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ: ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

O. Koliada,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Policy, Marketing and Business Analytics, State Tax University

UKRAINE IN THE ARCHITECTONICS OF THE GLOBAL LABOR MARKET: TRANSFORMATIONS AND PROSPECTS

У статті досліджено фундаментальні зміни в архітектоніці участі України у світовій економічній системі під впливом безпрецедентних геополітичних та технологічних викликів. Обгрунтовано перехід від традиційної моделі, що базувалася на експорті сировини та низькокваліфікованої робочої сили, до формування концепції "гібридного людського капіталу". Проаналізовано динаміку міграційних потоків за період 2021—2025 рр., виявлено закономірності трансформації циклічної трудової міграції у довгострокову вимушену інтеграцію українців у європейські ринки праці. Особливу увагу приділено зміні географічного вектора міграції та ризикам остаточної асиміляції людського ресурсу в країнах-реципієнтах, зокрема в Німеччині, Польщі та Чехії.

У роботі ідентифіковано два паралельні вектори професійної адаптації українців: зовнішня інтеграція біженців у висококваліфіковані сегменти економік ЄС (медицина, освіта, фінанси) та внутрішня цифрова адаптація через розвиток дистанційної зайнятості. На основі аналізу IT-сектору доведено зміну його ролі: від аутсорс-майданчика до глобального оборонно-технологічного хабу. Використання коефіцієнта мультиплікації (2,7) дозволило оцінити кумулятивний вплив високотехнологічних галузей на стабільність національної сервісної економіки та валютну безпеку держави.

Аргументовано, що в сучасних умовах фізичні кордони ринку праці втрачають актуальність, а конкурентоспроможність фахівця визначається рівнем його цифрової інтегрованості. Сформульовано стратегічні пріоритети державної політики, спрямовані на перехід від боротьби з "відтоком мізків" до моделі "циркуляції талантів". Обгрунтовано роль цифрового резидентства та інституціоналізації DefenseTech-сектору як ключових інструментів збереження економічного зв'язку з мігрантами. Зроблено висновок, що Україна закріплюється в архітектоніці глобального ринку не як периферія, а як динамічний вузол інтелектуальних ресурсів, що визначає нові стандарти адаптивності та резильєнтності в умовах глобальних криз XXI століття.

The article conducts a comprehensive study of fundamental transformations in the architectonics of Ukraine's participation in the modern system of international division of labor under the influence of unprecedented geopolitical challenges and rapid technological progress. The theoretical and methodological transition from an outdated model of national development, which for a long time

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/).

was based on the export of raw materials and a medium-skilled workforce, to the formation of an innovative concept of "hybrid human capital" is substantiated. The study analyzes in detail the dynamics and structure of migration flows for the period 2021—2025. Key patterns of the transition from traditional cyclical labor migration to large-scale forced integration of Ukrainian resources into the labor markets of the European Union and North America are identified. Particular attention is paid to changing geographic vectors of migration and highlighting the risks of the final socio-economic assimilation of intellectual potential in recipient countries, in particular in Germany, Poland and the Czech Republic, which poses a threat to the demographic security of Ukraine.

The paper identifies and scientifically substantiates two parallel vectors of professional adaptation of the Ukrainian resource: external integration of refugees into high-tech and socially significant segments of the EU economies (medicine, education, digital finance) and internal digital transformation through the massive development of remote forms of employment. Based on an in-depth analysis of the IT sector, a qualitative change in its role in the global economy has been proven: from a service outsourcing platform to a global defense and technology (DefenseTech) hub. Using the author's approach to the multiplication factor (2.7) made it possible to quantitatively assess the cumulative impact of high technologies on the stability of the national service ecosystem, filling the budget and ensuring the currency security of the state under martial law.

It is additionally argued that in modern realities, the physical borders of national labor markets are losing their strategic relevance, since the global competitiveness of a specialist is now determined not by the place of his registration, but by the level of inclusion in digital value-added chains. Strategic priorities of state economic policy are formulated, aimed at a conceptual transition from a reactive fight against the "brain drain" to a proactive model of "talent circulation". The critical role of digital residency, tax preferences and institutionalization of technological clusters as key tools for maintaining a stable economic connection with migrants is substantiated. The final conclusion is made that Ukraine has the potential to gain a foothold in the architectonics of the future world economy not as a raw material periphery, but as a dynamic intellectual hub, setting new standards of adaptability, digital mobility and resilience in the conditions of permanent global crises of the 21st century.

Ключові слова: міжнародний поділ праці, людський капітал, міграційні потоки, IT-сектор, DefenseTech, цифрова резиденція, циркуляція талантів, архітектоніка ринку праці, мультиплікатор зайнятості.

Key words: international division of labor, human capital, migration flows, IT sector, DefenseTech, digital residency, talent circulation, labor market architecture, employment multiplier.

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

У сучасних умовах глобалізації міжнародний поділ праці зазнає фундаментальних трансформацій, де визначальним фактором стає не лише володіння природними ресурсами, а рівень розвитку та адаптивності людського капіталу. Місце України в цій системі тривалий час визначалося переважно сировинною орієнтацією та експортом робочої сили середньої кваліфікації. Проте останні роки стали періодом кардинального перегляду ролі національного трудового ресурсу: через безпрецедентні виклики війни та одночасний технологічний стрибок, країна почала стрімко інтегруватися у високотехнологічні сегменти світової економіки. Наразі Україна виступає не просто як суб'єкт міграційних процесів, а як активний учасник глобального ринку інтелектуальних та цифрових послуг, що змушує по-новому поглянути на її позиціонування в архітектоніці світового господарства.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення участі України у міжнародному поділі праці крізь призму її унікального досвіду стійкості та цифровізації. Поєднання високої професійної мобільності українців із потужним розвитком IT-сектору та креативних індустрій створює нову модель трудового потенціалу, яка виходить за межі традиційних географічних кордонів. У цьому контексті визначення стратегічного місця України потребує аналізу не лише кількісних показників міграції чи зайнятості, а й якісних змін у структурі пропозиції праці. Це дозволить оцінити перспективи переходу України від ролі донора трудових ресурсів до статусу інноваційного хаба, здатного впливати на майбутню конфігурацію європейського та глобального економічного простору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням демографії, міграції та ринку праці присвячені праці Е. Лібанової [1], О. Гладуна, Г. Вишлінського, Д. Михайлишиної та інших науковців.

Таблиця 1. Динаміка міграційних потоків України (2021—2025 рр)

Роки	Орієнтовна кількість мігрантів (накопичувально)	Характер міграції	Основні країни призначення
2021	3,0 - 3,5 млн	Циклічна трудова міграція (сезонні роботи)	Польща, Чехія, Італія, РФ
2022	8,0 - 8,5 млн	Вимушена міграція (біженство), переважно жінки та діти	Польща, Німеччина, Чехія
2023	6,2 – 6,5 млн	Стабілізація, початок інтеграції в місцеві ринки праці	Німеччина, Польща, Велика Британія
2024-2025	6,0 - 6,3 млн	Структурна міграція: перехід до довгострокового резидентства	Німеччина, Чехія, США, Канада

Джерело: сформовано на основі [2; 3].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ідентифікація структурних зрушень у професійному складі українського трудового ресурсу та оцінка його конкурентоспроможності на світовій арені.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз місця України на світовому ринку праці потребує детального розгляду динаміки міграційних потоків за період 2021—2025 рр., що дозволяє простежити фундаментальну трансформацію національного людського ресурсу (табл. 1).

Статистичні дані свідчать, що початок повномасштабного вторгнення у 2022 р. спричинив безпрецедентне зростання міграційного тиску: показник збільшився з 3,5 млн осіб у 2021 р. до пікових 8,5 млн осіб у 2022 р. Водночас докорінно змінився характер переміщень: замість традиційної циклічної (сезонної) трудової міграції домінувала вимушена міграція (біженство), де основну частку становили жінки та діти [2].

Починаючи з 2023 р., спостерігається певна стабілізація потоків із тенденцією до незначного скорочення (до рівня 6,3 млн осіб у 2025 р.). Цей період характеризується початком активної інтеграції українців у місцеві ринки праці країн-реципієнтів. Суттєво трансформувалася й географія розселення: якщо до 2022 р. абсолютним лідером була Польща (понад 50% мігрантів), то з 2023 р. вектор змістився в бік Німеччини (близько 1,3 млн зареєстрованих осіб). [2; 3] Така динаміка зумовлена вищими соціальними стандартами та орієнтацією мігрантів на довгострокову інтеграцію (таблиця 2).

Зменшення кількості мігратів з України у Польщі з 1,2—1,4 млн осіб у 2021 р до 966 тис. — 1,1 млн чол у 2024—2025 рр є важливим показником реміграції або вторинної міграції (переїзду далі на Захід). Польща перетворюється з кінцевої точки на транзитний хаб для українських талантів.

Аналіз демографічної структури українців за кордоном станом на 2025 р. виявляє тривожні тенденції: жінки працездатного віку становлять 44%, діти — 31%, чоловіки — 25% [4]. Висока частка дітей свідчить про формування значного трудового резерву для країн перебування та водночас створює критичні ризики демографічної кризи в Україні.

Незважаючи на фізичне перебування за кордоном, значна частина українців залишається інтегрованою в національну економічну архітектоніку через приватні грошові перекази та дистанційну зайнятість. Проте обсяги валютних надходжень демонструють тенденцію до зниження: з рекордних 15,0 млрд. дол. США у 2021 р. до 9—10 млрд. дол. США у 2024—2025 рр. Це є прямим наслідком переорієнтації витрат мігрантів на країни проживання, що може сигналізувати про поступову асиміляцію [7].

Сучасна професійна структура українського ресурсу на світовому ринку розвивається за двома паралельними векторами:

Перший вектор характеризує зовнішню трудову інтеграцію біженців. У 2021 р. українці на ринку праці ЄС сприймалися як сезонні працівники (аграрний сектор, будівництво), але вже у 2025 р. структура змінилася: завдяки статусу тимчасового захисту українці отримали повний доступ до ринків праці без додаткових дозволів [5].

За даними міжнародних організацій, станом на 2025 р. рівень працевлаштування українців у Європі є рекордно високим для біженців. У Польщі та Чехії цей поазник становить понад 65—70% українців працездатного віку; у Німеччині він зріс до 40—45% завдяки завершенню мовних курсів та процедур визнання дипломів. В цілому станом на 2025—2026 рр. близько 57% українців у країнах ЄС працевлаштовані. [3; 4] Проте актуальною залишається проблема декваліфікації, коли фахівці з вищою освітою працюють у логістиці чи сфері послуг.

Водночас накінець 2025 р. чітко виокремився прошарок "нових європейських професіоналів" — медиків та освітян, які пройшли процедури нострифікації та заповнили дефіцитні ніші в країнах реципієнтах (зокрема

Таблиця 2. Динаміка чисельності та географічний розподіл мігрантів (2021—2025 рр.)

Регіон / Країна	2021 р	2024-2025 рр	Тенденція
Європейський Союз (загалом)	Близько 1,5-2 млн трудових мігрантів	Близько 4,3-4,4 млн чол мають статус захисту	Зростання у 2,5 рази
Німеччина	Близько 150-200 тис. чол	1,27 млн чол	Перетворилася на головного реципієнта
Польща	Близько 1,2-1,4 млн чол	Близько 966 тис. -1,1 млн чол	Стабілізація (частина поїхала далі на Захід)
Чехія	Близько 180 тис. чол	Близько 400 тис чол	Найвище навантаження на душу населення
Північна Америка (США/Канада)	Традиційні діаспори	400-500 тис. (програми U4U, CUAET)	Якісне зростання (виїзд сімей)

Джерело: сформовано на основі [2—6].

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

в Німеччині та Польщі). Якщо у 2021 р. 70% мігрантів з України були зайняті на низькокваліфікованих роботах (будівництво, с/г, готелі), то вже у 2025 р. зросла частка "білих комірців" (близько 25% мігрантів працюють у сферах освіти, медицини, фінансів та адміністрування в країнах перебування), що створює довгостроковий виклик для інтелектуального потенціалу самої України [3; 4].

Другий вектор характеризує внутрішню цифрову адаптацію через дистанційну зайнятість. Всередині країни ще з часів COVID-19 відбулася докорінна зміна культури праці. Дистанційна робота трансформувалася з вимушеного заходу в норму. Так, станом на кінець 2025 р. частка вакансій із віддаленим або гібридним форматом в Україні перевищила 27%, а серед шукачів роботи понад 42—45% цілеспрямовано обирають лише remote-позиції [8].

Якщо раніше дистанційна праця була прерогативою IT, то зараз вона охопила маркетинг, фінанси, освіту та навіть частину державного сектору. Це дозволило частково нівелювати проблему територіального дефіциту кадрів у прифронтових та деокупованих регіонах.

Україна опинилася в ситуації, де "фізичні" кордони ринку праці втратили свою актуальність. Головна трансформація полягає в тому, що український працівник став автономною одиницею на світовому ринку: він може фізично перебувати в Україні, працюючи на глобальну корпорацію (дистанційна зайнятість), або перебувати за кордоном, зберігаючи професійні зв'язки з Батьківщиною. Це формує "гібридну архітектоніку" ринку, де конкурентоспроможність визначається не місцем реєстрації офісу, а цифровою швидкістю фахівця.

Особливе місце в цій системі посідає IT-сектор, який еволюціонував від моделі "світового бек-офісу" до статусу "глобального DefenseTech-хабу". Українські IT-фахівці у 2024—2025 рр стали основою для формування глобальної кібербезпеки. Працюючи на світові корпорації, вони привносять унікальний досвід роботи в умовах реальних кіберзагроз, що робить їх найбільш конкурентними фахівцями у сфері Security та DevOps на світовому ринку [9].

Близько 100—110 тисяч українських розробників станом на 2025 р. перебували закордоном. Проте, понад 70% із них продовжують працювати в українських компаніях або через українські юридичні особи, що дозволяє капіталу циркулювати в межах національної економіки. Це і є прояв нової "архітектоніки" — коли фізичне місце проживання не означає вихід з економічного простору України [8].

Якщо у 2021 р. Україну знали переважно за аутсорсингом, то у 2025 р., як лідера у створенні продуктів на базі штучного інтелекту для військових та цивільних цілей. Це кардинально змінює якісну структуру українського трудового ресурсу. Відбувається перехід від виконання чужих завдань до створення власних складних систем.

Українські IT-працівники стали головним сполучником між українською економікою та глобальним технологічним ринком. Це найстійкіший елемент національного людського капіталу, який фактично не має кордонів, але залишається інтегрованим у контекст своєї країни.

Згідно з дослідженнями IT Research Ukraine 2025 та порталу DOU, географія українського IT-ресурсу станом на кінець 2025 р виглядає наступним чином:

У 2025 р в українській IT-індустрії було задіяно близько 303 000 фахівців. Їхній розподіл за локацією став ключовим елементом нової архітектоніки ринку. В Україні зайняті близько 245 000 осіб (81%); закордоном — близько 58 000 осіб (19%). Хоча більшість залишається всередині країни, 19% фахівців за кордоном — це критична маса, яка формує "зовнішній периметр" нашого IT-ринку [9].

У 2025 р. Польща була найбільшим хабом (близько 25% усіх релокованих фахівців); Німеччина та Румунія — другий ешелон для продуктових компаній; Португалія та Іспанія — популярні локації для фрилансерів ("цифрових кочівників"); США та Канада — це центри управління та архітектури проєктів.

Важливо розрізняти, де фізично перебувають люди і звідки приходять гроші. У 2025 р. топ-країни за обсягом IT-експорту з України були: США: 35,9% (2,39 млрд. дол США) — це основний ринок; Мальта: 8,7% (578 млн дол США) — специфічний хаб, що часто використовується для структурування бізнесу; Велика Британія: 18% опитаних компаній називають її ключовим напрямком; ЄС (загалом): понад 48% компаній орієнтовані на європейський ринок. Найшвидше зростання IT-експорту у 2025 р. було у Латвії (+62%) та Фінляндії (+51%) [8, 9].

Ключовим показником є коефіцієнт мультиплікації (2,7), який доводить: підтримка одного IT-спеціаліста забезпечує існування майже трьох робочих місць у суміжних сервісних галузях (нерухомість, послуги, транспорт, ритейл).[9] Це робить конкурентоспроможність українського фахівця питанням не лише ринковим, а й стратегічним для національної економічної безпеки. В архітектоніці глобального ринку праці цей мультиплікатор перетворює IT-сектор на фінансового донора національної системи. Оскільки це: податковий фундамент країни. Через сплату податків IT-галузь фінансує соціальні видатки та оборонний бюджет;

валютна стабільність. Через експорт IT послуг (більше ніж 90% послуг експортуються) IT— фахівці забезпечують стабільний приплив валюти, що утримує курс гривні та дозволяє економіці дихати навіть в умовах дефіциту зовнішньої торгівлі товарами;

утримання середнього класу. Мультиплікатор 2,7 доводить, що підтримка одного розробника — це де-факто підтримка всієї екосистеми сервісного бізнесу навколо нього. Це запобігає масовому безробіттю в інших сферах.

Отже, показник мультиплікатора 2,7 доводить, що конкурентоспроможність українського працівника на світовому ринку є питанням національної економічної безпеки. Оскільки втрата одного фахівця через остаточну релокацію за кордон призводить до кумулятивного ефекту деградації ринку праці всередині країни, позбавляючи роботи трьох працівників у сервісній економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що у період 2021—2025 рр. архітектоніка участі України у міжнародному поділі праці зазнала незворотних трансформацій. Традиційна модель України, як донора сировини та недорогої робочої сили остаточно поступилася місці моделі "гібридного людського капіталу".

Завдяки цифровізації та вимушеній міграції, український ринок праці перестав бути географічно обмеженим. Наразі він функціонує як глобальна мережа, де фізична присутність працівника (в Україні чи за кордоном) важить менше, ніж його інтеграція у цифрові ланцюги створення вартості.

Відбулася якісна трансформація трудового ресурсу. Статистичні дані підтверджують стійкість високотехнологічного сектору (IT, DefenseTech). Українські фахівці демонструють унікальну на світовому ринку компетенцію — "стійкість в умовах кризи" (resilience), що стає окремою нематеріальною перевагою національного бренду праці.

Встановлено, що підтримка експортно-орієнтованих галузей праці (з коефіцієнтом 2,7) є стратегічним запобіжником проти деградації внутрішньої сервісної економіки. Втрата одного висококваліфікованого фахівця має кумулятивний негативний вплив на три суміжні робочі місця всередині країни.

В цілому, попри ризики асиміляції 6 млн українських мігрантів за кордоном, цей ресурс формує унікальний зовнішній ресурс української економіки. Перетворення мігрантів на "економічних амбасадорів" та залучення їхнього капіталу через цифрові платформи є ключовим завданням на повоєнний період.

Майбутнє місце України на світовому ринку праці залежить від здатності держави перейти до політики "циркуляції талантів" замість боротьби з "відтоком мізків". Цифрова резиденція (на кшталт e-Residency або Дія.City) стає інструментом збереження економічного зв'язку, незалежно від фізичного кордону.

Основними векторами розвитку мають стати: стимулювання дистанційної зайнятості; інституціоналізація статусу України як глобального хабу у сферах кібербезпеки та оборонних технологій; створення правових та податкових умов для збереження зв'язку мігрантів із національним економічним простором.

Україна має всі шанси закріпитися в архітектоніці майбутнього не як периферія, а як динамічний вузол інтелектуальних та технологічних ресурсів, що визначатиме стандарти адаптивності на світовому ринку праці XXI століття.

Література:

1. Лібанова Е. Демографічні виклики України та їх вплив на глобальний ринок праці. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 2 (55). С. 3—22.

2. Державна служба статистики України. Праця України у 2021-2025 роках: статистичний збірник. URL: http://kyiv.ukrstat.gov.ua/Docs/Katalog%202026.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

3. Eurostat (2025). Beneficiaries of temporary protection from Ukraine — monthly statistics. Data navigation tree: migr_asytp. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/data/database.

4. Світовий банк. Відновлення та реконструкція України: потреби людського капіталу та ринку праці. Вашингтон, округ Колумбія: Світовий банк, 2025. Retrieved from https://www.worldbank.org/ext/uk/country/ukraine

5. UNHCR. (2025). Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation. Retrieved May 4, 2026, from https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

6. Федеральне статистичне відомство Німеччини (Destatis). Населення з українським громадянством у Німеччині: статистичний аналіз (2024—2025). Офіційний сайт Destatis. URL: https://www.destatis.de.

7. Національний банк України. Аналіз приватних грошових переказів в Україну за 2021—2025 роки. Офіційне інтернет-представництво НБУ. 2026. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).

8. DOU.ua. Аналітика IT-ринку України: зарплати, локації та перспективи (січень 2026). 2026. URL: https://dou.ua/lenta/articles/ (дата звернення: 15.04.2026).

9. Львівський IT Кластер. IT Research Ukraine 2025: Адаптивність та стійкість під час війни. Львів, 2025. URL: https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/ (дата звернення: 15.04.2026).

References:

1. Libanova, E. (2024), "Demographic challenges of Ukraine and their impact on the global labour market", Demography and Social Economy, vol. 2 (55), pp. 3—22.

2. State Statistics Service of Ukraine (2022-2026). "Labor of Ukraine in 2021-2025: Statistical Collection", available at: http://kyiv.ukrstat.gov.ua/Docs/Katalog%202026.pdf (Accessed April 15 2026).

3. Eurostat (2025), "Beneficiaries of temporary protection from Ukraine — monthly statistics", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/data/database (Accessed May 4 2026).

4. World Bank (2025), "Ukraine's recovery and reconstruction: Human capital and labour market needs", available at: https://www.worldbank.org/ext/uk/country/ukraine (Accessed May 4 2026).

5. UNHCR (2025), "Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation", available at: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (Accessed May 4 2026).

6. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2025), "Population with Ukrainian citizenship in Germany: Statistical analysis (2024—2025)", available at: https://www.destatis.de (Accessed May 4 2026).

7. National Bank of Ukraine (2026), "Analysis of private remittances to Ukraine for 2021—2025", available at: https://bank.gov.ua (Accessed April 15 2026).

8. DOU.ua. (2026), "Ukrainian IT Market Analytics: salaries, locations and prospects (January 2026)", available at: https://dou.ua/lenta/articles/ (Accessed April 15 2026).

9. Lviv IT Cluster. (2025), "IT Research Ukraine 2025: Adaptability and resilience in wartime", available at: https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/ (Accessed April 15 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 657.47:339.138:338.51:631.11

Н. В. Трушкіна,
к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків)
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6741-7738
О. С. Прокопишин,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (м. Львів)
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7027-3499
Н. М. Жидовська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (м. Львів)
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1883-5992

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.402

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Trushkina,
PhD in Economics, Senior Research Fellow, Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine (Kharkiv)
O. Prokopyshyn,
PhD in Economics, Associate Professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Lviv)
N. Zhydovska,
PhD in Economics, Associate Professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Lviv)

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF COST MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE MARKETING PRICING SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретико-методичні засади управлінського обліку витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств. Обгрунтовано необхідність інтеграції управлінського обліку, маркетингової аналітики та стратегічного управління в умовах нестабільності аграрних ринків, цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску. Визначено особливості формування витрат і маркетингової ціни в аграрному секторі. Систематизовано функції управлінського обліку витрат, класифіковано види витрат залежно від їх ролі у процесі ціноутворення та узагальнено чинники впливу на формування маркетингової ціни аграрної продукції. Запропоновано методичний підхід до формування системи управлінського обліку витрат, який базується на інтеграції обліково-аналітичного, маркетингового та стратегічно-управлінського компонентів. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності цінової політики, оптимізації витрат і забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

The article examines the theoretical and methodological foundations of cost management accounting within the system of marketing pricing of agricultural enterprises under conditions of market instability, digital transformation of the economy, and increasing competitive pressure. It is substantiated that modern marketing pricing in the agricultural sector requires the integration of accounting-analytical, marketing, and strategic information, since traditional approaches to cost calculation do not ensure a sufficient level of adaptability and flexibility of managerial decision-making.

The study identifies the specific features of cost formation and marketing pricing in the agricultural sector, determined by the seasonality of production, dependence on climatic and natural conditions, demand instability, volatility of agricultural product prices, a significant share of logistics costs, and a high level of production risks. The functions of cost management accounting in the system of marketing pricing of agricultural enterprises are systematized, the types of costs are classified according to their role in the price formation process, and the factors influencing the formation of the marketing price of agricultural products are generalized.

A methodological approach to the formation of a cost management accounting system within the framework of marketing pricing of agricultural enterprises is proposed, based on the integration of accounting-analytical, marketing, and strategic-management components. The scientific novelty of the study lies in substantiating a comprehensive approach to the use of information on variable, relevant, marginal, and logistics costs in the process of making marketing pricing decisions. It is proved that the integration of cost management accounting with marketing analytics and digital management tools ensures an increase in the effectiveness of pricing policy, optimization of the cost structure, growth of product profitability, and strengthening of the competitiveness of agricultural enterprises.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve the system of cost management accounting, develop an adaptive model of marketing pricing, and enhance the effectiveness of strategic management in the agricultural business sector.

Ключові слова: аграрний бізнес, аграрні підприємства, управлінський облік витрат, маркетингове ціноутворення, цінова політика, маркетинговий менеджмент, собівартість продукції, стратегічне управління витратами, релевантні витрати, маржинальний дохід, логістичні витрати, конкурентоспроможність, цифровізація, управлінські рішення, рентабельність продукції.

Key words: agricultural business, agricultural enterprises, cost management accounting, marketing pricing, pricing policy, marketing management, product cost, strategic cost management, relevant costs, marginal income, logistics costs, competitiveness, digitalization, managerial decisions, product profitability.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкової кон'юнктури, посиленням інфляційних процесів, зростанням вартості матеріально-технічних ресурсів та підвищенням вимог до ефективності управління діяльністю аграрних підприємств. За таких умов особливої актуальності набуває проблема формування обгрунтованої системи маркетингового ціноутворення, здатної забезпечити конкурентоспроможність продукції, фінансову стійкість суб'єктів господарювання та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У системі управління аграрними підприємствами ціноутворення виступає одним із ключових інструментів реалізації маркетингової стратегії, оскільки безпосередньо впливає на обсяги збуту продукції, рівень прибутковості, позиціонування підприємства на ринку та формування його конкурентних переваг. Водночас ефективність маркетингового ціноутворення значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управлінських рішень, основу якого становлять дані управлінського обліку витрат.

Особливого значення проблема управлінського обліку витрат набуває в аграрній сфері, що зумовлено специфічними особливостями функціонування сільськогосподарських підприємств, серед яких: сезонний характер виробництва, тривалий операційний цикл, залежність від природно-кліматичних умов, суттєві коливання цін на аграрну продукцію, високий рівень виробничих ризиків, значна частка логістичних витрат та нестабільність ресурсного забезпечення. За таких умов традиційні підходи до обліку витрат і формування цін часто не забезпечують належного рівня гнучкості та аналітичності, необхідних для оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Крім того, сучасні тенденції розвитку агробізнесу, які пов'язано з цифровізацією економіки, впровадженням інформаційно-аналітичних систем, використанням технологій точного землеробства, автоматизацією управлінських процесів і розвитком CRM- та ERP-систем [1], обумовлюють необхідність трансформації підходів

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/).

до організації управлінського обліку витрат. У цих умовах управлінський облік має виконувати не лише контрольну та інформаційну функції, а й забезпечувати аналітичну підтримку маркетингового ціноутворення шляхом формування релевантної інформації щодо структури витрат, маржинального доходу, рентабельності продукції, динаміки змін витрат і впливу цінових рішень на фінансові результати діяльності підприємства.

Актуальність дослідження посилюється також необхідністю забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств в умовах сучасних кризових викликів, пов'язаних із воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, зміною структури попиту та нестабільністю внутрішнього і зовнішнього аграрних ринків [2]. Це обумовлює потребу у формуванні сучасних методичних засад управлінського обліку витрат, інтегрованих із системою маркетингового ціноутворення та орієнтованих на підвищення ефективності управління витратами, забезпечення гнучкості цінової політики та зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управлінського обліку витрат і маркетингового ціноутворення перебуває на перетині кількох наукових напрямів: управлінського обліку, стратегічного управління витратами, маркетингового менеджменту, аграрної економіки та ціноутворення. У зарубіжному науковому дискурсі ці питання здебільшого розглядаються крізь призму формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень; калькулювання собівартості; ціноутворення, заснованого на сприйманій цінності товару для споживача; стратегічного управління цінами.

Так, Ч. Горнгрен (C. Horngren), С. Датар (S. Datar) і М. Раджан (M. Rajan) [3] розглядають управлінський облік витрат як інформаційну основу планування, контролю та прийняття рішень, наголошуючи на принципі "різні витрати для різних цілей". Науковці К. Друрі (C. Drury) та М. Тейлз (M. Tayles) [4] акцентують увагу на ролі управлінського обліку у формуванні інформаційних систем, які забезпечують планування, контроль, оцінювання результативності та підтримку управлінських рішень. Дослідники Т. Нейгл (T. Nagle), Г. Мюллер (G. M?ller) і Е. Груяерт (E. Gruyaert) [5] доводять, що ефективне ціноутворення має грунтуватися не лише на витратах, а й на здатності підприємства створювати, комунікувати та монетизувати споживчу цінність. Учений П. Інгенблік (P.Ingenbleek) [6] розвиває концепцію value-informed pricing, згідно з якою ціна має формуватися з урахуванням організаційного контексту, ринкової інформації та сприйняття цінності споживачем.

Окрему увагу в зарубіжних дослідженнях приділено ціноутворенню в аграрному секторі. Вчені В. Ф. Адемі та А. Авдуллахі (V. F. Ademi, A. Avdullahi) [7] обгрунтовують особливості цінових стратегій для нових аграрних продуктів і вказують на обмеженість досліджень, присвячених саме аграрному ціноутворенню. Це є важливим для нашої теми, оскільки аграрні підприємства функціонують в умовах сезонності, цінової волатильності, залежності від природно-кліматичних чинників і високої частки виробничих та логістичних витрат.

Українські науковці переважно досліджують управлінський облік витрат аграрних підприємств у контексті організації облікової системи, класифікації витрат, калькулювання собівартості, обліку за центрами відповідальності та підвищення ефективності управління ресурсами. Зокрема, І. Лепетан [8] розкриває організаційно-методичні засади управлінського обліку за центрами відповідальності, що є важливим для контролю витрат і оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів. Науковці Г. Павлова, І. Приходько та Л. Волчанська [9] досліджують облік витрат в аграрних і переробних підприємствах, систематизують підходи до визначення витрат, а також розмежовують прямі й непрямі витрати. Дослідники Л. Яловега та О. Верезуб [10] акцентує увагу на стратегічному управлінському обліку в аграрних підприємствах, зокрема на класифікації та аналітиці витрат як основі адаптації до зовнішніх викликів.

У сфері аграрного маркетингу українські дослідники аналізують переважно маркетингові стратегії, збутову політику, конкурентоспроможність і цифровізацію маркетингової діяльності. Науковиця С. Кобернюк [11] розглядає розвиток аграрного маркетингу в Україні та підкреслює необхідність системного використання маркетингових інструментів у діяльності аграрних підприємств. Вчений В. Лагодієнко [12] досліджує організацію маркетингової діяльності в аграрних підприємствах як передумову підвищення їх конкурентоспроможності. Вчені М. Багорка та І. Абрамович [13] обгрунтовують значення маркетингових конкурентних стратегій аграрного підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Порівняльний аналіз зарубіжних і українських підходів дає змогу встановити певні відмінності. Зарубіжні дослідження більше орієнтовані на стратегічне та поведінкове ціноутворення; імплементацію стратегії цінністно-орієнтованого та динамічного ціноутворення; аналітичну підтримку прийняття рішень і цифрові інструменти управління цінами. Українські праці здебільшого зосереджені на організації обліку витрат, калькулюванні собівартості, класифікації витрат, особливостях аграрного виробництва та прикладних аспектах маркетингової діяльності підприємств.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про наявність низки невирішених питань. По-перше, недостатньо розробленими залишаються методичні засади інтеграції управлінського обліку витрат із системою маркетингового ціноутворення аграрних підприємств. По-друге, у більшості досліджень управлінський облік і маркетингове ціноутворення розглядаються відокремлено, без формування єдиної обліково-аналітичної системи підтримки цінових рішень. По-третє, бракує науково обгрунтованих підходів до використання даних про змінні, постійні, релевантні, маржинальні та логістичні витрати під час формування маркетингової ціни на аграрну продукцію. По-четверте, недостатньо уваги приділено впливу сезонності, ринкової волатильності, ризиків, цифровізації та змін попиту на методику управлінського обліку витрат у системі ціноутворення.

Отже, наукова прогалина полягає у відсутності цілісного методичного підходу до формування управлінського обліку витрат як інформаційно-аналітичної основи маркетингового ціноутворення аграрних підприємств. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження взаємозв'язку між структурою витрат, споживчою цінністю про-

дукції, ринковою кон'юнктурою, маржинальністю та ціновими рішеннями в аграрному бізнесі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обгрунтування та розроблення методичних засад управлінського обліку витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств з урахуванням сучасних умов функціонування аграрного сектору, особливостей формування витрат, ринкової кон'юнктури та необхідності підвищення ефективності управління ціновою політикою.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних процесів. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, системного і порівняльного аналізу (для дослідження теоретичних засад управлінського обліку витрат і маркетингового ціноутворення); структурно-функціональний підхід (для визначення взаємозв'язків між елементами системи управлінського обліку та маркетингового ціноутворення); метод групування і систематизації (для класифікації витрат, чинників впливу та методичних підходів); графічний метод (для візуалізації результатів дослідження та побудови концептуальної моделі); абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків і пропозицій).

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали міжнародних організацій, статистичні та аналітичні дані, результати сучасних досліджень у сфері управлінського обліку, маркетингового менеджменту та ціноутворення в аграрному секторі економіки.

Застосування сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження забезпечило комплексність аналізу проблематики управлінського обліку витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств. Використаний методичний інструментарій дозволив систематизувати сучасні наукові підходи, визначити взаємозв'язок між обліком витрат і процесом формування маркетингової ціни, а також обгрунтувати напрями вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління ціновою політикою аграрних підприємств в умовах ринкової нестабільності та цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору управлінський облік витрат трансформується з інструменту внутрішнього бухгалтерського контролю у стратегічний механізм інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. Посилення цінової конкуренції, нестабільність ринкової кон'юнктури, високий рівень виробничих ризиків, зростання вартості енергоресурсів, логістичних послуг і матеріально-технічних ресурсів обумовлюють необхідність формування адаптивної системи маркетингового ціноутворення, заснованої на релевантній інформації про витрати та результати діяльності аграрного підприємства [3—4; 14].

Особливість аграрного виробництва полягає у високому рівні залежності від природно-кліматичних умов, сезонності, тривалості операційного циклу, нестабільності врожайності та волатильності цін на аграрну продукцію. Це суттєво ускладнює процес управління витратами та формування цінової політики. За таких умов традиційні підходи до калькулювання собівартості, орієнтовані переважно на ретроспективний аналіз фактичних витрат, не забезпечують необхідного рівня гнучкості та аналітичності для прийняття оперативних маркетингових рішень [9].

У сучасній концепції маркетингового менеджменту ціна розглядається не лише як економічний результат калькулювання витрат, а як багатофункціональний інструмент управління попитом, позиціонування продукції, формування споживчої цінності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [5]. Саме тому ефективне маркетингове ціноутворення має грунтуватися на інтеграції управлінського обліку витрат, маркетингової аналітики та стратегічного управління.

Управлінський облік витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, що забезпечують формування інформаційної основи прийняття управлінських рішень (табл. 1).

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах господарювання управлінський облік витрат має бути орієнтований не лише на визначення фактичної собівартості продукції, а й на формування аналітичної інформації щодо:

— характеру зміни витрат залежно від зміни обсягів виробництва;

— впливу окремих груп витрат на рентабельність продукції;

— взаємозв'язку між витратами, ціною та попитом;

— маржинального доходу;

— беззбитковості виробництва;

— ефективності маркетингових рішень;

— цінової чутливості споживачів.

Особливого значення у системі маркетингового ціноутворення набуває класифікація витрат залежно від їх ролі у процесі прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільно систематизувати основні види

Таблиця 1. Функції управлінського обліку витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств

Функція	Характеристика	Значення для маркетингового ціноутворення
Інформаційна	Формування даних про структуру витрат, собівартість і фінансові результати	Обгрунтування цінових рішень
Аналітична	Аналіз витрат і факторів їх зміни	Визначення оптимального рівня ціни
Контрольна	Контроль відхилень фактичних витрат від планових	Підвищення ефективності управління витратами
Прогнозна	Оцінювання майбутніх витрат і доходів	Формування прогнозних цінових сценаріїв
Стратегічна	Інформаційна підтримка довгострокових рішень	Формування конкурентних переваг
Комунікаційна	Узгодження облікової та маркетингової інформації	Координація маркетингової та фінансової політики

Джерело: складено авторами на основі [15—16].

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

Таблиця 2. Види витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств

Вид витрат	Економічна характеристика	Роль у процесі ціноутворення
Змінні витрати	Залежать від обсягу виробництва	Визначення мінімально допустимого рівня ціни
Постійні витрати	Не змінюються у короткостроковому періоді	Розрахунок точки беззбитковості
Релевантні витрати	Виникають унаслідок конкретного управлінського рішення	Обгрунтування альтернативних цінових рішень
Маржинальні витрати	Додаткові витрати на виробництво одиниці продукції	Оперативне ціноутворення
Логістичні витрати	Витрати на транспортування, зберігання та збут	Формування експортної та регіональної ціни
Маркетингові витрати	Витрати на просування та комунікації	Формування споживчої цінності продукції
Трансакційні витрати	Витрати на укладання угод і взаємодію з контрагентами	Оцінювання ефективності каналів збуту

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 15—17].

витрат та їх значення для формування маркетингової ціни аграрної продукції (табл. 2).

На відміну від традиційного витратного підходу, сучасне маркетингове ціноутворення передбачає врахування не лише внутрішніх виробничих параметрів, а й комплексу зовнішніх факторів, які визначають ринкове середовище функціонування аграрного підприємства. У результаті дослідження встановлено, що найбільш суттєвий вплив на процес формування маркетингової ціни мають виробничо-технологічні, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, поведінкові та цифрові чинники (табл. 3).

Таблиця 3. Чинники впливу на маркетингове ціноутворення аграрних підприємств

Група чинників	Основні елементи впливу
Виробничо-технологічні	Урожайність, продуктивність, технологія виробництва
Фінансово-економічні	Інфляція, валютний курс, кредитне навантаження
Ринкові	Попит, конкуренція, ринкова кон'юнктура
Логістичні	Вартість транспортування, стан інфраструктури
Інституційні	Податкове регулювання, державна підтримка
Поведінкові	Споживчі переваги, сприйняття цінності продукції
Цифрові	ERP-системи, CRM-системи, цифрові платформи, аналітика даних

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [1; 2; 15—17].

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного бізнесу особливого значення набуває використання цифрових технологій у системі управлінського обліку витрат. Інтеграція ERP-систем, CRM-платформ, BI-аналітики та цифрових інструментів прогнозування дозволяє автоматизувати процеси обліку й аналізу витрат, забезпечити оперативність формування управлінської інформації та підвищити якість маркетингових рішень [18].

Проведене дослідження дозволило встановити, що традиційна модель ціноутворення аграрних підприємств має низку суттєвих обмежень:

— орієнтація переважно на фактичну собівартість;

— недостатній рівень інтеграції облікової та маркетингової інформації;

— слабке врахування поведінкових характеристик споживачів;

— низький рівень використання прогнозної аналітики;

— обмежене застосування цифрових інструментів підтримки рішень.

У зв'язку з цим запропоновано методичний підхід до формування системи управлінського обліку витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств, який базується на інтеграції трьох взаємопов'язаних компонентів: обліково-аналітичного ↔ маркетингового ↔ стратегічно-управлінського.

Обліково-аналітичний компонент забезпечує формування релевантної інформації щодо структури витрат, калькулювання собівартості, маржинального доходу, рентабельності та беззбитковості. Маркетинговий компонент орієнтовано на аналіз попиту, поведінки споживачів, конкурентного середовища та сприйняття споживчої цінності продукції. Стратегічно-управлінський компонент забезпечує інтеграцію облікової та маркетингової інформації у процес формування цінової політики підприємства.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в:

— інтеграції управлінського обліку витрат із системою маркетингового ціноутворення;

— систематизації чинників впливу на формування маркетингової ціни аграрної продукції;

— обгрунтуванні ролі релевантних, маржинальних і логістичних витрат у процесі ціноутворення;

— поєднанні обліково-аналітичних, маркетингових і цифрових інструментів підтримки рішень;

— формуванні адаптивної системи ціноутворення в умовах ринкової нестабільності.

Для поглиблення методичного підходу доцільно представити етапи формування системи управлінського обліку витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств (табл. 4).

У результаті проведеного дослідження доведено, що ефективність маркетингового ціноутворення аграрних підприємств безпосередньо залежить від рівня інтеграції системи управлінського обліку витрат із маркетинговою аналітикою та цифровими технологіями управління. Саме такий підхід забезпечує підвищення гнучкості

Таблиця 4. Етапи формування системи управлінського обліку витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Ідентифікація витрат	Визначення структури та джерел формування витрат	Формування інформаційної бази
2. Аналітичне оцінювання	Аналіз динаміки та поведінки витрат	Виявлення ключових факторів впливу
3. Маркетинговий аналіз	Дослідження попиту, конкуренції та споживчої цінності	Обгрунтування ринкової ціни
4. Інтеграція даних	Узгодження облікової та маркетингової інформації	Формування адаптивної цінової політики
5. Прийняття управлінських рішень	Визначення оптимальної цінової стратегії	Підвищення рентабельності та конкурентоспроможності
6. Моніторинг і коригування	Оцінювання результативності цінових рішень	Адаптація до змін ринкового середовища

Джерело: авторська розробка.

цінової політики; оптимізацію структури витрат; зростання маржинального доходу; підвищення рентабельності продукції; посилення конкурентних переваг підприємства; формування адаптивної моделі стратегічного управління витратами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасному аграрному бізнесі, який функціонує в умовах високої ринкової турбулентності, цифрової трансформації та зростання конкурентного тиску, управлінський облік витрат дедалі більше інтегрується у систему маркетингового менеджменту та стає важливим інструментом стратегічного обгрунтування цінових рішень підприємства. У контексті посилення ринкової нестабільності, цінової волатильності, логістичних ризиків і цифровізації агробізнесу саме якість інформаційно-аналітичного забезпечення визначає ефективність маркетингового ціноутворення та результативність управлінських рішень аграрних підприємств.

У результаті дослідження узагальнено сучасні наукові підходи до управлінського обліку витрат і маркетингового ціноутворення, що дало змогу виявити домінування фрагментарних підходів до розгляду цих категорій. Доведено, що в більшості наукових праць управлінський облік витрат і маркетингове ціноутворення досліджуються відокремлено, без формування цілісної системи інформаційно-аналітичної підтримки цінових рішень аграрних підприємств.

Обгрунтовано, що особливості функціонування аграрного сектору — сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, нестабільність попиту, висока частка логістичних і змінних витрат, волатильність ринкових цін — обумовлюють необхідність використання адаптивного підходу до формування системи управлінського обліку витрат у процесі маркетингового ціноутворення.

У ході дослідження систематизовано функції управлінського обліку витрат у системі маркетингового ціноутворення аграрних підприємств, а також класифіковано основні види витрат залежно від їх ролі у процесі формування маркетингової ціни. Встановлено, що найбільший вплив на ефективність цінових рішень мають змінні, релевантні, маржинальні та логістичні витрати, які визначають межі цінової гнучкості та прибутковості аграрного підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих положень і рекомендацій у діяльності аграрних підприємств для:

— удосконалення системи управлінського обліку витрат;

— підвищення обгрунтованості маркетингових цінових рішень;

— оптимізації структури витрат;

— підвищення рентабельності продукції;

— формування адаптивної цінової політики;

— посилення конкурентоспроможності підприємства;

— впровадження цифрових систем підтримки управлінських рішень.

З практичної точки зору аграрним підприємствам доцільно:

1) інтегрувати системи управлінського обліку витрат із маркетинговою аналітикою та CRM-/ERP-платформами;

2) застосовувати диференційований підхід до аналізу витрат залежно від цілей ціноутворення;

3) використовувати методи маржинального аналізу та прогнозної аналітики під час формування цінової політики;

4) впроваджувати цифрові інструменти моніторингу витрат і ринкової кон'юнктури;

5) розробляти адаптивні моделі ціноутворення з урахуванням сезонності, волатильності ринку та змін споживчого попиту.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням економіко-математичних моделей маркетингового ціноутворення аграрних підприємств, а також із поглибленням досліджень щодо використання технологій штучного інтелекту, BI-аналітики та цифрових платформ у системі стратегічного управління витратами агробізнесу.

Література:

1. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the logistic activities of agricultural enterprises under conditions of digital economy. Virtual Economics. 2022. Vol. 5. No. 2. P. 43—70. DOI: https://doi.org/10.34021/ ve.2022.05.02(3)

2. Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 209—217. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1-(42).209-217.

3. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16th ed. London: Pearson, 2018. 992 p.

4. Drury C., Tayles M. Management and Cost Accounting. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 874 p.

5. Nagle T. T., Muller G., Gruyaert E. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. 7th ed. New York: Routledge, 2023. 364 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003179566.

6. Ingenbleek P. T. M. Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. Journal of Product & Brand Management. 2007. Vol. 16, No. 7. P. 441—458. DOI: https://doi.org/10.1108/10610420710834904.

7. Ademi V. F., Avdullahi A. Pricing strategies for new agricultural products. Emirates Journal of Food and Agriculture. 2021. Vol. 33. No. 5. P. 434—442. DOI: https://doi.org/10.9755/ejfa.2021.v33.i5.2705.

8. Лепетан І. М. Організація управлінського обліку за центрами витрат у сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2019. № 23. С. 19—24. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.19.

9. Павлова Г., Приходько І., Волчанська Л. Облік витрат в аграрних і переробних підприємствах. Економіка та суспільство. 2021. № 27. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-9.

10. Яловега Л. В., Верезуб О. В. Стратегічний управлінський облік у системі управління витратами агробізнесу: напрями інтеграції та розвитку. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15791156.

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/).

11. Кобернюк С. О. Розвиток аграрного маркетингу в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 45—48. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.45.

12. Лагодієнко В. В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. Т. 18. № 3. С. 56—59. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1015/723 (дата звернення: 21.04.2026).

13. Багорка М., Абрамович І. Удосконалення маркетингових конкурентних стратегій аграрного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 68—72. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-8.

14. Kaplan R. S., Atkinson A. A. Advanced Management Accounting. 3rd ed. Pearson Education, 1998. 798 p.

15. Трушкіна Н. В., Кузьменко О. А. Цінова політика у системі маркетингового менеджменту підприємства: теоретичні засади та сучасні підходи. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 19. С. 1—16. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18381795.

16. Трушкіна Н., Кузьменко О. Маркетингова цінова стратегія підприємства: бібліометричний аналіз досліджень. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки. 2026. № 1 (119). С. 195—203. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-26.

17. Трушкіна Н. В., Патлачук Т. В. Сутність поняття "управління взаємовідносинами зі споживачами". Ефективна економіка [Електронний ресурс]. 2024. № 12. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.73.

18. The digital transformation of the agriculture and food system. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/the-digital-transformation-of-the-agriculture-and-food-system_08e94d56/7a94280c-en.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

References:

1. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O. and Trushkina, N. (2022), "Managing the logistic activities of agricultural enterprises under conditions of digital economy", Virtual Economics, vol. 5 (2), pp. 43—70, https://doi.org/10.34021/ ve.2022.05.02(3).

2. Prokopyshyn, O. S., Trushkina, N. V., and Serbina, T. V. (2022), "Regarding the Organization of Foreign Economic Logistics Activities of Agrarian Enterprises in the Conditions of War", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 1 (42), pp. 209—217. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).209-217.

3. Horngren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2018), Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 16th ed., Pearson, London, UK.

4. Drury, C. and Tayles, M. (2020), Management and Cost Accounting, 11th ed., Cengage Learning, Boston, USA.

5. Nagle, T.T., Muller, G. and Gruyaert, E. (2023), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably, 7th ed., Routledge, New York, USA, https://doi.org/10.4324/9781003179566.

6. Ingenbleek, P.T.M. (2007), "Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research", Journal of Product & Brand Management, vol. 16 (7), pp. 441—458, https://doi.org/10.1108/10610420710834904.

7. Ademi, V.F. and Avdullahi, A. (2021), "Pricing strategies for new agricultural products", Emirates Journal of Food and Agriculture, vol. 33 (5), pp. 434—442, https://doi.org/10.9755/ejfa.2021.v33.i5.2705.

8. Lepetan, I.M. (2019), "Organization of management accounting by cost centers in agricultural enterprises", Agrosvit, vol. 23, pp. 19—24, https://doi.org/10.-32702/2306-6792.2019.23.19.

9. Pavlova, H., Prykhodko, I. and Volchanska, L. (2021), "Cost accounting in agricultural and processing enterprises", Economy and Society, vol. 27, https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-9.

10. Yaloveha, L.V. and Verezub, O.V. (2025), "Strategic management accounting in the agribusiness cost management system: directions of integration and development", Current Issues of Economic Sciences, vol. 12, https://doi.org/10.5281/zenodo.15791156.

11. Koberniuk, S.O. (2019), "Development of agrarian marketing in Ukraine", Economy and State, vol. 5, pp. 45—48, https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.45.

12. Lahodiienko, V.V. (2014), "Organization of marketing activities in agricultural enterprises", Economic Analysis, vol. 18 (3), pp. 56—59, available at: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1015/723 (Accessed 21 April 2026).

13. Bahorka, M. and Abramovych, I. (2024), "Improvement of marketing competitive strategies of agricultural enterprises", Sustainable Development of Economy, vol. 1 (48), pp. 68—72, https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-8.

14. Kaplan, R.S. and Atkinson, A.A. (1998), Advanced Management Accounting, 3rd ed., Pearson Education, London, UK.

15. Trushkina, N.V. and Kuzmenko, O.A. (2026), "Pricing policy in the system of enterprise marketing management: theoretical foundations and modern approaches", Current Issues of Economic Sciences, vol. 19, pp. 1—16, https://doi.org/10.5281/zenodo.18381795.

16. Trushkina, N. and Kuzmenko, O. (2026), "Marketing pricing strategy of the enterprise: bibliometric analysis of research", Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences, vol. 1 (119), pp. 195—203, https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-26.

17. Trushkina, N.V. and Patlachuk, T.V. (2024), "The essence of the concept of customer relationship management", Efektyvna ekonomika, vol. 12, https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.73.

18. OECD (2019), "The Digital Transformation of the Agriculture and Food System", OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/the-digital-transformation-of-the-agriculture-and-food-system_08e94d56/7a94280c-en.pdf (Accessed 25 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26
Прорецензовано / Revised: 19.05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 656.078:338.47(477-25)

О. А. Юрченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8447-6510
А. В. Ємець,
старший викладач кафедри економіки, фінансів та маркетингу,
ПВНЗ "Інститут екології економіки і права"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-0731-8132

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.409

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ ГРОМАДСЬКИМ ТРАНСПОРТОМ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ МІСТА КИЄВА

O. Yurchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
A. Yemets,
Senior Lecturer of the Department of Economics, Finance and Marketing
Private Higher Educational Institution "Institute of Ecology, Economics and Law"

TRANSFORMATION OF LOGISTICS MANAGEMENT OF URBAN PUBLIC TRANSPORT: CHALLENGES, RISKS, AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT SYSTEM OF KYIV

У статті досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту в умовах сучасних трансформаційних процесів та зростання вимог до ефективності функціонування транспортної системи міста. Обгрунтовано сутність логістичного управління як комплексної системи управління транспортними, інформаційними, кадровими та ресурсними потоками, спрямованої на забезпечення безперервності перевізного процесу, підвищення якості транспортних послуг і сталого розвитку міської мобільності. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту та виокремлено процесно-оптимізаційний і системно-управлінський підходи до його розуміння. Визначено основні складові системи логістичного управління, зокрема управління транспортними та інформаційними потоками, ресурсним забезпеченням, кадровим потенціалом, транспортною інфраструктурою, якістю транспортних послуг та стратегічним розвитком підприємств. Проаналізовано сучасний стан транспортно-логістичної системи міста Києва та систематизовано ключові проблеми її функціонування, серед яких перевантаженість дорожньої мережі, зношеність транспортної інфраструктури, недостатній розвиток логістичних терміналів, низький рівень міжвідомчої координації, екологічні ризики та вплив воєнних умов на організацію логістичних процесів. Запропоновано

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/).

напрями удосконалення логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту, що передбачають модернізацію транспортної інфраструктури, розвиток мультимодальних логістичних центрів, впровадження єдиної цифрової платформи координації транспортних потоків та стимулювання екологізації транспортної системи міста.

The article examines the theoretical and methodological foundations as well as practical aspects of the transformation of logistics management of urban public transport enterprises under modern socio-economic, infrastructural, and security challenges. It is substantiated that logistics management of urban public transport should be considered as a comprehensive system for managing transport, information, personnel, financial, and resource flows aimed at ensuring the efficient functioning of urban transport infrastructure, improving the quality of transport services, and promoting the sustainable development of urban mobility. The generalization of scientific approaches to the interpretation of the essence of logistics management made it possible to distinguish process-optimization and system-management approaches that shape the modern vision of organizing transport and logistics systems.

The study systematizes the main components of logistics management of urban public transport enterprises, including the management of transport and information flows, resource support, human resources, quality of transport services, transport infrastructure, as well as strategic and innovative development of transport enterprises. It is determined that the efficiency of the transport and logistics system largely depends on the level of integration of its structural elements, coordination of activities among participants in the transport process, and implementation of modern digital management technologies.

The current state of the transport and logistics system of Kyiv, as the largest logistics center of Ukraine, is analyzed. It is established that the city's transport infrastructure includes road, railway, river, and air transport; however, the level of integration between these modes remains insufficient due to the absence of modern multimodal logistics hubs and a unified digital system for coordinating transport flows. It is proved that a significant share of freight transportation is carried out by road transport, which causes overloading of the road network, increases transportation costs, and worsens the environmental situation in the city.

The paper proposes directions for improving logistics management of urban public transport enterprises, including modernization of transport infrastructure, development of multimodal logistics centers, implementation of intelligent transport systems and a unified digital platform for transport flow management, as well as stimulation of the greening of urban transport. It is determined that the prospects for further research are related to the development of digital logistics management technologies, integration of artificial intelligence into the urban transport system, and formation of sustainable transport and logistics systems under wartime risks and crisis conditions.

Ключові слова: логістика, логістичні потоки, логістичне управління підприємствами громадського транспорту, міський громадський транспорт, міська мобільність, транспортна інфраструктура, транспортна логістика, транспортна система міста Києва., управління транспортними потоками.

Keywords: logistics, logistics flows, logistics management of public transport enterprises, urban public transport, urban mobility, transport infrastructure, transport logistics, transport system of Kyiv, transport flow management.

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

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі логістичного управління у забезпеченні ефективного функціонування системи міського громадського транспорту в умовах економічних, інфраструктурних та безпекових викликів. Сучасні транспортно-логістичні системи великих міст потребують комплексного підходу до організації транспортних, інформаційних та ресурсних потоків, оскільки від рівня їх коор-

динації залежить якість транспортного обслуговування населення, ефективність функціонування міської інфраструктури та рівень мобільності населення. В умовах цифровізації економіки, стрімкого зростання транспортних навантажень, посилення екологічних вимог та необхідності забезпечення сталого розвитку міського середовища особливої актуальності набувають питання модернізації транспортно-логістичних систем, впровадження інтелектуальних технологій управління транспортними потоками та підвищення ефективності діяльності підприємств міського громадського транспорту.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для міста Києва як найбільшого транспортного та логістичного центру України, де спостерігається високий рівень перевантаженості дорожньої мережі, зношеність транспортної інфраструктури, недостатній розвиток мультимодальних логістичних центрів і низький рівень інтеграції між учасниками транспортно-логістичного процесу. Додатковий вплив на функціонування транспортної системи столиці мають воєнні ризики, необхідність перебудови логістичних маршрутів та забезпечення безперервності транспортного сполучення в умовах кризових явищ. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні сучасних підходів до логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту, орієнтованих на цифровізацію управлінських процесів, розвиток транспортної інфраструктури, екологізацію транспорту та забезпечення стійкості транспортно-логістичної системи міста.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту є предметом активних наукових досліджень як у сфері транспортної логістики, так і у площині стратегічного управління транспортними системами. Теоретичні засади логістичного управління, оптимізації транспортних та інформаційних потоків, а також формування логістичних систем розкрито у працях Є. Крикавського, Н. Чухрай та Н. Чорноиської [9]. Питання модернізації транспортної інфраструктури та забезпечення надійності функціонування міського електричного транспорту висвітлено у дослідженнях М. Адаменка та О. Паланта [1], О. Никифорук [11], а також у монографії О. Паланта, присвяченій системній модернізації міського електричного транспорту [13].

Значний внесок у дослідження розвитку транспортно-логістичних систем міських агломерацій зробили В. Аулін, О. Ляшук та інші автори, які розглядають логістичні центри як ключовий елемент інтегрованих транспортно-логістичних систем [2]. Проблеми розвитку міського пасажирського транспорту, забезпечення сталого розвитку транспортного середовища та підвищення якості транспортних послуг досліджували Т. Борисова та Г. Монастирський [3], М. Борозенець [4], Р. Чуприна [16]. Стратегічні напрями розвитку трамвайних підприємств і питання ефективності функціонування міського електричного транспорту висвітлено у працях А. Джабраілова [5], Д. Захарова та Ю. Тарарує-ва [7; 8], які обгрунтовують важливість кадрового забезпечення, інноваційного розвитку та оптимізації транспортних процесів у системі міського громадського транспорту.

Окрему увагу сучасні науковці [10; 12; 14] приділяють питанням цифровізації логістичних процесів, інтеграції інтелектуальних технологій та адаптації транспортних систем до кризових умов функціонування. Зокрема, К. Озарко та В. Челомбитько досліджують особливості управління логістикою в умовах кризових явищ та роль інформаційного забезпечення у процесах координації логістичних потоків [12]. Питання інтеграції штучного інтелекту у систему громадського транспорту України висвітлено у працях Н. Мартинович та Є. Сандулова [10], тоді як Ю. Пічугіна, О. Копилова та Л. Ширяєва аналізують міжнародний досвід розвитку транспортно-логістичних систем у міських агломераціях [14].

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень [1—16], недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту в умовах цифрової трансформації, воєнних ризиків та необхідності забезпечення сталого розвитку міської мобільності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту, а також визначення основних проблем функціонування транспортно-логістичної системи міста Києва. Задля досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання, зокрема: узагальнити наукові підходи до трактування сутності логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту, визначивши складові елементи системи логістичного управління; проаналізувати сучасний стан і ключові проблеми транспортно-логістичної системи столиці України та обгрунтувати перспективні напрями вдосконалення логістичного управління в умовах сучасних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Логістичне управління підприємствами міського громадського транспорту доцільно розглядати як комплексну систему управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та пасажирськими потоками, спрямовану на забезпечення ефективного, безперервного та якісного надання транспортних послуг. Його сутність полягає у координації процесів планування, організації, контролю та оптимізації перевезень з урахуванням обмеженості ресурсів і змінності попиту. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття "логістичне управління підприємствами міського громадського транспорту" дозволяє систематизувати існуючі дефініції

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

Таблиця 1. Наукові підходи до трактування сутності логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту

№ з\п	Прізвище та ініціали автора	Визначення	Підхід
1	2	3	4
1.	Т. Борисова [3]	Логістичне управління міським громадським транспортом спрямоване на забезпечення сталого розвитку транспортної системи міста шляхом інтеграції транспортних, інформаційних та сервісних процесів.	Системно-управлінський
2.	А. Джабраілов [6]	Стратегічне управління трамвайними підприємствами базується на логістичній оптимізації маршрутної мережі, рухомого складу та транспортної інфраструктури.	Системно-управлінський
3.	Д. Захаров [7]	Ефективність функціонування міського електричного транспорту залежить від логістичного забезпечення кадрових, технічних та інноваційних процесів підприємства.	Системно-управлінський
4.	Є. Крикавський, Н. Чухрай [9]	Логістичне управління міським транспортом передбачає координацію пасажиропотоків, маршрутів, інформаційних ресурсів та інфраструктури для підвищення ефективності перевезень.	Процесно-оптимізаційний
5.	К. Озарко [12]	Управління логістикою в умовах кризових процесів полягає у забезпеченні безперервності транспортних процесів та ефективного використання інформаційних ресурсів підприємства.	Системно-управлінський
6.	Ю. Пічугіна [14]	Транспортно-логістичні системи міських агломерацій є інтегрованими системами управління транспортними потоками, інфраструктурою та сервісами мобільності населення.	Системно-управлінський
7.	В. Приймак [15]	Логістичне управління транспортними послугами забезпечує ефективний розподіл ресурсів та оптимізацію витрат у системі міського електричного транспорту.	Процесно-оптимізаційний

Джерело: узагальнено на основі [3; 6; 7; 9; 12; 14; 15].

та виокремити ключові напрями наукового розуміння (табл. 1).

Проведений аналіз наукових підходів [3; 6; 7; 9; 12; 14; 15] свідчить про відсутність єдиного трактування сутності логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту, що обумовлено складністю та багатокомпонентністю транспортно-логістичних систем.

Представники процесно-оптимізаційного підходу [9; 15] розглядають логістичне управління як процес організації, координації та оптимізації транспортних, інформаційних і ресурсних потоків. Основна увага акцентується на підвищенні ефективності перевезень, мінімізації витрат, раціональному використанні ресурсів та покращенні якості транспортного обслуговування населення. У межах цього підходу логістика виступає інструментом підвищення економічної результативності діяльності транспортних підприємств.

Натомість представники системно-управлінського підходу [3; 6; 7; 12; 14] трактують логістичне управління як комплексну систему стратегічного та оперативного управління транспортною інфраструктурою, пасажиропотоками, кадровими, інформаційними та технічними ресурсами. Такий підхід орієнтований на забезпечення інтеграції всіх елементів транспортної системи міста, підвищення рівня мобільності населення та досягнення цілей сталого розвитку міського середовища.

Узагальнення наукових підходів [3; 6; 7; 9; 12; 14; 15] дозволяє зробити висновок, що сучасне логістичне управління підприємствами міського громадського транспорту має поєднувати як процеси оптимізації потоків, так і системне стратегічне управління транспортною інфраструктурою та ресурсним забезпеченням.

На основі проведеного дослідження логістичне управління підприємствами міського громадського транспорту доцільно визначати як комплексну систему управління транспортними, інформаційними, кадровими та ресурсними потоками, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування транспортної інфраструктури міста, оптимізацію перевізних процесів, підвищення якості транспортних послуг і забезпечення сталого розвитку міської мобільності населення.

Виходячи із запропонованого визначення, логістичне управління підприємствами міського громадського транспорту доцільно розглядати як багатокомпонентну систему, яка охоплює взаємопов'язані елементи управління транспортними процесами, ресурсами та інформаційним забезпеченням. Ефективність функціонування такої системи залежить від узгодженості її структурних складових, які забезпечують безперервність перевізного процесу, якість транспортних послуг та сталий розвиток міської транспортної інфраструктури (табл. 2).

Таблиця 2. Характеристика складових логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту

№ з\п	Складова логістичного управління	Характеристика складової
1	2	3
1.	Управління транспортними потоками	Передбачає організацію та координацію руху транспортних засобів, оптимізацію маршрутної мережі, регулювання пасажиропотоків і забезпечення безперервності перевезень з метою підвищення ефективності транспортної системи міста.
2.	Управління інформаційними потоками	Охоплює процеси збору, обробки, аналізу та передачі інформації щодо функціонування транспортної системи, роботи рухомого складу, пасажиропотоків та диспетчеризації перевезень.
3.	Управління ресурсним забезпеченням	Спрямоване на ефективне використання матеріальних, фінансових, енергетичних і технічних ресурсів підприємства, а також забезпечення оптимізації витрат та раціонального використання ресурсної бази.
4.	Управління кадровим потенціалом	Передбачає забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, організацію професійного розвитку персоналу, мотивацію працівників та підвищення ефективності трудових ресурсів.
5.	Управління якістю транспортних послуг	Включає контроль рівня транспортного обслуговування населення, забезпечення безпеки, комфортності, доступності та своєчасності надання транспортних послуг.
6.	Управління транспортною інфраструктурою	Передбачає розвиток, модернізацію та підтримку транспортної інфраструктури, зокрема транспортних мереж, депо, зупинок, диспетчерських систем та цифрових платформ управління.
7.	Стратегічне та інноваційне управління	Охоплює формування стратегічних напрямів розвитку транспортного підприємства, впровадження інноваційних логістичних технологій, цифровізації та концепцій сталого розвитку міської мобільності.

Джерело: розроблено авторами.

Отже, сукупність зазначених складових формує цілісну систему логістичного управління, спрямовану на забезпечення ефективності функціонування міського громадського транспорту, підвищення якості перевезень та забезпечення сталого розвитку транспортної системи міста.

Місто Київ, як столиця та найбільший логістичний центр України, щоденно забезпечує обробку значних обсягів вантажних і пасажирських перевезень. Управління транспортними потоками в місті здійснюється на муніципальному, регіональному та приватному рівнях, що зумовлює необхідність координації діяльності різних суб'єктів транспортно-логістичної системи та супроводжується низкою системних проблем і викликів.

Транспортно-логістична інфраструктура міста Київ охоплює автомобільний, залізничний, річковий та авіаційний види транспорту. Водночас рівень інтеграції між окремими видами транспорту залишається недостатнім, оскільки відсутні сучасні мультимодальні логістичні хаби, які б забезпечували оперативне перевантаження вантажів між різними транспортними системами. Значна частка вантажних перевезень у межах міста, понад 80%, здійснюється автомобільним транспортом, що спричиняє суттєве навантаження на дорожню інфраструктуру, особливо на основних в'їздах та виїздах із міста.

У Києві поступово впроваджуються сучасні цифрові інструменти управління транспортними потоками, зокрема системи моніторингу дорожнього руху, GPS-трекінг громадського транспорту, тощо. Однак відсутність єдиної інтегрованої цифрової платформи для координації вантажопотоків знижує ефективність управління логістичними процесами та ускладнює оперативний обмін інформацією між учасниками ринку.

Додатковим фактором впливу на організацію логістичних процесів є обмеження руху великовагового транспорту в денний період (з 7:00 до 22:00 у центральних районах міста). Незважаючи на позитивний вплив таких заходів на зменшення транспортного навантаження та покращення пропускної здатності дорожньої мережі, зазначені обмеження водночас ускладнюють процеси постачання товарів і організацію логістики для бізнесу.

Сучасний стан транспортно-логістичної системи міста Києва характеризується наявністю низки системних проблем, які негативно впливають на ефективність організації вантажних і пасажирських перевезень, рівень транспортного обслуговування та загальну конкурентоспроможність міської інфраструктури.

Однією з найгостріших проблем є перевантаженість дорожньої інфраструктури. Темпи зростання кількості автотранспортних засобів суттєво перевищують можливості існуючої дорожньої мережі щодо забезпечення належної пропускної здатності. У результаті цього в години пікового навантаження основні транспортні магістралі функціонують у режимі критичного перевантаження, що спричиняє затримки перевезень, підвищення витрат на паливно-енергетичні ресурси та зниження ефективності логістичних операцій.

Важливим стримувальним фактором розвитку транспортно-логістичної системи є також значний рівень фізичного та морального зношення інфраструктурних об'єктів. Значна частина мостів, шляхопроводів, під'їзних шляхів до промислових зон і транспортних вузлів потребує проведення реконструкції або капітального ремонту. Незадовільний технічний стан інфраструктури підвищує ризики аварійності та обмежує можливості використання великовантажного транспорту.

Суттєвою проблемою залишається недостатній розвиток сучасної логістичної інфраструктури, зокрема дефіцит складських комплексів і логістичних терміналів класу "А". Особливо гостро ця проблема проявляється у районах лівобережної частини міста Києва, де логістичні оператори змушені використовувати застарілі складські приміщення, що знижує ефективність зберігання та обробки вантажів і призводить до збільшення логістичних витрат.

Окрему увагу слід приділити недостатньому рівню координації між учасниками транспортно-логістичного процесу. Муніципальні органи влади, приватні перевізники, митні структури та залізничний транспорт функціонують переважно автономно, без належного рівня інформаційної інтеграції. Відсутність єдиної цифрової системи управління транспортними потоками спричиняє дублювання маршрутів, нераціональне використання ресурсів і зниження загальної ефективності логістичних процесів.

Додатковим викликом є зростання екологічного навантаження на міське середовище. Значна частка вантажних перевезень здійснюється дизельним транспортом, що супроводжується підвищеним рівнем викидів шкідливих речовин у атмосферне повітря. Водночас процес електрифікації вантажного транспорту та впровадження екологічно безпечних технологій перебуває на початковому етапі розвитку.

Суттєвий вплив на функціонування логістичної системи столиці України мають також воєнні умови та пов'язані з ними безпекові ризики. Необхідність постійного коригування транспортних маршрутів, зміна логістичних ланцюгів і підвищення рівня страхових ризиків призводять до збільшення термінів доставки вантажів та зростання транспортно-логістичних витрат.

В табл. 3 наведено порівняльну характеристику проблем транспортно-логістичної системи міста Києва та можливих напрямів їх вирішення.

Таблиця 3. Порівняльна характеристика проблем транспортно-логістичної системи міста Києва та можливих напрямів їх вирішення

Проблемні питання	Наслідки проблем	Пропоновані шляхи вирішення проблемних питань
1	2	3
Перевантаженість дорожньої мережі	Затори, затримки доставки, зростання витрат на пальне	Розвиток об'їзних маршрутів, впровадження інтелектуальних систем управління трафіком
Застаріла транспортна інфраструктура	Підвищення аварійності, обмеження вантажопідйомності	Модернізація інфраструктури на основі державно-приватного партнерства
Недостатня кількість сучасних логістичних терміналів	Зростання витрат на зберігання та обробку вантажів	Створення логістичних парків і мультимодальних хабів
Низький рівень міжвідомчої координації	Дублювання маршрутів, неефективне використання ресурсів	Формування єдиної цифрової платформи управління логістичними потоками
Високе екологічне навантаження	Погіршення якості повітря, екологічні ризики	Стимулювання використання електротранспорту та екологічних технологій
Вплив воєнних ризиків	Нестабільність маршрутів, збільшення логістичних витрат	Створення резервних транспортних коридорів і систем моніторингу в реальному часі

Джерело: розроблено авторами.

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

Проведені дослідження свідчить, що однією з основних причин неефективності транспортно-логістичної системи міста Києва є недостатній рівень взаємодії між ключовими учасниками логістичного процесу та інфраструктурними елементами. Муніципальні органи управління, приватні перевізники, залізничний транспорт і митні органи функціонують у межах власних операційних систем, що ускладнює координацію транспортних потоків. Одночасно проблеми перевантаженості дорожньої мережі, зношеності інфраструктури та недостатнього розвитку логістичних терміналів формують замкнений цикл логістичної неефективності.

Отже, вважаємо, що сучасний стан транспортно-логістичної системи міста Києва характеризується наявністю комплексу взаємопов'язаних інфраструктурних, організаційних та екологічних проблем. Їх подолання потребує реалізації комплексного підходу, який має передбачати модернізацію транспортної інфраструктури, розвиток мультимодальних логістичних центрів, впровадження єдиної цифрової системи координації транспортних потоків, а також стимулювання екологізації вантажного транспорту. За відсутності системних перетворень транспортно-логістична система міста залишатиметься вразливою до перевантажень, зовнішніх ризиків та кризових факторів, що негативно впливатиме на ефективність функціонування міського господарства та економічний розвиток столиці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило встановити, що логістичне управління підприємствами міського громадського транспорту є складною багатокомпонентною системою, яка охоплює управління транспортними, інформаційними, кадровими та ресурсними потоками з метою забезпечення ефективного функціонування транспортної інфраструктури міста. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності логістичного управління надало змогу виокремити процесно-оптимізаційний та системно-управлінський підходи, які взаємодоповнюють один одного та формують сучасне бачення управління транспортно-логістичними системами. Визначено, що ефективність функціонування підприємств міського громадського транспорту значною мірою залежить від рівня координації транспортних процесів, інтеграції інформаційних систем, оптимізації ресурсного забезпечення та впровадження сучасних цифрових технологій управління.

За результатами проведеного аналізу сучасного стану транспортно-логістичної системи міста Києва встановлено наявність комплексу взаємопов'язаних інфраструктурних, організаційних, екологічних та безпекових проблем, які негативно впливають на ефективність транспортного обслуговування та функціонування логістичних процесів. Основними проблемами визначено перевантаженість дорожньої мережі, високий рівень зношеності транспортної інфраструктури, недостатній розвиток сучасних логістичних терміналів, низький рівень міжвідомчої координації та зростання екологічного навантаження. Обґрунтовано, що підвищення ефективності транспортно-логістичної системи потребує комплексної модернізації інфраструктури, розвитку мультимодальних логістичних центрів, впровадження єдиної цифрової платформи управління транспортними потоками та активізації процесів екологізації міського транспорту.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з дослідженням механізмів цифровізації логістичного управління підприємствами міського громадського транспорту, впровадженням інтелектуальних транспортних систем та розробленням моделей інтегрованого управління мультимодальними перевезеннями. Важливого значення набувають також питання формування стійких логістичних систем в умовах воєнних ризиків, розвитку екологічно безпечного транспорту та застосування інноваційних технологій для забезпечення сталого розвитку міської мобільності.

Література:

1. Адаменко М.І., Палант О.Ю. Економіко-технічна надійність експлуатації міського електричного транспорту: монографія. Харків: Золоті сторінки, 2014. 144 с.

2. Аулін В. В., Митник М. М., Ляшук О. Л., Гевко І. Б., Цьонь О. П., Лисенко С. В., Гудь В. З., Гриньків А. В., Голуб Д. В., Бабій М. В. Формування та функціонування логістичних центрів в регіональних транспортно-логістичних системах України: монографія за заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В. В., д.т.н., проф. Ляшука О. Л. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. 393 с.

3. Борисова Т. М., Монастирський Г. Л. (ред.) Маркетингове забезпечення сталого розвитку міського громадського транспорту: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 220 с.

4. Борозенець М. І. Розвиток системи послуг міського пасажирського транспорту: проблеми та перспективи. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 135—140. https://doi.org/10.32838/ 2663-6468/2019.4/24

5. Джабраілов А. Розробка пропозицій щодо стратегічних шляхів розвитку трамвайних підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 28. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-36

6. Джабраілов А. Розробка пропозицій щодо стратегічних шляхів розвитку трамвайних підприємств україни. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 28. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-36

7. Захаров Д. С. Аналіз стану та перспективи розвитку міського громадського транспорту України. Простір розвитку. 2024. https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-29.

8. Захаров Д., Тараруєв Ю. Кадрове забезпечення як елемент ефективності використання інноваційних

видів міського електричного транспорту. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 5. С. 32—39. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-5

9. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чорнописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 338 с.

10. Мартинович Н. О., Сандулов Є. Г. Проблеми та перспективи інтеграції штучного інтелекту у громадський транспорт в Україні: аналітичний контекст. Бізнес Інформ. 2025. № 9. С. 229—238. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-229-238

11. Никифорук О.І. Модернізація наземних транспортних систем України: монографія. Київ: НАН України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2014. 440 с.

12. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17

13. Палант О. Ю. Стратегія системної модернізації міського електричного транспорту: монографія. Харків: Золоті сторінки, 2016. 360 с.

14. Пічугіна Ю., Копилова О., Ширяєва Л. Міжнародний досвід розвитку транспортно-логістичних систем в міських агломераціях. Економіка та суспільство. 2024. № 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-24

15. Приймак В., Тараруєв Ю. Формування вартості транспортних послуг в умовах розосередження міського електричного транспорту. Підприємництво та інновації. 2024. № 31. С. 73—78. https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.12

16. Чуприна Р.Г. Особливості, цілі та методи державної політики розвитку міських транспортних систем. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35 (74). № 6, 2024. С. 83—88. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/15

References:

1. Adamenko, M.I. and Palant, O.Yu. (2014), Ekonomiko-tekhnichna nadijnist' ekspluatatsii mis'koho elektrychnoho transportu [Economic and technical reliability of urban electric transport operation], Zoloti storinky, Kharkiv, Ukraine.

2. Aulin, V.V., Mytnyk, M.M., Liashuk, O.L., Hevko, I.B., Ts'on', O.P., Lysenko, S.V., Hud', V.Z., Hryn'kiv, A.V., Holub, D.V. and Babij, M.V. (2024), Formuvannia ta funktsionuvannia lohistychnykh tsentriv v rehional'nykh transportno-lohistychnykh systemakh Ukrainy [Formation and functioning of logistics centers in regional transport and logistics systems of Ukraine], FOP Palianytsia V.A., Ternopil', Ukraine.

3. Borysova, T.M. and Monastyrs'kyj, H.L. (2019), Marketynhove zabezpechennia staloho rozvytku mis'koho hromads'koho transportu [Marketing support for sustainable development of urban public transport], Ekonomichna dumka, Ternopil', Ukraine.

4. Borozenets', M.I. (2019), "Development of the urban passenger transport service system: problems and prospects", Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Seriia: Derzhavne upravlinnia, vol. 30 (69), no. 4, pp. 135—140. https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/24

5. Dzhabrailov, A. (2021), "Development of proposals for strategic ways of development of tram enterprises of Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 28. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-36

6. Zakharov, D.S. (2024), "Analysis of the state and prospects for the development of urban public transport in Ukraine", Prostir rozvytku. https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-29

7. Zakharov, D. and Tararuiev, Yu. (2024), "Personnel support as an element of the effectiveness of the use of innovative types of urban electric transport", Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal, vol. 5, pp. 32—39. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-5

8. Krykavs'kyj, Ye.V., Chukhraj, N.I. and Chornopys'ka, N.V. (2009), Lohistyka: kompendium i praktykum [Logistics: compendium and practicum], Kondor, Kyiv, Ukraine.

9. Martynovych, N.O. and Sandulov, Ye.H. (2025), "Problems and prospects of artificial intelligence integration into public transport in Ukraine: analytical context", Biznes Inform, vol. 9, pp. 229—238. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-229-238

10. Nykyforuk, O.I. (2014), Modernizatsiia nazemnykh transportnykh system Ukrainy [Modernization of land transport systems of Ukraine], NAN Ukrainy, DU "Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy", Kyiv, Ukraine.

11. Ozarko, K.S. and Chelombyt'ko, V.V. (2022), "Features of logistics management under crisis conditions of management: information aspect", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 45. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17

12. Palant, O.Yu. (2016), Stratehiia systemnoi modernizatsii mis'koho elektrychnoho transportu [Strategy of system modernization of urban electric transport], Zoloti storinky, Kharkiv, Ukraine.

13. Pichuhina, Yu., Kopylova, O. and Shyriaieva, L. (2024), "International experience in the development of transport and logistics systems in urban agglomerations", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-24

14. Pryjmak, V. and Tararuiev, Yu. (2024), "Formation of the cost of transport services under conditions of decentralization of urban electric transport", Pidpryiemnytstvo ta innovatsii, vol. 31, pp. 73—78. https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.12

15. Chupryna, R.H. (2024), "Features, goals and methods of state policy for the development of urban transport systems", Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 35 (74), no. 6, pp. 83—88. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/15

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 339.9+305-055.2

О. Й. Вінська,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4360-0933
В. В. Філонюк,
аспірант кафедри європейської економіки і бізнесу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-4397-7169

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.416

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ ЗА РІВНЕМ ЕКОНОМІЧНОГО УПОВНОВАЖЕННЯ ЖІНОК

O. Vinska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of European Economy and Business,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
V. Filoniuk,
Postgraduate Student of Department of European Economy and Business,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

CLUSTERING OF EU COUNTRIES AND UKRAINE BY LEVEL OF WOMEN'S ECONOMIC EMPOWERMENT

У статті здійснено розрахунок інтегрального індексу економічного уповноваження жінок (WEE) для України та ЄС, що охоплює показники участі у ринку праці (LFP), фінансової автономії (FIN), соціальної підтримки (SOC), освіти (EDU) та підприємництва (ENT). За результатами розрахунків лідерами є Люксембург, Португалія та Швеція, тоді як Україна посіла останнє місце серед досліджуваних країн. На основі індексу економічного уповноваження жінок проведено кластеризацію країн Європейського Союзу та України. За результатами модельно-орієнтованої кластеризації виокремлено чотири групи країн із відмінним співвідношенням сильних та слабких сторін у розрізі ключових вимірів індексу економічного уповноваження жінок. У дослідженні проведено детальну інтерпретацію кожного кластера та визначено ключові чинники, що формують їхню специфіку. На основі виявлених закономірностей запропоновано пріоритетні напрями політики для кожної групи країн, а також окреслено практичні рекомендації для України як країни-кандидата на вступ до ЄС щодо гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами.

This article presents the calculation of a composite index of women's economic empowerment (WEE) for Ukraine and European Union member states. The developed index incorporates five key socio-economic dimensions such as labor force participation (LFP), financial autonomy (FIN), social support (SOC), education (EDU) and entrepreneurship (ENT). The quantitative assessment reveals significant disparities across the European Union, identifying Luxembourg, Portugal, and Sweden as leaders in women's economic empowerment. Conversely, the findings indicate that Ukraine currently occupies the last position among the studied countries, highlighting the need for structural reforms and targeted policy interventions.

Based on the calculated index, a model-based clustering approach was applied to identify similar groups of countries. To ensure the statistical validity of the clustering, the optimal number of clusters was determined using a combination of the Bayesian information criterion (BIC) and the Akaike information criterion (AIC), while the quality of country membership was verified through Silhouette score. The findings reveal four distinct clusters characterized by specific structural imbalances and varying configurations of strengths and weaknesses across the considered dimensions.

A detailed interpretation of each cluster is provided, highlighting the underlying factors that shape their development patterns. The analysis demonstrates that even countries with relatively high levels of women's economic empowerment may face internal disparities that limit the full realization of women's economic potential. Building on the identified patterns, the study substantiates the relevance of a differentiated policy approach tailored to the specific characteristics of each cluster.

Furthermore, the article proposes priority policy directions aimed at addressing structural barriers and enhancing gender equality outcomes within each group of countries. Special emphasis is placed on Ukraine as an EU candidate country, with practical recommendations focused on aligning national legislation with the EU acquis and strengthening institutional mechanisms for promoting gender equality. The results contribute to a better understanding of cross-country heterogeneity in women's economic empowerment and provide a basis for more targeted and effective policy design.

Ключові слова: економічне уповноваження жінок, гендерна рівність, кластерний аналіз, інтегральний індекс, кластери країн, державна політика, Європейський Союз, Україна.

Key words: women's economic empowerment, gender equality, cluster analysis, composite index, country clusters, public policy, European Union, Ukraine.

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

У сучасному світі гендерна рівність перетворилася із суто соціального питання на стратегічний ресурс для економічного розвитку. Згідно з положеннями нової Стратегії гендерної рівності ЄС на 2026—2030 роки, повне залучення жіночого потенціалу є ключовою умовою для підвищення продуктивності та інноваційного прориву в межах Єдиного ринку [1]. Вагомість цього напряму підтверджується розрахунками Європейського інституту із гендерної рівності, згідно з якими подолання гендерних розривів генеруватиме додатковий приріст ВВП ЄС у розмірі до 3,15 трлн євро до 2050 року [2].

Попри значний прогрес у забезпеченні гендерної рівності, соціально-економічні можливості жінок і чоловіків у країнах Європейського Союзу та Україні досі залишаються різними. Країни-члени ЄС демонструють істотні відмінності у рівнях економічного уповноваження жінок, що проявляється в різній участі на ринку праці, рівні соціальної підтримки та освіти, розвитку жіночого підприємництва, фінансовій автономії. Така інституційна та економічна розбіжність створює бар'єри для інтенсифікації європейської інтеграції України, що зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу структури цих відмінностей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних умовах посилюється науковий інтерес до економічного уповноваження жінок як важливого чинника сталого розвитку та багатовимірного явища, що охоплює різні сфери економічного та соціального життя. Так, досліджуючи підприємницьку діяльність жінок у аграрному секторі Уганди, М. Магала, Р. Намуйонга та Дж. Калікола довели, що доступ до кредитування і фінансова грамотність є критичними чинниками зростання бізнесу, тоді як ключовими бар'єрами лишаються відсутність застави, високі відсоткові ставки та гендерні упередження [3]. У свою чергу, Б. Нене й О. Дзомонда на прикладі Південної Африки оцінили вплив підприємницької екосистеми на фінансову інклюзію жінок і встановили стимулюючу роль державної підтримки та людського капіталу, а також виявили стримувальний вплив культурних чинників [4]. М. Г. Ортіз та співавтори на прикладі STEM-спеціальностей у Мексиці обгрунтували, що вирішальним фактором утримання жінок у професії є підтримка та мотивація з боку викладачів [5]. Вплив материнства на гендерний розрив в оплаті праці став об'єктом аналізу Н. Чжу, А. Гавела та Т. Тойкко. Автори встановили складну залежність між народжуваністю, рівнем освіти й гнучкістю зайнятості, підтвердивши гіпотезу про скорочення розриву в доходах за умови відтермінування материнства [6]. І. Четін на основі даних 30 європейських країн дослідив вплив державних видатків на освіту на гендерний розрив у зайнятості і довів, що інвестиції в середню та вищу освіту сприяють його скороченню в довгостроковій перспективі [7].

Питання забезпечення гендерної рівності в різних секторах економіки та державного управління все частіше розглядаються крізь призму кластерного аналізу. Зокрема, В. Токар та І. Коваль на основі аналізу 25 країн ЄС та України запропонували кластерну модель оцінювання гендерного паритету в академічному середовищі, що дозволила виокремити групи країн за рівнем представництва жінок у керівництві університетів та обгрунтувати напрями вдосконалення політики гендерної рівності: запровадження прозорих процедур найму й інвестування в програми підготовки жінок-лідерів [8]. У регіональному розрізі А. Анессова, А. Бекбоссінов і Б. Абдуллаєва на підставі показників гендерної нерівності провели групування регіонів Казахстану. Це дало змогу виявити масштаби диспропорцій та окреслити пріоритети державної політики, такі як запровадження обов'язкових гендерних квот у представницьких органах влади, посилення державного контролю за дотриманням принципу рівної оплати праці, а також розвиток програм підтримки жіночого підприємництва [9]. Глобальний контекст дослідила Х. Нур Хатіпоглу, яка провела кластерний аналіз 162 країн за рівнем досягнення Цілі сталого розвитку 5 "Гендерна рівність". Дослідницею було виокремлено чотири кластери держав, що дозволило диференціювати практичні напрями скорочення гендерного розриву на міжнародному рівні [10]. Попри значну увагу до теми гендерної рівності, зокрема таких напрямів, як підприємництво, освіта, участь у ринку праці, а також гнучкі форми зайнятості для поєднання материнства та професійного розвитку, наукової розвідки потребує саме кластеризація країн-членів ЄС та України за комплексним показником економічного уповноваження жінок, який враховує участь у ринку праці, фінансову автономію, соціальну підтримку, рівень освіти та підприємництво.

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

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розрахунок інтегрального індексу економічного уповноваження жінок для України та проведення на його основі кластеризації країн-членів Європейського Союзу та України для обгрунтування пріоритетних напрямів державної політики для кожного кластера.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фундаментом для проведення кластеризації країн ЄС у межах дослідження виступає авторське розуміння економічного уповноваження жінок (ЕУЖ). Спираючись на попередні напрацювання [11], під економічним уповноваженням жінок ми розуміємо системний трансформаційний процес, що поєднує здобуття жінками суб'єктності в ухваленні економічних рішень із забезпеченням рівного доступу до ресурсів, можливостей кар'єрного розвитку та контролю над доходами, що результує у зростанні їхньої фінансової автономії та соціального впливу.

Саме багатовимірність цього процесу зумовила необхідність розробки та розрахунку авторського інтегрального індексу економічного уповноваження жінок [12], результати розрахунку якого у межах цього дослідження використано як основу для проведення кластерного аналізу. Індекс ЕУЖ (WEE, women's economic empowerment) складається із п'яти субіндексів (11 статистичних показників), які мають різну вагу: 0,50 участь у ринку праці (LFP), 0,20 фінансова автономія (FIN), 0,15 соціальна підтримка (SOC), 0,10 освітня траєкторія (EDU) та 0,05 підприємництво (ENT). При цьому, у межах цього дослідження було додатково розраховано значення індексу ЕУЖ для України за аналогічною методологією. Такий підхід дозволяє перейти від лінійного ранжування країн до їх типологізації за рівнем ЕУЖ та виявлення закономірностей їхнього соціально-економічного розвитку. Результати розрахунку індексу ЕУЖ наведені у табл. 1.

За результатами розрахунку індексу ЕУЖ, Україна посіла останнє місце із показником 0,321. Зокрема, 25-те місце за субіндексом участі у ринку праці (LFP) через високий гендерний розрив у оплаті праці, який у 2023 році становив 18,6%, тоді як середній показник по ЄС становив 12% (від -0,9% у Люксембурзі до 19% у Латвії) [12, 14]. Також значний гендерний розрив спостерігався у представництві в наглядових радах і радах директорів найбільших компаній (найбільших за оборотом компаній для України) — частка жінок становила 21% в Україні станом на 2021 рік, тоді як цей показник для ЄС-27 у 2023 році був на рівні 31% (від 9% в Естонії до 45% у Франції) [12, 13].

За субіндексом фінансової автономії (FIN) Україна посіла 21-ше місце. Середній місячний заробіток чоловіків (ПКС) в Україні був вищим на 379 євро (1895 у чоловіків проти 1516 у жінок), тоді як найменший гендерний розрив серед країн-членів ЄС за цим показником був у Румунії — лише 56 євро або 2,6%. До того ж, частка жінок в Україні, які перебувають під загрозою бідності, вища на 2,9%, тоді як середній показник по ЄС-27 становить 2%, а найменший розрив між часткою чоловіків та жінок, що перебувають під загрозою бідності був зафіксований у Нідерландах (0,4%) [12, 13].

За субіндексами соціальної підтримки (SOC) й освітньої траєкторії (EDU) Україна посіла останнє місце. Субіндекс соціальної підтримки складається із двох показників: охоплення дошкільною освітою та тривалість материнської відпустки. Першому показнику в межах субіндексу наданий ваговий коефіцієнт 0,70, тоді як охоплення дошкільною освітою в Україні становить лише 71%, що значно нижче, ніж середній рівень у ЄС (91%). Субіндекс освітньої траєкторії складається із єдиного показника — гендерного розриву серед випускників STEM. 25% жінок серед випускників цих програм в Україні — є найнижчим показником порівняно із країнами ЄС (середній 33,5%; лідер — Румунія (42,1%), тому результат України за цим субіндексом становить 0 [12, 15].

З іншого боку за субіндексом підприємництва (ENT) Україна посіла друге місце після Люксембургу. Різниця між часткою самозайнятих чоловіків та жінок в Україна становила 4,6%, тоді як у Люксембурзі лише 0,5%, але при цьому частка самозайнятих жінок в Україні (12,4%) була вищою, ніж у Люксембурзі (8,6%) [12, 14].

Для проведення типологізації країн було застосовано метод модельно-орієнтованої кластеризації (Model-Based Clustering) за допомогою програмного забезпечення JASP (v0.96.0) та імплементованого в ньому пакета mclust [17, 18]. Кластеризація здійснювалася на рівні п'яти вищезазначених субіндексів. Ключовою перевагою обраного методу є статистично обгрунтований підбір оптимальної кількості кластерів на основі порівняння інформаційних критеріїв.

Таблиця 1. Результати розрахунку інтегрального індексу економічного уповноваження жінок у країнах ЄС та Україні

Країна	LFP	FIN	SOC	EDU	ENT	WEE
Австрія	0,397	0,219	0,513	0,257	0,632	**0,377**
Бельгія	0,689	0,689	0,665	0,216	0,389	**0,623**
Болгарія	0,525	0,590	0,699	0,655	0,414	**0,572**
Греція	0,334	0,575	0,266	0,942	0,308	**0,431**
Данія	0,532	0,518	0,644	0,591	0,218	**0,536**
Естонія	0,427	0,216	0,488	0,977	0,265	**0,441**
Ірландія	0,534	0,459	0,790	0,643	0,000	**0,542**
Іспанія	0,588	0,614	0,670	0,129	0,492	**0,555**
Італія	0,561	0,490	0,620	0,836	0,428	**0,576**
Кіпр	0,476	0,532	0,427	0,608	0,633	**0,501**
Латвія	0,458	0,246	0,619	0,497	0,378	**0,440**
Литва	0,632	0,534	0,656	0,292	0,440	**0,572**
Люксембург	0,696	0,700	0,671	0,421	1,000	**0,681**
Мальта	0,480	0,710	0,584	0,456	0,219	**0,526**
Нідерланди	0,462	0,301	0,561	0,520	0,374	**0,446**
Німеччина	0,427	0,282	0,587	0,181	0,380	**0,395**
Польща	0,536	0,648	0,686	0,889	0,339	**0,607**
Португалія	0,645	0,756	0,597	0,673	0,465	**0,654**
Румунія	0,508	0,908	0,161	1,000	0,137	**0,566**
Словаччина	0,455	0,610	0,405	0,491	0,086	**0,464**
Словенія	0,617	0,818	0,549	0,456	0,264	**0,613**
Угорщина	0,348	0,534	0,740	0,164	0,442	**0,430**
Фінляндія	0,568	0,561	0,498	0,480	0,289	**0,533**
Франція	0,621	0,562	0,725	0,556	0,483	**0,611**
Хорватія	0,642	0,675	0,355	0,842	0,228	**0,605**
Чехія	0,302	0,412	0,477	0,649	0,324	**0,386**
Швеція	0,581	0,600	0,911	0,749	0,127	**0,628**
ЄС-27	**0,515**	**0,444**	**0,577**	**0,497**	**0,365**	**0,501**
Україна	**0,369**	**0,485**	**0,048**	**0,000**	**0,638**	**0,321**

Джерело: побудовано за власними розрахунками на основі [12—16].

Алгоритмічна оптимізація вказувала на формальний мінімум Байєсівського інформаційного критерію (BIC) для двокластерної моделі — 131,5 (форм. 1). Проте, враховуючи необхідність глибшої аналітичної диференціації, кількість кластерів було зафіксовано на рівні чотирьох (BIC 133,8).

$$BIC = \ln(n) \cdot k - 2\ln(L) \quad (1),$$

де:

n — кількість спостережень;

k — кількість кластерів;

L — фукція правдоподібності моделі [18, 19].

Мінімізація критерію BIC дозволяє знайти оптимальну модель через збалансування двох протилежних чинників: зростання функції правдоподібності (L), що свідчить про вищу точність опису даних і зменшує значення критерію, та штрафної функції за складність (ln(n)·k), яка запобігає надмірному ускладненню моделі. Таким чином, менше значення BIC вказує на модель з найвищою імовірністю правильної класифікації при мінімально необхідній кількості параметрів [18, 19].

Вибір чотирикластерної моделі додатково підтверджується динамікою інформаційного критерію Акаіке (AIC), який продемонстрував зниження зі 118,2 (для двох кластерів) до 107,1 (для чотирьох), що свідчить про кращу відповідність моделі вихідним даних при збільшенні кількості груп (форм. 2).

$$AIC = 2k - 2\ln(L) \quad (2),$$

де:

k — кількість параметрів;

L — фукція правдоподібності моделі [18, 19].

Перехід до чотирикластерної моделі дозволив суттєво підвищити її пояснювальну здатність: коефіцієнт детермінації R^2 зріс із 0,247 (для двох груп) до 0,489 (для чотирьох). Отже, обрана модель пояснює майже половину загальної дисперсії вибірки.

Для оцінки якості та внутрішньої валідності отриманої класифікації було використано силуетний коефіцієнт (S), який дозволяє кількісно визначити ступінь компактності об'єктів у межах кластерів та їхню відокремленість від сусідніх груп (форм. 3).

$$S = \frac{b-a}{\max(a,b)} \quad (3),$$

де:

a — середня відстань від об'єкта до всіх інших точок у тому ж кластері;

b — середня відстань до найближчого сусіднього кластера [20].

Значення силуетного коефіцієнта варіюється від -1 (об'єкт, імовірно, класифіковано помилково і він ближчий до сусідньої кластеру, ніж до свого) до +1 (об'єкт знаходиться дуже близько до інших об'єктів у кластері та далеко від сусідніх кластерів) [20]. Показник S=0,220 для обраної моделі (середнє арифметичне силуетних коефіцієнтів усіх країн) є співмірним із результатом двокластерного поділу (S=0,250) та підтверджує наявність об'єктивної типологічної структури даних, попри певне просторове перекриття між окремими сегментами. Для складних соціально-економічних систем, де об'єкти (країни ЄС) характеризуються високим рівнем конвергенції та спільним інституційним середовищем, такий показник свідчить про достатній рівень розмежування кластерів.

За результатами модельно-орієнтованої кластеризації було виокремлено чотири групи країн, кожна з яких характеризується специфічною структурою показників економічного уповноваження жінок (табл. 2). Силуетні коефіцієнти варіюються від 0,195 для кластеру 1 до 0,274 для кластеру 3.

Оскільки вихідні дані було стандартизовано у вигляді z-оцінок, інтерпретація центроїдів кластерів здійснюється на основі їхнього відхилення від середнього значення, прийнятого за нуль. Додатні значення показників свідчать про рівень розвитку, вищий за середній по ЄС, тоді як від'ємні значення відображають відносне відставання від середньоєвропейського рівня.

На основі значень центроїдів було визначено склад кожного кластера. Розподіл країн за сформованими кластерами економічного уповноваження жінок наведено в табл. 3.

Для країн кластеру 1 характерний високий рівень гендерної нерівності на ринку праці, що підтверджується від'ємним значенням центроїда за субіндексом LFP (-0,991). За субіндексом участі в ринку праці для усіх дев'яти країн першого кластеру розраховані значення є нижчими за середній по ЄС. Зокрема, гендерний розрив у оплаті праці в цих країнах варіюється від 12,2% у Кіпрі до 19% у Латвії (середній по ЄС у 2023 році становив 12%). Представники кластеру 1 очолюють список країн ЄС із найбільшим гендерним розривом у представництві в наглядових радах і радах директорів найбільших компаній ЄС. Натомість всі країни цього кластеру, окрім Чехії (13,9%), мають нижчий рівень гендерного розриву у зайнятості, ніж середньоєвропейський (10,2%) [12]. Кластер 1 демонструє найгірший у вибірці рівень фінансової автономії (FIN -1,059). Це пояснюється значним гендерним розривом у доходах, скоригованих за паритетом купівельної спроможності, особливо в Австрії (-1062 євро), Німеччині (-1053 євро) та Нідерландах (-999 євро) [12].

Для країн кластеру 1 пріоритетним напрямом державної політики має стати мінімізація розриву між де-юре імплементацією директив ЄС та де-факто станом гендерної рівності. Це передбачає посилення механізмів державного нагляду за дотриманням стандартів прозорості оплати праці та впровадження санкцій за недотримання

Таблиця 2. Порівняльна характеристика кластерів за субіндексами економічного уповноваження жінок

	LFP	FIN	SOC	EDU	ENT
Кластер 1	-0,991	-1,059	-0,332	-0,419	0,401
Кластер 2	0,431	0,403	0,335	0,362	-0,484
Кластер 3	1,262	0,512	0,578	-1,023	1,040
Кластер 4	-0,865	1,123	-1,842	1,584	-0,739

Джерело: побудовано за власними розрахунками на основі [17].

Таблиця 3. Розподіл країн за кластерами за рівнем економічного уповноваження жінок

Кластер	Розмір	Країни
Кластер 1	9	Австрія, Естонія, Кіпр, Латвія, Нідерланди, Німеччина, Угорщина, Чехія, Україна
Кластер 2	13	Болгарія, Данія, Ірландія, Італія, Мальта, Польща, Португалія, Словаччина, Словенія, Фінляндія, Франція, Хорватія, Швеція
Кластер 3	4	Бельгія, Іспанія, Литва, Люксембург
Кластер 4	2	Греція, Румунія

Джерело: побудовано за власними розрахунками на основі [17].

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/).

квот у наглядових радах. Для України, яка належить до першого кластеру, як для країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу, це набуває особливої ваги в контексті гармонізації національного законодавства з acquis (правовим доробком ЄС). Зокрема, цей процес повинен включати адаптацію Директиви 2023/970 про прозорість оплати праці через запровадження механізмів звітності для роботодавців і використання цифрових інструментів моніторингу гендерного розриву в оплаті праці для автоматичного виявлення диспропорцій [21]. Не менш важливою є імплементація Директиви 2022/2381 щодо гендерного балансу в наглядових радах: встановлення чітких цільових показників представництва жінок на рівні 33—40% [22]. З огляду на низькі результати України за субіндексами соціальної підтримки й освітньої траєкторії, доцільною є орієнтація на цілі Барселони щодо розширення мережі дошкільної освіти та популяризація STEM-освіти серед дівчат. Очікуваним ефектом реалізації зазначених заходів є підвищення рівня економічної активності жінок та системне скорочення гендерного розриву в оплаті праці.

Кластер 2, до якого увійшли 13 країн, характеризується помірно вищими за середні показниками за більшістю субіндексів: участі у ринку праці (LFP 0,431), фінансової автономії (FIN 0,403), соціальної підтримки (SOC 0,335) та освітньої траєкторії (EDU 0,362). Специфічною ознакою цього кластера є від'ємне значення центроїда за субіндексом підприємництва (ENT -0,484). Аналіз статистичних даних підтверджує, що частка самозайнятих жінок у країнах цієї групи є переважно низькою або помірною (5,7% у Данії та 5,9% у Швеції — мінімальні значення у ЄС). Це безпосередньо формує значний гендерний розрив у сфері підприємництва: наприклад, в Ірландії частка самозайнятих чоловіків (19,2%) майже втричі перевищує аналогічний показник серед жінок (6,7%), а в Словаччині цей розрив становить 21,0% проти 8,4% [12]. Такі дані свідчать про те, що за умов розвинених ринків праці та високих соціальних гарантій жінки надають перевагу стабільній найманій зайнятості, тоді як рівень вимушеного підприємництва залишається мінімальним. Політика у країнах цього кластера повинна бути орієнтована на реалізацію наявного потенціалу у сфері зайнятості та освіти у підприємницьку активність жінок через розвиток навичок, розширення доступу до фінансування і мережевої підтримки.

Кластер 3, до якого увійшли Бельгія, Іспанія, Литва та Люксембург, займає лідерські позиції за більшістю ключових індикаторів. Координати центроїда цієї групи відображають максимальні значення за показниками участі у ринку праці (LFP 1,262), підприємницької активності (ENT 1,040) та соціальної підтримки (SOC 0,578). Проте слабким місцем цієї групи країн залишається субіндекс освітньої траєкторії (EDU -1,023), що зумовлено значним гендерним розривом серед випускників STEM-спеціальностей: частка жінок у кожній із країн кластеру (Люксембург 32,2%, Литва 30,0%, Бельгія 28,7%, Іспанія 27,2%) є нижчою, ніж середній по ЄС показник (33,5%) [12]. З огляду на це, пріоритетні напрями державної політики для країн кластера 3 мають бути зосереджені на: популяризації технічних дисциплін серед дівчат; розширенні програм цільових державних стипендій та грантів для жінок, що обирають STEM-спеціальності; масштабуванні курсів професійної переорієнтації для жінок, що працюють у низькотехнологічних секторах.

До кластеру 4 увійшли лише дві країни, а саме Греція та Румунія, що разом репрезентують найбільш незбалансовану модель економічного уповноваження жінок. З одного боку, координати центроїда цієї групи фіксують абсолютне лідерство за рівнем освіти (EDU 1,584) та фінансової автономії (FIN 1,123). У Румунії зафіксований найменший гендерний розрив серед випускників STEM-спеціальностей, а Греція перебуває на третьому місці. Також у Румунії найменший гендерний розрив і у доходах, скоригованих за паритетом купівельної спроможності; в обох країнах частка жінок, що перебувають під загрозою бідності, лише незначно перевищує частку чоловіків, проте самі значення показників (33,1% у Румунії та 27,3% у Греції) суттєво переважають середньоєвропейський рівень (22,3%). З іншого боку, ця пара країн є аутсайдером за субіндексами соціальної підтримки (SOC -1,842) та підприємництва (ENT -0,739) через найнижчий в ЄС рівень охоплення дошкільною освітою та значний гендерний розрив у підприємництві (хоча у Греції найвища в ЄС частка самозайнятих жінок). Також від'ємне відхилення характерне для показника участі в ринку праці (LFP -0,865): у Греції найвищий станом на 2023 р. гендерний розрив у зайнятості (19,8 в. п.) та значний гендерний розрив в оплаті праці (13,6%); у Румунії, окрім суттєвого гендерного розриву у зайнятості, проблемою залишається низька представленість жінок у наглядових радах та радах директорів найбільших компаній [12]. З огляду на це, пріоритетні напрями державної політики цих країн мають фокусуватися на підвищенні рівня зайнятості жінок, зокрема через розбудову мережі доступних дошкільних закладів.

Отже, отримані результати кластеризації засвідчують наявність суттєвих відмінностей між країнами ЄС за рівнем економічного уповноваження жінок і дозволяють виокремити чотири кластери, кожен із яких характеризується специфічною конфігурацією сильних і слабких сторін. Виявлені закономірності створюють основу для формування диференційованих політик, спрямованих на досягнення гендерної рівності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті апробовано інтегральний індекс економічного уповноваження жінок, що охоплює п'ять ключових складових: участь у ринку праці, фінансову автономію, соціальну підтримку, освіту та підприємництво. Результати розрахунку засвідчили наявність значних відмінностей у рівні економічного уповноваження жінок: лідируючі позиції посідають Люксембург, Португалія та Швеція, тоді як Україна, Чехія й Австрія замикають список досліджуваних країн.

З метою виявлення типологічних особливостей розвитку застосовано метод модельно-орієнтованої кластеризації, що дозволив згрупувати країни за подібністю їхніх профілів економічного уповноваження жінок. У результаті виокремлено чотири кластери, кожен із яких

характеризується специфічною конфігурацією сильних і слабких сторін. Перший кластер відзначається низьким рівнем фінансової автономії через значні гендерні розриви у доходах і представленості у корпоративному управлінні; другий — відносно збалансованими показниками за більшістю вимірів; третій — лідерськими позиціями за більшістю індикаторів за винятком освітнього компонента; четвертий — найбільш незбалансованою структурою, що поєднує мінімальні гендерні розриви у доходах та серед випускників STEM з низькими показниками соціальної підтримки та участі у ринку праці.

Окрему увагу приділено Україні як країні-кандидату на вступ до Європейського Союзу. Виявлене відставання за інтегральним індексом ЕУЖ актуалізує необхідність гармонізації національного законодавства з acquis ЄС. Стратегічними орієнтирами у цьому напрямі мають стати адаптація Директив ЄС щодо прозорості оплати праці та гендерного балансу в корпоративному управлінні, а також розбудова доступної мережі закладів дошкільної освіти та популяризація STEM-напрямів.

З огляду на наближення дедлайнів транспонування Директив ЄС щодо прозорості оплати праці та про гендерний баланс у наглядових радах у червні 2026 р., перспективи подальших наукових досліджень полягають у аналізі передового досвіду країн-лідерів щодо імплементації цих інструментів.

Література:

1. European Commision. Gender Equality Strategy 2026-2030. URL: https://commission.europa.eu/document/1f5fa936-9fba-4435-93f5-32fa220bac82_en (дата звернення 07.03.2026).

2. European Institute for Gender Equality. Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. URL: https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality (дата звернення 07.03.2026).

3. Magala M., Namuyonga R., Kalikola J. Access to Finance and Women Entrepreneurship: A Case Study of Women in Agriculture in Masaka. Metropolitan Journal of Business & Economics. 2024, Vol. 3, No. 10. P. 264—278. URL: https://www.researchgate.net/publication/385168088_Access_to_Finance_and_Women_Entrepreneurship_A_Case_Study_of_Women_in_Agriculture_in_Masaka (дата звернення 20.02.2026).

4. Neneh B., Dzomonda O. Unlocking Access to Finance for Women Entrepreneurs in the Entrepreneurial Ecosystem: Does Financial Literacy Matter? 18th International Business Conference, Dar es Salaam, 2025. P. 1—21. URL: https://www.researchgate.net/publication/396311360_Unlocking_Access_to_Finance_for_Women_Entrepreneurs_in_the_Entrepreneurial_Ecosystem_Does_Financial_Literacy_Matter (дата звернення 20.02.2026).

5. Ortiz-Martinez G., Vazquez-Villegas P., Ruiz-Cantisani M. I. et al. Analysis of the retention of women in higher education STEM programs. Humanities and Social Sciences Communications. 2025, Vol. 10, No. 101. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-023-01588-z

6. Zhu N., Gawel A., Toikko, T. Motherhood and Systemic Gender Pay Gap Faced by Women in European Union Countries. Journal of Family and Economic Issues. 2026, Vol. 47. P. 160—178. DOI: https://doi.org/10.1007/s10834-025-10072-6

7. Yendi Cetin I. Mind the Gap: Public Education Expenditures and Gender Employment in Europe. Fiscaoeconomia. 2025, Vol. 9. P. 429—440. DOI: https://doi.org/10.25295/fsecon.1707222

8. Токар В. В., Коваль І. В. Розширення прав і можливостей жінок в академічному середовищі: порівняльний аналіз університетів України та ЄС. Ефективна економіка. 2025. №6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.5%20

9. Anessova A., Bekbossinov A., Abdullayeva B. Socio-Economic Gender Inequality in Kazakhstan: Analysis based on the Cluster Approach. Eurasian Journal of Gender Studies. 2024, Vol. 1, No. 2. P. 54—65. DOI: https://doi.org/10.47703/ejgs.v1i2.13

10. Nur Hatipoglu H. A Cluster Analysis on Gender Equality in the World from the Data Set of the United Nations Development Program. International Conference on Trends & Innovations in Management, Engineering, Sciences and Humanities, Dubai, 19-22 грудня 2022, P. 139—152. URL: https://www.ijltet.org/journal/167392835823.pdf (дата звернення 22.02.2026).

11. Вінська О. Й., Філонюк В. В. Теоретичне осмислення економічного уповноваження жінок. Ефективна економіка. 2025. №5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.91

12. Вінська О. Й., Філонюк В. В. Вимірювання економічного уповноваження жінок у країнах ЄС: розробка комплексного індексу. Економічний простір. 2025. № 207. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.207.283-291

13. Індекс гендерної рівності в Україні: аналітичний звіт. Український жіночий фонд. 2025. URL: https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/gender_-index_ukr_web.pdf (дата звернення 10.03.2026).

14. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення 10.03.2026).

15. Державна служба якості освіти України: офіційний вебсайт. URL: https://sqe.gov.ua/ (дата звернення 10.03.2026).

16. Державна служба України з питань праці: офіційний вебсайт. URL: https://dsp.gov.ua/ (дата звернення 10.03.2026).

17. JASP (Version 0.96.0). 2026. URL: https://jasp-stats.org/ (дата звернення 14.04.2026).

18. Gormley I. C., Murphy T. B., Raftery A. E. Model-Based Clustering. Annual Review of Statistics and Its Application. 2023, Vol. 10. P. 573—595. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-statistics-033121-115326

19. ApX Machine Learning. Information Criteria (AIC, BIC). 2026. URL: https://apxml.com/courses/time-series-analysis-forecasting/chapter-6-model-evaluation-selection/information-criteria-aic-bic (дата звернення 15.04.2026).

20. Rousseeuw P. J. Silhouettes: A graphical aid to the interpretation and validation of cluster analysis. Journal of Computational and Applied Mathematics. 1987, Vol. 20. P. 53—65. DOI: https://doi.org/10.1016/0377-0427-(87)90125-7

21. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to strengthen the

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

application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. Official Journal of the European Union. 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/eng (дата звернення 23.04.2026).

22. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures. Official Journal of the European Union. 2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj/eng (дата звернення 23.04.2026).

References:

1. European Commision. (2026), "Gender Equality Strategy 2026-2030", available at: https://commission.europa.eu/document/1f5fa936-9fba-4435-93f5-32fa220bac82_en (Accessed 7 March 2026).

2. European Institute for Gender Equality. (2026), "Economic Benefits of Gender Equality in the European Union", available at: https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality (Accessed 7 March 2026).

3. Magala, M., Namuyonga, R. and Kalikola, J. (2024), "Access to Finance and Women Entrepreneurship: A Case Study of Women in Agriculture in Masaka", Metropolitan Journal of Business & Economics, Vol. 3, No. 10, pp. 264—278, available at: https://www.researchgate.net/publication/385168088_Access_to_Finance_and_-Women_Entrepreneurship_A_Case_Study_of_Women_-in_Agriculture_in_Masaka (Accessed 20 February 2026).

4. Neneh, B. and Dzomonda, O. (2025), "Unlocking Access to Finance for Women Entrepreneurs in the Entrepreneurial Ecosystem: Does Financial Literacy Matter?", 18th International Business Conference, Dar es Salaam, October 2025, pp. 1—21, available at: https://www.researchgate.net/publication/396311360_-Unlocking_Access_to_Finance_for_Women_Entrepreneurs_in_the_Entrepreneurial_Ecosystem_Does_-Financial_Literacy_Matter (Accessed 20 February 2026).

5. Ortiz-Martinez, G., Vazquez-Villegas, P., Ruiz-Cantisani, M.I. et al. (2023), "Analysis of the retention of women in higher education STEM programs", Humanities and Social Sciences Communications, Vol. 10, No. 101. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-023-01588-z

6. Zhu, N., Gawel, A. and Toikko, T. (2026), "Motherhood and Systemic Gender Pay Gap Faced by Women in European Union Countries", Journal of Family and Economic Issues, Vol. 47, pp. 160—178. DOI: https://doi.org/10.1007/s10834-025-10072-6

7. Yendi Cetin, I. (2025), "Mind the Gap: Public Education Expenditures and Gender Employment in Europe", Fiscaoeconomia, Vol. 9, pp. 429—440. DOI: https://doi.org/10.25295/fsecon.1707222

8. Tokar, V. V. and Koval, I. V. (2025), "Female Empowerment in Academia: Comparative Analysis of Ukrainian and EU Universities", Efektyvna ekonomika, vol. 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.5%20

9. Anessova, A., Bekbossinov, A. and Abdullayeva, B. (2024), "Socio-Economic Gender Inequality in Kazakhstan: Analysis based on the Cluster Approach", Eurasian Journal of Gender Studies, Vol. 1, No. 2, pp. 54—65. DOI: https://doi.org/10.47703/ejgs.v1i2.13

10. Nur Hatipoglu, H. (2022), "A Cluster Analysis on Gender Equality in the World from the Data Set of the United Nations Development Program", International Conference on Trends & Innovations in Management, Engineering, Sciences and Humanities, Dubai, 19—22 December 2022, pp. 139—152, available at: https://www.ijltet.org/journal/167392835823.pdf (Accessed 22 February 2026).

11. Vinska, O. Y. and Filoniuk, V. V. (2025), "The Theoretical Conceptualization of Women's Economic Empowerment", Efektyvna ekonomika, vol. 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.91

12. Vinska, O. Y. and Filoniuk, V. V. (2025), "Measuring Women's Economic Empowerment in EU Countries: Development of a Comprehensive Index", Ekonomichnyi prostir, vol. 207, pp. 283—291. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.207.283-291

13. Ukrainian Women's Fund. (2025), "Gender Equality Index in Ukraine", available at: https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/gender_index_ukr_web.pdf (Accessed 10 March 2026).

14. State Statistics Service of Ukraine (2026), available at: https://stat.gov.ua/ (Accessed 10 March 2026).

15. State Service of Education Quality of Ukraine (2026), available at: https://sqe.gov.ua/ (Accessed 10 March 2026).

16. State Labor Service of Ukraine (2026), available at: https://dsp.gov.ua/ (Accessed 10 March 2026).

17. JASP Team. (2026), JASP (Version 0.96.0), available at: https://jasp-stats.org/ (Accessed 14 April 2026).

18. Gormley, I. C., Murphy, T. B. and Raftery, A. E. (2023), "Model-Based Clustering", Annual Review of Statistics and Its Application, Vol. 10, pp. 573-595. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-statistics-033121-115326

19. ApX Machine Learning. (2026), "Information Criteria (AIC, BIC)", available at: https://apxml.com/courses/time-series-analysis-forecasting/chapter-6-model-evaluation-selection/information-criteria-aic-bic (Accessed 15 April 2026).

20. Rousseeuw, P. J. (1987), "Silhouettes: A graphical aid to the interpretation and validation of cluster analysis", Journal of Computational and Applied Mathematics, Vol. 20, pp. 53—65. DOI: https://doi.org/10.1016/0377-0427(87)90125-7

21. European Parliament and Council of the European Union. (2023), "Directive (EU) 2023/970 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms", Official Journal of the European Union, available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/eng (Accessed 23 April 2026).

22. European Parliament and Council of the European Union. (2022), "Directive (EU) 2022/2381 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures", Official Journal of the European Union, available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj/eng (Accessed 23 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657.1:004.9

В. Р. Шевчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет ім. Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0925-6489
Ю. Є. Фіалка,
аспірант кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет ім. Івана Франка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-3305-0132

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.423

ЗРУЧНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЯК ОСНОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

V. Shevchuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv
Yu. Fialka,
Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

USER-FRIENDLINESS AS THE BASIC CHARACTERISTIC OF AUTOMATED ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS IN COMMERCIAL ENTERPRISES

Стаття присвячена дослідженню поняття зручності використання у структурі ефективності інформаційних систем бухгалтерського обліку торговельних підприємств. Висвітлено переваги автоматизації обліку запасів у торговельних підприємствах, що проявляються у підвищенні швидкості обслуговування клієнтів, зменшенні ризиків зловживань, можливості оперативного формування звітності та ефективному контролі залишків. Наведено критерії конкретизації поняття "зручність використання", які охоплюють індивідуальні властивості взаємодії користувача із системою, адаптацію до його потреб, якість комунікації та дизайн інтерфейсу. Визначено, що досягнення високого рівня зручності потребує компромісу між стратегіями автоматизації та інтуїтивності, а також врахування різноманітності вимог користувачів. Запропоновано розглядати зручність використання інформаційних систем бухгалтерського обліку через сукупність споживчих характеристик: мінімізаційних, що передбачають час на виконання завдання та зусилля, спрямовані на досягнення результату, та максимізаційних, що враховують рівень врахування особистих і колективних характеристик користувачів та задоволення від роботи.

The article is devoted to the study of the concept of user-friendliness and its components within the structure of efficiency of accounting information systems in trade enterprises. It is demonstrated that high quality accounting software not only contributes to improving the effectiveness of managing business processes in trading companies, primarily by reducing errors in calculations and data

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/).

interpretation, but also enables optimization of interaction between individual functional areas of accounting, ensures faster access to necessary information, and creates conditions for more substantiated managerial decision making. The advantages of inventory accounting automation in trade enterprises are highlighted, including increased customer service speed, reduced risks of misuse, the possibility of prompt reporting, and effective control of stock balances. The criteria for specifying the concept of "user-friendliness" are defined, encompassing individual properties of user-system interaction, adaptation to user needs, communication quality, and interface design. It is established that a wide range of factors influence the components of usability as an indicator of information system efficiency, namely: opportunities for e learning, availability of online support, high quality graphical user interface (GUI), flexibility in task execution sequences, and elimination of information duplication. The possibilities of differentiating the level of user-friendliness as both a qualitative and quantitative indicator of accounting information system efficiency are identified. User-friendliness is proposed to be considered through a set of consumer characteristics: maximization of work satisfaction, maximum consideration of individual and collective user features, minimization of efforts required to achieve results, and minimization of time needed to complete tasks. It is emphasized that achieving a high level of user-friendliness requires a compromise between automation strategies and intuitiveness, as well as consideration of the diversity of user requirements. The practical value of the study lies in the possibility of applying its results to improve software products oriented toward trade enterprises and to develop methodological recommendations for the implementation of automated accounting systems.

Ключові слова: зручність використання, інформаційні системи бухгалтерського обліку, торговельне підприємство, автоматизація, цифровізація, запаси.

Key words: user-friendliness, accounting information systems, trade enterprise, automation, digitalization, stocks.

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

Бухгалтери, як фахівці у сфері фінансів та управління матеріальними й трудовими ресурсами, повинні приймати активну участь у проектуванні інформаційних систем бухгалтерського обліку (ІСБО), оскільки їх побажання на початкових етапах розробки спеціалізованого програмного забезпечення є пріоритетними. На сьогодні це означає розширення компетенцій облікових працівників з метою досягнення більшої обізнаності з широким колом питань у сфері інформаційних технологій.

Інтенсифікація потужностей облікової системи задля налагодження комунікаційних процесів ... стає можливою через застосування IT-інструментів та діджіталтехнологій, які переведуть облікові роботи в цифровий формат, модернізують наявний інструментарій обробки та передачі інформації [1, с. 133].

З кожним днем індустрія спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації облікових робіт в Україні розширюється, з'являються чисельні подібні програмні продукти, зростає рівень конкуренції, тож зручність використання перетворюється на ключовий фактор впливу на прийняття рішення кінцевим користувачем щодо придбання та елемент оцінювання якості інформаційної системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Існує низка досліджень, у яких розглядаються фактори, що впливають на якість автоматизованої системи бухгалтерського обліку. Наприклад, у Hao E. та Ma J. [2, с. 178171—178190.] це впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності, точність фінансової звітності, ефективність витрат, простота впровадження, підготовка до майбутніх вимог, заходи щодо безпеки даних та конфіденційності та зручність для користувача; у Paul L.R. та Sadath L. [3, с. 509] це: зручність для користувачів, опція багатовіконності, оновлення, гнучкість, централізована підтримка / надійність постачальника, безпека, кастомізація, інтеграція, початкові інвестиції, щорічні витрати, функція звітності, встановлення, навігація та запуск.

Як бачимо, зручність використання усюди зазначається серед факторів, які впливають на якість автоматизованої інформаційної системи бухгалтерського обліку.

Водночас, досліджень локалізованих на проблематиці автоматизації облікових робіт у сфері торгівлі досі бракує. Lipi I., Lipi R.R. та Agaraj X. [4, с. 556] зауважують, що роздрібний бізнес зазвичай не планує ретельного впровадження процесу автоматизації бухгалтерського обліку (на етапах планування, інсталяції програми, конфігурації системи, підготовки персоналу та обслуговування), а вирішує лише надзвичайні проблеми, що

супроводжується додатковими витратами у середньо— та довгостроковій перспективі і впливає на якість та ефективність системи. Ефективне застосування бухгалтерських інформаційних систем вимагає значних здібностей та кваліфікації персоналу підприємства. У одному з небагатьох досліджень, які присвячені впливу автоматизації бухгалтерського обліку на діяльність торговельних підприємств — статті Utomo D., Suhartono E. та Machmuddah Z. [5], автори доводять суттєвий вплив юзабіліті на продуктивність ланцюгів постачань у ритейлингу. Для такого циклу важливим є опис товару, що закуповується, його необхідна якість та кількість, термін поставки, а також інформація про постачальника придбаних товарів [6, с. 152].

В Україні, Височан О.С. та Сенів Х.А. [7] досліджували функціональні недоліки системи бухгалтерського обліку в торговельних підприємствах на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, в той час як Шевчук В.Р. та Бабурнич Н.І. [8] сконцентрували увагу на розробці архітектури системи автоматизації торговельних бізнес-процесів.

Фрагментарність досліджень, присвячених зручності використання як якісної характеристики інформаційних систем бухгалтерського обліку визначили тематику статті та окреслили її мету.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження поняття зручності використання та його складових у структурі ефективності інформаційних систем обліку у торговельній сфері. Досягнення встановленої мети передбачає вирішення трьох завдань: представлення переваг автоматизації для окремої ділянки обліку на торговельних підприємствах; встановлення критеріїв для конкретизації поняття "зручність використання"; уточнення факторів впливу на складові зручності використання автоматизованих ІСБО в торгівлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ще у 1984 році Ellis B. [9, с. 25—26] звертав увагу на те, що багато мікросистем у компаніях було розроблено менеджерами з обробки даних для відділів, персонал яких здебільшого не надто знайомий з комп'ютерною технікою. Як зазначає автор, у традиційних бухгалтерських системах відстеження певних транзакцій у прямому та зворотному напрямках може бути надто виснажливим через пошук по складноієрархічному меню вибору функцій та багаторазове введення релевантних ідентифікаційних даних. Використання пов'язаної системи запитів з доступом за допомогою курсора та однієї клавіші, поряд з поглибленим аналізом записів дозволило вирішити цю проблему.

Зручність використання є ознакою, похідною від розуміння необхідності автоматизації облікових робіт по окремих функціональних ділянках. У табл. 1 узагальнено переваги автоматизації при організації обліку запасів.

Упускаючи технічні подробиці можна стверджувати, що вирішення проблеми автоматизації облікових робіт (зокрема, й для обліку запасів у торгівлі) може лежати у площині, що поєднує підвищення навиків роботи користувача з бухгалтерською системою й спрощення та інтуїтивізацію процесу отримання ним

Таблиця 1. Основні переваги при автоматизації робіт щодо управління запасами на торговельному підприємстві

Ділянка роботи	Недоліки обробки інформації в ручному режимі	Переваги обробки інформації в автоматизованому режимі
Постачання	Інтуїтивність при прийнятті рішень щодо закупівлі	Розрахунок потреби у товарах відбувається на основі попиту та реальних потреб, зростає ефективність роботи з постачальниками
Обслуговування клієнтів	Низька швидкість обслуговування, що спричиняє черги	Швидкість обслуговування покупців зростає, кількість технічних помилок зменшується
Продаж	Відсутність оперативного звітування та помилки при реалізації товарів	Можливість поділу покупців за обсягом отриманої виручки, підвищення ефективності управління системою лояльності, генерування додаткових звітів щодо рентабельності, прибутковості
Аналіз	Суб'єктивність та низький рівень деталізації	Ефективний розрахунок залишків та потреби у товарах, встановлення рентабельності кожної окремої групи товарів тощо
Інвентаризація	Простій при проведенні інвентаризації, значні витрати часу на рутинні процедури	Проведення інвентаризації без необхідності призупинення роботи, швидке виявлення неліквідних товарів та товарів із завершенням строку придатності
Додатковий контроль	Високий рівень зловживань працівників	Ціна та кількість реалізованого товару фіксується автоматично, що зменшує ризики зловживань касирів, чіткий контроль процесу інвентаризації для виявлення можливих розкрадань з боку МВО

Джерело: авторське дослідження.

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/).

необхідного результату. Для керівництва підприємства пріоритетним є шлях спрощення складних процесів через можливість економії часу та фінансових ресурсів, що актуалізує дослідження категорії "зручність для користувача", хоча б через різноманітність вимог та вподобань самих користувачів. Однак з точки зору політики максимізації показника зручності користування системою бухгалтерського обліку для користувача існує потреба у досягненні компромісу між цими двома стратегіями автоматизації процесів.

Наприклад, польські науковці Glod G., Glod W., Wolniak R. та Jonek-Kowalska I [10, с. 107] встановили, що для підвищення ефективності та результативності IT-систем необхідно розуміти потреби користувачів та розробляти рішення таким чином, щоб вони були більш інтуїтивно зрозумілими та забезпечували ефективне виконання щоденних операцій.

Brophy H.F. [11] наводить деякі критерії для конкретизації поняття "зручність використання":

1) індивідуальні властивості:

— ввічливість — система надає м'які рекомендації щодо виконання послідовності дій та пояснює причину виникнення можливих збоїв;

— розуміння — толерантність до можливих помилок користувача через надання інформативних повідомлень та допомоги у виправленні цих помилок;

— постійність — реакція системи на дії користувача повинна бути передбачуваною та узгодженою для різних її частин;

2) адаптація до потреб користувача — перевага людських міркувань над машинними для чого слід врахувати потреби та особливості користувачів; фахівці з предметної області не повинні перетворюватись на комп'ютерних експертів;

3) кваліфікована комунікація — діалог між людиною та комп'ютерною системою має бути максимально зручний для користувача (використання коротких речень, логічних послідовностей, чіткої мови, правильної граматики, діагностики помилок тощо);

4) дизайн екрану — розумне використання простору, зручний розмір шрифтів та центрування заголовків, розумне планування руху курсора, простота формату, недопущення перевантаження непотрібною інформацією тощо.

Окремою теоретико-методологічною проблемою є визначення рівня зручності використання у якісних (високий, низький, середній) або кількісних вимірниках.

Відомою є формула Вільяма Дж. Радучела (William J. Raduchel) для визначення зручності використання (1) [12, с. 103—104]:

$$F = P_0 \times P^n \quad (1),$$

де, P_0 — ймовірність того, що користувач знайде набір кроків для розв'язання заданої проблеми;

P — ймовірність того, що користувач зможе успішно виконати кожен крок;

n — мінімальна кількість можливих кроків у розв'язанні.

В ідеалі за формулою Радучела P_0 та P повинні бути максимально близькі до 1, а n — малим (оскільки із зростанням його значень, P_0 та P зменшуються), з найнижчою межею 1. У такому разі значення F для максимально зручного використання системи буде рівне 1.

На наш погляд, для встановлення рівня зручності використання автоматизованої ІСБО потрібно диференціація цього показника з встановленням окремих складових (рис. 1).

Вплив на представлені на рис. 1 складові має ціла низка факторів: можливість електронного навчання, наявність онлайн-допомоги, якісний графічний інтерфейс користувача (GUI), високий рівень гнучкості щодо послідовності виконання завдань, відсутність дублювання інформації тощо.

Якісний інтерфейс, який є чи не найважливішим фактором зручності використання, на думку Yan W.



Рис. 1. Складові "зручності використання" як показника ефективності інформаційних систем

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2. Фактори, пов'язані зі зручністю використання інтерфейсу між користувачем та програмою за Х.Х. Карром (H.H. Carr)

Фактор	Характеристика
Впливають на *навчання користувача* для розуміння ним системи	
Доступність	Знання та зусилля, необхідні користувачам для отримання доступу до системи
Розуміння	Здатність користувачів до загального розуміння того, на що здатна система, перш ніж їм доведеться вчитися використовувати її
Сегментація	Здатність користувача вивчати лише мінімум для виконання конкретного завдання
Керівництво	Ступінь, до якої система дозволяє користувачам навчатися під час її використання
Інформативність	Надання користувачам чіткої інформації про те, що їх просять зробити стосовно операцій або повідомлень про помилки
Впливають на *адаптивність системи* до змінних обставин	
Контроль	Здатність користувачів впливати на комп'ютер, водночас розуміючи їхні дії та місце у взаємодії
Гнучкість та варіативність	Здатність користувачів налаштовувати систему відповідно до власного стилю взаємодії під час виконання завдань
Легкість та простота	Дозволяють користувачеві виконувати важливі операції без введення багатьох довгих записів
Впливають на дії програми та *поведінку користувача*	
Гуманізація та взаємовідносини	Ставлення до користувача як до розумної людини, а не як до раба комп'ютера
Регулярність та передбачуваність	Здатність користувача передбачати дії комп'ютера та очікувати послідовних відповідей на операції та функції
Оперативність	Здатність системи швидко та змістовно реагувати на запити користувачів щодо виконання різних операцій та функцій
Інформаційне перевантаження	Дані або інформація надходять до користувача занадто швидко або зайво накопичуються на екрані
Впливають на *контроль помилок програми*	
Виправдання та відновлення	Користувачі не повинні докладати зайвих зусиль для виправлення допущених помилок
Безпека	Захист даних користувачів від навмисних або ненавмисних помилок
Надійність	Здатність системи функціонувати без помилок або втрат даних, що, зокрема, характеризується частотою та тривалістю випадків, коли система була недоступною під час запланованої роботи

Джерело: [14, с. 139—141].

[13] повинен мати щонайменше такі характеристики: просте керування, легке вивчення, легке освоєння, приємний інтерфейс, комфортне керування, швидка реакція, розумна реакція, легке розуміння, послідовна семантика.

Класичний підхід до узагальнення інтерактивних факторів, які впливають на зручність використання програми, представлений у табл. 2.

Підхід важливий тим, що представляє усю різноманітність природи категорії "зручність використання": від навчання та поведінки користувача і до адаптивності та контрольованості системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Якісне бухгалтерське програмне забезпечення дозволяє торговельним підприємствам підвищити ефективність управління власними господарськими операціями, в першу чергу за рахунок зменшення помилок розрахунків та інтерпретації. Водночас, якість автоматизованих ІСБО визначається не лише технічною досконалістю, але й зручністю їх використання для кінцевого користувача.

Встановлено, що зручність використання, серед іншого, це врахування недосконалості технічних знань у середньостатистичного працівника для досягнення поставленої мети без необхідності зайвих витрат на підвищення кваліфікаційних характеристик.

Пропонуємо розглядати зручність використання через сукупність споживчих характеристик: мінімізаційних (час на виконання завдання та зусилля, спрямовані на досягнення результату) та максимізаційних (рівень врахування особистих і колективних характеристик користувачів та задоволення від роботи). У подальшому, наукові зусилля повинні спрямовуватись на розробку конкретного алгоритму оцінки показника зручності використання ІСБО з врахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств.

Література:

1. Височан О.С., Грицеляк У.І. Передумови та проблеми цифрової трансформації обліково-комунікаційного процесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 3 (69). С. 132—138. DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-22.

2. Hao E., Ma J. Enhanced managerial decision optimization in financial accounting using the picture Fuzzy MARCOS-based MCGDM approach. IEEE Access. 2024. Vol. 12. P. 178171—178190. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3507947.

3. Paul L.R., Sadath L. Choosing the right accounting software for organised retail environment. International Conference on Computational Intelligence and Knowledge

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/).

Economy (ICCIKE). 2019. P. 505—510. DOI: https://doi.org/10.1109/ICCIKE47802.2019.9004321.

4. Lipi I., Lipi R.R., Agaraj X. Implications of accounting information system implementation in SMEs: A study on retail business in Vlore region. Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Vol. 6. No. 3. P. 553—563. DOI: https://doi.org/10.5901/mjss/2015.v6n3p553.

5. Utomo D., Suhartono E., Machmuddah Z. The effect of accounting information systems to facilitate supply chain management in retail companies: Evidence from Indonesia. International Journal of Supply Chain Management. 2020. Vol. 9. No. 3. P. 863—870.

6. Nurgaliyeva A.M., Syzdykova E.Z., Gumar N.A., Lambekova A.N. & Khishauyeva Z.T. The role of management accounting techniques in determining the relationship between purchasing and supplier management: A case study of retail firms in Kazakhstan. Uncertain Supply Chain Management. 2020. Vol. 8. P. 149—164. DOI: https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.7.008.

7. Височан О.С., Сенів Х.А. Функціонал підсистеми бухгалтерського обліку в торговельних підприємствах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. № 36. С. 169—175.

8. Шевчук В.Р., Бабурнич Н.І. Інформаційне та технічне забезпечення системи обліку торговельної діяльності. Управління змінами та інновації. 2024. № 10. С. 56—60. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-11.

9. Ellis B. Accounting in real time. Data Processing. 1984. Vol. 26. No. 10. DOI: https://doi.org/10.1016/0011-684X(84)90175-8.

10. Glod G., Glod W., Wolniak R., Jonek-Kowalska I. The quality of IT systems and the competencies and training of employees in the process of implementing a new cost accounting standard in the hospital. Administratie si Management Public. 2025. Vol. 44. Pp. 94—113. DOI: https://doi.org/10.24818/amp/2025.44-06.

11. Brophy H.F. How friendly is "user-friendly"? Statistical Journal of the United Nations Economic Commission for Europe. 1984. Vol. 2. Pp. 407—415. DOI: https://doi.org/10.3233/SJU-1984-2407.

12. Raduchel W.J. A Professional's perspective on user-friendliness: New systems are described as user-friendly — but what does that mean? Byte: The Small Systems Journal. 1984. Vol. 9. No. 5. Pp. 101—106.

13. Yan W. Psychological analysis of user interface design in computer software. Journal of Physics: Conference Series. 2020. Vol. 1533. Article 022040. DOI: https://doi.org/10.1088/1742-6596/1533/2/022040.

14. Carr H.H. Factors that affect user-friendliness in interactive computer programs. Information & Management. 1992. Vol. 22. Pp. 137—149.

References:

1. Vysochan, O.S. and Hrytseliak, U.I. (2020), "Prerequisites and problems for the digital transformation of the accounting and communication process", Scientific View: Economics and Management, vol. 3 (69), pp. 132—138. DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-22.

2. Hao, E. and Ma, J. (2024), "Enhanced managerial decision optimization in financial accounting using the picture Fuzzy MARCOS-based MCGDM approach", IEEE Access, vol. 12, pp. 178171—178190. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3507947.

3. Paul, L.R. and Sadath, L. (2019), "Choosing the right accounting software for organised retail environment", International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy (ICCIKE), pp. 505—510. DOI: https://doi.org/10.1109/ICCIKE47802.2019.9004321.

4. Lipi, I., Lipi, R.R. and Agaraj, X. (2015), "Implications of accounting information system implementation in SMEs: A study on retail business in Vlore region", Mediterranean Journal of Social Sciences, vol. 6, no. 3, pp. 553—563. DOI: https://doi.org/10.5901/mjss/2015.v6n3p553.

5. Utomo, D., Suhartono, E. and Machmuddah, Z. (2020), "The effect of accounting information systems to facilitate supply chain management in retail companies: Evidence from Indonesia", International Journal of Supply Chain Management, vol. 9, no. 3, pp. 863—870.

6. Nurgaliyeva, A.M., Syzdykova, E.Z., Gumar, N.A., Lambekova, A.N. and Khishauyeva, Z.T. (2020), "The role of management accounting techniques in determining the relationship between purchasing and supplier management: A case study of retail firms in Kazakhstan", Uncertain Supply Chain Management, vol. 8, pp. 149—164. DOI: https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.7.008.

7. Vysochan, O.S. and Seniv, Kh.A. (2019), "Functionality of accounting subsystem in trade enterprises", International Humanitarian University Herald. Economics and Management, vol. 36, pp. 169—175.

8. Shevchuk, V.R. and Baburnych, N.I. (2024), "Information and technical support of the trading activity accounting system", Change Management and Innovation, vol. 10, pp. 56—60. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-11.

9. Ellis, B. (1984), "Accounting in real time", Data Processing, vol. 26, no. 10. DOI: https://doi.org/10.1016/0011-684X(84)90175-8.

10. Glod, G., Glod, W., Wolniak, R. and Jonek-Kowalska, I. (2025), "The quality of IT systems and the competencies and training of employees in the process of implementing a new cost accounting standard in the hospital", Administratie si Management Public, vol. 44, pp. 94—113. DOI: https://doi.org/10.24818/amp/2025.44-06.

11. Brophy, H.F. (1984), "How friendly is "user-friendly"?", Statistical Journal of the United Nations Economic Commission for Europe, vol. 2, pp. 407—415. DOI: https://doi.org/10.3233/SJU-1984-2407.

12. Raduchel, W.J. (1984), "A Professional's perspective on user-friendliness: New systems are described as user-friendly — but what does that mean?", Byte: The Small Systems Journal, vol. 9, no. 5, pp. 101—106.

13. Yan, W. (2020), "Psychological analysis of user interface design in computer software", Journal of Physics: Conference Series, vol. 1533, article 022040. DOI: https://doi.org/10.1088/1742-6596/1533/2/022040.

14. Carr, H.H. (1992), "Factors that affect user-friendliness in interactive computer programs", Information & Management, vol. 22, pp. 137—149.

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 336:004(477)

І. В. Грановська,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4270-5001
Д. В. Буторін,
аспірант, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3451-5067
О. С. Грановський,
аспірант, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-7416-0713

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.429

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ: ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

I. Hranovska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of the Finance, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
D. Butorin,
Postgraduate student, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
O. Hranovskyi,
Postgraduate student, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

DIGITAL TRANSFORMATION OF FINANCIAL GOVERNANCE IN UKRAINE: ENHANCING RESILIENCE IN CRISIS CONDITIONS

У статті досліджено теоретичні та практичні засади цифровізації фінансового менеджменту та фінансової політики в умовах кризових викликів. Мета дослідження полягає у розробленні системного підходу до підвищення стійкості фінансового менеджменту та фінансової політики в умовах цифрової трансформації економіки. Методика дослідження грунтується на використанні системного, порівняльного та аналітичного підходів, узагальненні наукових праць і моделюванні інтегрованої структури цифрової підтримки фінансових рішень. Отримані результати дослідження полягають у формуванні інтегрованої моделі цифровізації фінансового менеджменту, що поєднує прогнозування ризиків, антикризові інструменти та адаптивне управління фінансовими процесами. Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та забезпечення фінансової стійкості підприємств і держави.

The article explores conceptual and practical aspects of introducing digital technologies into financial management and financial policy development in Ukraine under conditions of heightened economic uncertainty, military threats, and recurring crisis processes. It is argued that the transition toward digital financial systems serves as a critical factor in strengthening the stability of economic

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

structures, since it improves the speed of information processing, enhances the transparency of financial operations, and supports more rational allocation of limited financial resources during periods of instability. The purpose of this research is to substantiate a comprehensive framework aimed at increasing the adaptability and sustainability of financial management and financial policy within the environment of ongoing digital transformation and intensifying crisis pressures.

The research methodology is based on the application of integrated scientific approaches, including systemic analysis, comparison of existing models, structural and logical reasoning, and analytical synthesis. In addition, the study relies on the examination and consolidation of scholarly contributions from national and international researchers in the areas of crisis regulation and financial digitalization. Elements of conceptual modeling were also used to outline a unified digital environment for supporting financial decision-making processes, which enabled a deeper understanding of how financial management systems evolve under unstable economic conditions.

The findings highlight the primary technological directions shaping modern financial management systems. Among the most influential tools are enterprise resource planning platforms, large-scale data processing technologies, artificial intelligence solutions, machine learning algorithms, cloud-based infrastructures, business analytics systems, and automated process management technologies. The research demonstrates that coordinated implementation of these solutions facilitates the development of an advanced financial management framework focused on risk identification, timely crisis response, and flexible decision-making strategies.

The practical relevance of the research results lies in their potential use for modernizing financial governance mechanisms during periods of economic turbulence. The proposed approaches contribute to more efficient management of financial resources, cost reduction, and the maintenance of long-term financial stability of organizations and public institutions. Particular emphasis is placed on the importance of digital transformation as a foundation for creating responsive and adaptable financial policy capable of addressing rapidly changing external and internal economic conditions.

Ключові слова: цифровізація, фінансовий менеджмент, фінансова політика, цифровізація фінансового сектору.

Key words: digital transformation, financial management, financial policy, financial system resilience, crisis management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЗВ'ЯЗОК ІЗ НАЙВАЖЛИВІШИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, що супроводжується регулярними фінансовими та соціально-економічними потрясіннями, фінансовий менеджмент набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення стійкості підприємств і державних фінансових систем. Важливою умовою ефективного функціонування є здатність фінансової політики швидко адаптуватися до кризових викликів, що дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й створювати передумови для подальшого розвитку економічних суб'єктів. Водночас недостатній рівень дослідження процесів цифрової трансформації фінансового менеджменту, особливо в умовах української економіки, спричиняє розрив між теоретичними підходами та практичними потребами управління фінансовими ресурсами.

У періоди економічних спадів і системних криз особливої ваги набуває ефективне використання фінансових ресурсів, що потребує впровадження інноваційних та цифрових інструментів управління. Разом із тим відсутність комплексної системи цифровізації фінансового менеджменту та фінансової політики обмежує можливості швидкого реагування на невизначеність і підвищує ризики фінансової нестабільності. Саме тому проблема формування сучасних цифрових механізмів управління фінансами, здатних забезпечити оперативність прийняття рішень і підвищення ефективності фінансових процесів, є надзвичайно актуальною для держави, бізнесу та наукової спільноти.

У цьому контексті перспективним напрямом досліджень є розроблення системного підходу до цифровізації фінансового менеджменту, що передбачає інтеграцію інструментів прогнозування ризиків, застосування сучасних антикризових технологій і створення адаптивних механізмів підтримки фінансових рішень. Для України це означає не лише реагування на кризові явища, а й формування проактивної фінансової політики, яка сприятиме підвищенню стійкості економіки, її адаптації до зовнішніх викликів і зміцненню конкурентоспроможності в умовах тривалої нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку фінансового менеджменту в умовах кризових явищ і цифрових перетворень перебувають у центрі уваги сучасних наукових досліджень. Зокрема, проблеми підвищення результативності фінансо-

вого управління за умов нестабільності досліджуються у працях Н. В. Лагодієнко [7], тоді як специфіку організації фінансової діяльності підприємств у період воєнних викликів розкриває Ю. Нікольчук [8]. Значний внесок у вивчення процесів цифровізації фінансової сфери зробили О. Бадяєв [2], Н. Давиденко [5], а також М. Галькевич, Т. Гуренко і А. Андрійчук [4], які акцентують увагу на зростанні ролі цифрових інструментів у підвищенні якості управління фінансовими ресурсами. Водночас питання формування стратегічних засад зміцнення фінансової стійкості підприємств у нестабільному середовищі висвітлено в дослідженнях Ю. В. Шушкової та Є. І. Парфенюк [11], що підкреслює необхідність використання комплексних підходів до управління фінансами в сучасних умовах.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою даного дослідження є обгрунтування та розроблення цілісного підходу до посилення стабільності фінансового менеджменту й удосконалення фінансової політики підприємств у періоди кризових змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні, українська фінансова система стикає із постійними трансформаційними процесами. Зокрема, діджиталізація фінансового менеджменту та фінансової політики постає ключовим інструментом підвищення стійкості підприємств та державних інститутів у кризових умовах.

В умовах сьогодення, трансформації, перш за все, концентруються на формуванні нової моделі керівництва фінансовим ринком базуючись на аналітиці великого обсягу даних, автоматизації та оцифровуванні управлінських процесів, а також інтеграції інформаційно-аналітичних систем у діяльність господарюючих суб'єктів.

При цьому, актуальним питанням залишається цифровізація фінансової політики внаслідок мінливого економічного простору, який характеризується високим ступенем ризику, обмеженою кількістю наявних фінансових ресурсів та потребою у швидкому пристосуванні до викликів глобального середовища. За таких умов, доцільним буде залучення діджиталізованих інструментів, які сприятимуть посиленню відкритості та точності фінансових операцій, зниженню імовірності помилок та створенню ефективного комплексу контролю.

Зауважимо, що цифровізація фінансового менеджменту та фінансової політики в Україні є поступовим процесом, який бере свій початок від оцифровування, автоматизації та переходить в етап інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси та повною зміною бізнес-моделі [5].

Цифровізація фінансового менеджменту є важливим чинником зміцнення фінансової стійкості підприємств у періоди економічної нестабільності, оскільки впровадження інтегрованих цифрових систем підвищує швидкість прийняття рішень, прозорість фінансових потоків і здатність реагувати на кризові виклики. Використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів та автоматизованих процесів, сприяє підвищенню точності фінансового планування, оптимізації витрат і зменшенню ризиків [9].

Важливу роль у цьому процесі відіграють ERP-системи та хмарні рішення, які забезпечують централізований облік даних і доступ до інформації в режимі реального часу, що особливо актуально для підприємств, які функціонують в умовах нестабільного середовища [8].

Крім того, використання аналітичних інструментів і систем бізнес-аналітики дозволяє перетворювати великі обсяги фінансових даних у зрозумілі показники, що підвищує обгрунтованість управлінських рішень і ефективність прогнозування фінансових результатів [3].

У контексті державної фінансової політики цифрові технології також забезпечують розвиток електронних платіжних систем, онлайн-банкінгу та електронного документообігу, що підвищує прозорість фінансових операцій та рівень довіри до фінансової системи.

Залучення цифрових рішень у систему фінансового менеджменту та фінансової політики дає змогу підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами та визначити нові вектори для забезпечення стабільного функціонування економіки у кризових умовах сьогодення [6].

У цьому контексті, доречно виокремити ключові переваги цифрової трансформації фінансового менеджменту та фінансової політики, які визначають їх роль для поліпшення стійкості фінансової політики в умовах кризи (рис. 1).



Рис. 1. Ключові переваги цифрової трансформації фінансової системи в умовах кризи

Джерело: складено автором на основі [2].

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

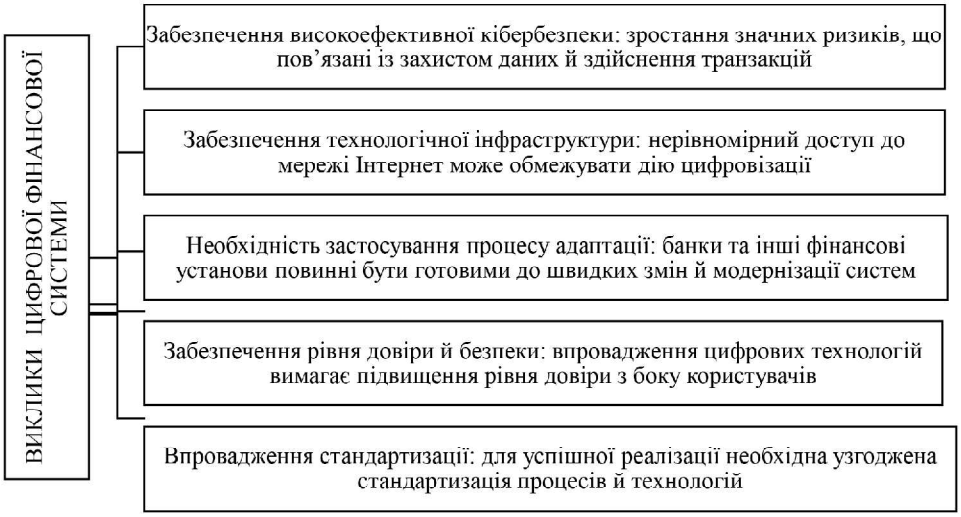


Рис. 2. Виклики цифрової трансформації фінансової системи в умовах кризи

Джерело: складено автором на основі [2].

Зауважимо, що попри наявність позитивних переваг від впровадження цифрових інновацій існує ряд викликів, які наочно відображено на рис. 2.

У період нестабільного розвитку економіки особливого значення набуває впровадження цифрових технологій у систему фінансового управління та формування фінансової політики. Зростання впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, серед яких економічні кризи, воєнні фактори та фінансова невизначеність, зумовлює необхідність використання сучасних технологічних рішень для забезпечення безперервності фінансових процесів. Використання цифрових інструментів дає змогу підвищити якість управління фінансовими ресурсами, а також створює умови для формування більш динамічної фінансової політики, здатної швидко реагувати на зміну економічної ситуації.

На рис. 3 можемо схематично представити основні категорії цифрових технологій, які найбільш суттєво впливають на рівень фінансової стійкості як підприємств, так і державних фінансових структур.

Результати дослідження, представлені на рис. 3, свідчать про те, що найбільш вагомий вплив на рівень фінансової стабільності мають сучасні інтегровані системи управління ресурсами разом із цифровими аналітичними рішеннями. Їх застосування сприяє формуванню централізованої інформаційної бази, яка забезпечує узгодженість планування фінансової діяльності та підсилює контроль за рухом фінансових ресурсів.

Узагальнення наукових напрацювань дозволяє зробити висновок, що активне впровадження цифрових рішень поступово формує іншу модель організації фінансового менеджменту, де ключове місце займають автоматизовані операції, аналітична підтримка процесу прийняття рішень і поєднання різних інформаційних потоків у межах єдиної системи управління [4]. Такі зміни позитивно впливають на точність фінансових прогнозів, дають можливість скоротити час на аналіз інформації та зменшити імовірність фінансових ризиків. Водночас результативність цифрових нововведень значною мірою за-



Рис. 3. Основні цифрові інструменти фінансового менеджменту в умовах криз

Джерело: складено автором на основі [3].

лежить від технологічної підготовленості підприємств і рівня компетентності працівників, які працюють із новими системами.

В умовах тривалих кризових процесів змінюється саме розуміння ролі фінансового менеджменту, що вимагає його адаптації до нових викликів. Якщо у періоди економічної стабільності основна увага приділяється підвищенню прибутковості, ефективному розподілу фінансових ресурсів і зростанню вартості бізнесу, то за наявності кризових явищ пріоритети зміщуються у напрямі збереження фінансової стійкості. Саме складні економічні умови стимулюють пошук нових методів управління, серед яких особливого значення набувають підтримання ліквідності, ефективне регулювання грошових потоків, скорочення витрат та формування фінансових резервів, необхідних для забезпечення стабільної діяльності підприємств і економіки загалом.

У зв'язку з цим спостерігається поступова зміна традиційних підходів до фінансового управління на більш гнучкі антикризові механізми, які передбачають швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та врахування факторів невизначеності. Така трансформація є природною відповіддю на зростання рівня ризиків і нестабільності, що супроводжують сучасну економічну діяльність.

Паралельно трансформується і фінансова політика, яка поступово відходить від жорстких регламентованих схем і набуває більш адаптивного характеру. У кризові періоди її основні орієнтири пов'язані з підтриманням стабільності бюджетних показників, зменшенням негативних наслідків економічних коливань, стимулюванням інвестиційної активності та запобіганням фінансовим втратам. Важливою умовою ефективності фінансової політики є її узгодженість із процесами цифровізації, що забезпечує відкритість фінансових операцій, підсилює контрольні механізми та сприяє більш оперативному ухваленню управлінських рішень [1].

Нині, наша держава стикається зі своєрідним симбіозом викликів та можливостей зумовлених цифровою трансформацією фінансового сектору, зокрема у період військового конфлікту. Серед них можемо виокремити такі як [11]:

— посилення результативності та відкритості даних, адже цифрові рішення дають можливість раціонально управляти процесами відновлення охоплюючи моніторингові системи, аналізу даних та розподілу ресурсів. Крім того, цифрові рішення сприяють залученню необхідної фінансової підпримки посилюючи стабільність економіки;

— економічне зростання та відновлення внаслідок того, що цифрові процеси здійснюють суттєвий вплив на повоєнний розвиток регіонів створюючи ресурси для соціально-економічного зростання;

— поліпшення доступу до фінпослуг шляхом впровадження проекту мультишерингу, що істотно полугшує процесу обміну документацією, прискорюючи формальні процеси;

— процеси євроінтеграції, що передбачають узгодження із європейськими стандартами та участь в ініціативах Європейського Союзу з метою розширення зони інтеграції та доступу до фінансових ресурсів.

Попри значні досягнення наша держава знаходиться на стику із певними труднощами, зокрема такими як-от [8]:

— вплив військового вторгнення, яке створили численні перешкоди для інтеграції цифрових інструментів у фінансову систему внаслідок руйнування інфраструктури;

— цифровий розрив внаслідок не високого рівня обізнаності суспільства та кадрів, що спричинює нерівномірності;

— кібезбезпека є однією із слабких ланок сьогодення для впровадження цифрових технологій внаслідок активного поширення кіберзлочинів за останні роки;

— низький рівень людського капіталу зумовлений нестачею кваліфікованих працівників, різкого погіршення демографічного стану, що є перешкодою як для підприємств, так і для державних інституцій;

— неузгодженість рівня розвитку інформаційних технологій у різних галузях та існування типових платформ;

— неналежне управління даними внаслідок несвоєчасного оновлення, що унеможливлює їх компіляцію та форматування у реальному часі;

— проблеми із нормативно-правовим врегулюванням прав інтелектуальної власності у цифровій галузі;

— фінансові обмеження спричинені нестачею фінансування цифрових ініціатив, які здійснюються у більшій мірі за рахунок міжнародних інвестицій.

Таким чином, війна, хоча й прискорила цифрову трансформацію та продемонструвала стійкість, водночас створює виклики, такі як зростання кібератак та фінансові обмеження.

На сьогодні, цифровізація формує абсолютно новий простір для підприємства та державних інституцій розширюючи доступ до ринку капіталу, сприяє розвитку та поширенню фінансових новацій, посилює швидкість обробки даних.

Крім того, необхідним є визначення внутрішніх проблем національної економіки, які мають чималий вплив на ефективність фінансової системи у поєднанні із викликами зовнішнього середовища. Серед них такі як [8]:

— інституційна нестабільність,

— нерівномірності в економіці,

— обмеженість інвестиційної привабливості та ресурсів на розвиток;

— низький рівень розвитку фінансового сектору.

За таких умов актуалізується потреба у формуванні дієвого інструментарію спрямованого на стабілізацію та розвиток фінансового менеджменту і фінансової політики загалом.

У цьому контексті, першочерговим завданням є формування дієвого системного підходу, який інтегрувати ми декілька взаємопов'язаних між собою компонентів. Модель забезпечення фінансової стійкості в умовах цифровізації фінансового менеджменту та фінансової політики складають 3 взаємопов'язані блоки: прогнозування ризиків, застосуван-

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

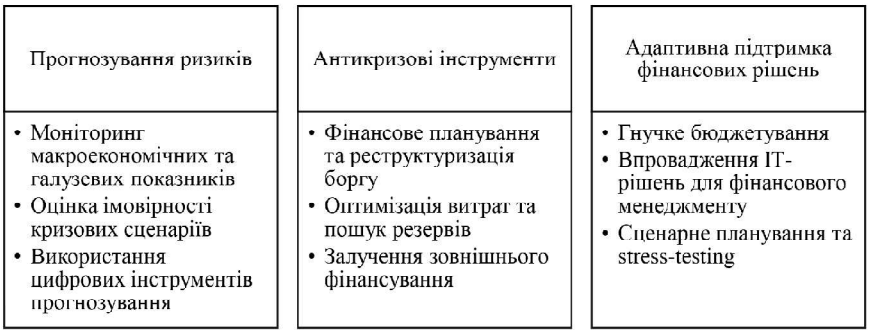


Рис. 4. Модель забезпечення фінансової стійкості в умовах цифровізації фінансового менеджменту та фінансової політики

Джерело: складено автором на основі [7].

Таблиця 1. Інтегрована модель цифрової підтримки фінансового менеджменту та фінансової політики в умовах кризи

Блок	Основні складові	Цифрові інструменти для реалізації	Вплив на фінансову політику
Прогнозування ризиків	Моніторинг макроекономічних та галузевих показників	BI-системи, Big Data аналітика, цифрові платформи моніторингу	Забезпечення інформаційної бази для прийняття фінансових рішень
	Оцінка ймовірності кризових сценаріїв	Системи прогнозування, AI-моделювання	Формування сценарної фінансової політики
	Використання цифрових інструментів прогнозування	ERP, аналітичні платформи	Підвищення точності фінансових розрахунків
Антикризові інструменти	Фінансове планування та реструктуризація боргу	ERP-системи, фінансові модулі планування	Оптимізація бюджетної політики
	Оптимізація витрат і пошук резервів	Автоматизовані системи контролю витрат	Раціоналізація використання ресурсів
	Залучення зовнішнього фінансування	FinTech-платформи, електронні фінансові сервіси	Розширення джерел фінансування
Адаптивна підтримка фінансових рішень	Гнучке бюджетування	Цифрові системи бюджетування	Формування адаптивної фінансової політики
	Впровадження IT-рішень для фінансового менеджменту	Хмарні технології, автоматизація процесів	Підвищення прозорості фінансової діяльності
	Сценарне планування та stress-testing	Аналітичні платформи ризик-менеджменту	Забезпечення стабільності фінансової політики

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 7].

ня антикризових інструментів та доптивна підтримка фінансових рішень (рис. 4).

Зауважимо, що наведена на рис. 4 модель представляє системний підхід до цифрової трансформації фінансового менеджменту та фінансової політикив Україні, який охоплює ключові прогалини прогнозування ризиків, антикризове управління та адаптивне прийняття фінансових рішень.

Ключовим елементом даної моделі є механізм прийняття управлінських рішень, який базується на постійному аналізі ризиків, при цьому підтримуючи баланс між короткостроковими стабілізаційними діями та довготривалими стратегіями. Саме на основі оптимального поєднання трьох складових формується лояльна екосистема спрямована на забезпечення гнучкості та стійкості фінансового менеджменту та фінансової політики в умовах кризи.

Інтеграція наведених блоків з цифровими технологіями формує основу для формування сучасної системи фінансового управління, орієнтованої на забезпечення стійкості в умовах нестабільності (таблиця 1).

Таким чином, інтеграція відображених у таблиці 1 елементів представляє системний підхід до цифровізації фінансового менеджменту та фінансової політики в Україні. Запропонована модель може бути використана як методична основа для підвищення ефективності фінансового управління та зміцнення фінансової стійкості підприємств і державних фінансових систем у кризових умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Удосконалення фінансового менеджменту та фінансової політики в Україні в сучасних умовах передбачає формування нової управлінської моделі, яка поєднує використання цифрових технологій, стратегічне планування та здатність до швидкої адаптації в умовах нестабільності. Такий підхід дає змогу розглядати кризові явища не лише як загрозу для економічної діяльності, а й як поштовх до модернізації фінансових процесів і підвищення ефективності управління ресурса-

ми. Кризові виклики виступають одним із ключових чинників трансформації фінансового менеджменту та фінансової політики, що зумовлює перегляд традиційних методів управління та активне впровадження інноваційних цифрових інструментів. Найбільш результативним підходом у цих умовах є застосування системної моделі управління, яка поєднує прогнозування фінансових ризиків, використання антикризових механізмів і стратегічну адаптацію фінансової політики до змін зовнішнього середовища.

Перспективним напрямом подальшого розвитку виступає вдосконалення інституційного середовища, розширення можливостей державної підтримки бізнесу, активне впровадження цифрових платформ і розвиток співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Реалізація цих заходів сприятиме стабілізації фінансової системи, формуванню передумов для сталого економічного зростання у післякризовий період та підвищенню конкурентоспроможності української економіки, а цифровізація фінансового менеджменту та фінансової політики виступатиме ключовим фактором формування стійкої економічної системи.

Література:

1. Акулюшина М. О., Ісламова А. Є., Біюк В. А. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 61. С. 36—46.URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3724/3646

2. Бадяєв О. Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи. Modeling the development of the economic systems. 2024. Вип. 2. С. 253—258. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-33

3. Васильців Н. М., Заставний В. С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. Вип. 59. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-988

4. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15

5. Давиденко Н., Буряк А., Ключка О. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. Сталий розвиток економіки, №2 (53), 2025. с. 417—422. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58

6. Кравченко Л., Шевченко Н. Цифровізація як технологія формування ключових компетентностей майбутніх фахівців фінансової сфери. Витоки педагогічної майстерності, (35), 2025. с.163—168. DOI: https://doi.org/10.33989/2075-146x.2025.35.331129

7. Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Бахчиванжи Л. А., Матвійчук М. С. Фінансовий менеджмент в умовах кризових викликів: механізм ефективності та напрями вдосконалення. Актуальні питання економічних наук, (16). 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.17350906

8. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. Modeling the development of the economic systems. 2024. Вип. 2. С. 215—223. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28

9. Піскунов Р., Москаленко О. Анатомія фінансових криз: періодизація та причини. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. Вип. 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-08-02

10. Тимошенко А. Діджиталізація державних фінансів у контексті забезпечення економічної безпеки України. Сталий розвиток економіки, №6 (57)), 2025. с. 44—51. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-6

11. Шушкова Ю. В., Парфенюк Є. І. Стратегічні орієнтири та засоби зміцнення фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності. Академічні візії. 2023. Вип. 24. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8424502

References

1. Akuliushyna, M. O., Islamova, A. Ye., & Biiuk, V. A. (2024), "Prospects for the development of the digital economy in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 61, pp. 36—46. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3724/3646 (Accessed 05 May 2026).

2. Badiaiev, O. (2024), "Digital transformation of enterprise financial management in crisis conditions", Modeling the development of the economic systems, vol. 2, pp. 253—258. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-33

3. Vasyltsiv, N. M., & Zastavnyi, V. S. (2024), "Features of digital products under conditions of digital business transformation", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-988

4. Halkevych, M., Hurenko, T., & Andriichuk, A. (2024), "Strategies for optimizing financial management and accounting organization at enterprises under digitalization development", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 60. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15

5. Davydenko, N., Buriak, A., & Kliuchka, O. (2025), "Digitalization of enterprise financial management", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 2 (53), pp. 417—422. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58

6. Kravchenko, L., & Shevchenko, N. (2025), "Digitalization as a technology for forming key competencies of future financial specialists", Vytoky pedahohichnoi maisternosti, vol. 35, pp. 163—168. https://doi.org/10.-33989/2075-146x.2025.35.331129

7. Lahodiienko, N. V., Skliar, L. B., Bakhchyvanzhy, L. A., & Matviichuk, M. S. (2025), "Financial management under crisis challenges: efficiency mechanism and directions for improvement", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 16. https://doi.org/10.5281/zenodo.17350906

8. Nikolchuk, Yu. (2024), "Financial management during wartime", Modeling the development of the economic systems, vol. 2, pp. 215—223. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28

9. Piskunov, R., & Moskalenko, O. (2024), "Anatomy of financial crises: periodization and causes", Problemy suchasnykh transformatsii, vol. 13. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-08-02

10. Tymoshenko, A. (2025), "Digitalization of public finance in the context of ensuring Ukraine's economic security", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 6 (57), pp. 44—51. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-6

11. Shushkova, Yu. V., & Parfeniuk, Ye. I. (2023), "Strategic guidelines and means of strengthening financial stability of enterprises under instability", Akademichni vizii, vol. 24. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8424502

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 339.138:005.21

О. І. Яковенко,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2280-2701
Д. О. Дізанов,
здобувач освіти першого (бакалаврського) рівня,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8357-1007

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.436

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ ВІЙНИ

O. Yakovenko,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor
Department of Management of Entrepreneurial and Tourism Activity,
Izmail State University of Humanities
D. Dizanov,
Bachelor's degree student, Izmail State University of Humanities

THE PROCESS OF FORMING A BUSINESS MARKETING STRATEGY IN THE CONTEMPORARY REALITIES OF WAR

У статті досліджено трансформацію процесу формування маркетингової стратегії підприємства в умовах повномасштабної війни в Україні. Доведено, що класичне довгострокове планування втратило свою актуальність, поступившись місцем гнучкому, ітераційному алгоритму, орієнтованому на резильєнтність та антикризове управління. Проведено порівняльний аналіз стратегічного маркетингового планування в умовах стабільності та воєнного стану за ключовими етапами, зокрема аналіз середовища, цілепокладання, генерування та вибір заходів, імплементація і контроль. Визначено, що основними пріоритетами адаптації стали перехід від експансії до операційної стійкості, використання гнучких інструментів, а також акцент на мілітарі-маркетингу та соціальній відповідальності брендів. Окреслено етапи розробки адаптивної маркетингової стратегії, які сприяють мінімізації ризиків, збереженню лояльності споживачів та подальшому розвитку бізнесу в сучасних складних реаліях.

In the modern dynamic business environment, a marketing strategy serves not only as a tool for sales promotion but also as a philosophical framework and a core management system for any enterprise. However, the full-scale war in Ukraine has dramatically altered the domestic economic landscape, plunging businesses into conditions unprecedented in classical marketing literature. Ukrainian enterprises face critical challenges, including the physical destruction of assets, broken supply chains, severe demographic crises, and energy instability. Consequently, traditional long-term strategic planning has become obsolete and insufficient, giving way to dynamic and resilient operational models.

This study explores the transformation of the process of forming a marketing strategy for enterprises under martial law. The research demonstrates that modern strategic management must shift from aggressive expansion and dominance to resilience and anti-crisis stabilization. A comparative analysis of strategic marketing planning under conditions of stability versus wartime constraints is conducted across key stages: environmental analysis, goal-setting, generation and selection of measures, implementation, and performance control.

The findings indicate that the primary adaptation priorities include monitoring security risks and consumer migration, replacing traditional SMART goals with agile frameworks and OKR methodologies, and performing rigorous screening based on resource availability and ethical communication standards. Furthermore, the ethical and social dimensions of marketing have transitioned from mere PR tools to the foundational pillars of brand identity, involving military marketing, volunteering, and empathy-driven communication.

The synthesized algorithm of adaptive strategic planning proposed in this study enables management to transform overarching survival goals into actionable, short-cycle operational plans. By utilizing real-time monitoring, scenario modeling, and flexible decision-making, enterprises can maintain their market presence and ensure long-term sustainability despite ongoing crises.

Ключові слова: маркетингова стратегія, антикризове управління, маркетингові інструменти, формування маркетингової стратегії, етико-соціальний складник маркетингової стратегії.

Key words: marketing strategy, crisis management, marketing tools, formation of a marketing strategy, ethical and social component of a marketing strategy.

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

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила економічне середовище, перетворивши ринкові виклики на критичні загрози для виживання бізнесу. Фізичне знищення активів, логістичні колапси, демографічні зміни та дефіцит фінансових ресурсів вимагають від підприємств перегляду фундаментальних підходів до управління. Якщо в умовах стабільної економіки головною метою маркетингової стратегії є розширення частки ринку та максимізація прибутку, то сьогодні на перший план виходить забезпечення операційної стійкості та антикризовий менеджмент.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові праці (зокрема дослідження В. В. Богданова, І. В. Перевозової, Н. О. Шишпанової) розкривають окремі аспекти адаптації маркетингу до кризових умов, проте залишається недостатньо дослідженим питання комплексного переходу від лінійних моделей планування до гнучких ітераційних алгоритмів. Зокрема, бракує методичних розробок, які б поєднували аналіз безпекових ризиків, скорочення інвестиційних циклів та інтеграцію етично-соціальних пріоритетів (мілітарі-маркетингу) у єдину послідовність дій для підприємств реального сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Відповідно до вищезазначеного, метою статті є систематизація етапів формування маркетингової стратегії та розробка адаптованого алгоритму, що дозволяє бізнесу мінімізувати ризики, оптимізувати розподіл обмежених ресурсів та зберегти лояльність споживачів в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному динамічному світі маркетингова стратегія перестала бути просто інструментом стимулювання збуту; вона перетворилася на своєрідний "компас" та філософську основу життєдіяльності будь-якого підприємства. Якщо уявити бізнес як організм, то стратегія — це його центральна нервова система, що дозволяє не просто реагувати на зовнішні подразники, а передбачати їх. Вона дозволяє підприємству чітко ідентифікувати свою самобутність, знайти ціннісний резонанс із клієнтом та, головне, забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Правильно побудована стратегія трансформує хаотичні ринкові дії у впорядковану систему, де кожен ресурс використовується з максимальною ефективністю заради досягнення стратегічної візії.

Однак сьогодні українські підприємства змушені функціонувати в умовах, які не описує жоден класичний підручник з маркетингу. Повномасштабна війна стала тим "чорним лебедем", що докорінно змінив ландшафт вітчизняної економіки. Підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами, зокрема, фізичного руйнування активів, розриву логістичних ланцюгів, глибокої демографічної кризи, що спричинила відтік споживачів. Особливої гостроти набула зміна структури попиту, оскільки він став непередбачуваним, фрагментарним та емоційно залежним. Крім того, критичний брак фінансування, обмеження доступу до кредитних ресурсів та енергетична нестабільність змушують бізнес щодня балансувати між операційним виживанням та необхідністю збереження ринкових позицій.

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/).

Попри ці обставини та тотальний дефіцит коштів, формування маркетингової стратегії навіть у воєнних умовах залишається вкрай важливим, що пов'язано із тим, що, по-перше, у часи кризи ціна помилки зростає в геометричній прогресії. Стратегія мінімізує ризики марної витрати обмежених коштів на неефективні канали комунікації. По-друге, вона дає бізнесу змогу залишатися "релевантним", тобто, розуміти, як змінилися болі та потреби клієнта, який сьогодні купує не просто товар, а шукає підтримку, безпеку чи відчуття причетності до спільної перемоги.

Варто зазначити, що сам процес формування маркетингових стратегій у воєнний період зазнає суттєвих трансформацій. Традиційне п'ятирічне планування поступилося місцем сценарному моделюванню та коротким циклам ітерацій. Зміни відбуваються в таких ключових аспектах, як:

1.Ціннісна пропозиція. На перше місце виходить етичність бренду, його соціальна відповідальність та реальний внесок у допомогу країні (мілітарі-маркетинг, волонтерські ініціативи).

2.Комунікаційна політика. Тон голосу стає максимально емпатичним. Будь-який прояв недоречного розважливого контенту може сприйматися негативно, тому бренди переходять до стратегії "співпереживання та дії".

3.Канали дистрибуції. Гнучкість стає головним пріоритетом. Підприємства активно переходять у цифровий простір (омніканальність), щоб нівелювати ризики втрати фізичних точок продажу.

4.Цінова стратегія. Через зниження купівельної спроможності бізнес змушений шукати баланс між рентабельністю та соціальною лояльністю, часто впроваджуючи спеціальні програми для ВПО чи військових.

Таким чином, маркетингова стратегія в Україні сьогодні орієнтована не стільки на експансію чи домінування, скільки на життєстійкість. Зокрема, дослідники Н. О. Пачева та Л. А. Лутай акцентують на тому, що в умовах воєнного стану та під час подальшого відновлення стратегічний маркетинг набуває антикризового характеру. Його пріоритетом стає стабілізація діяльності підприємства через жорстку оптимізацію витрат, концентрацію ресурсів на найбільш рентабельних продуктових лініях та тимчасову відмову від довгострокових інноваційних проєктів на користь операційної стійкості [1].

Усвідомлення необхідності стабілізації та концентрації зусиль, про які зазначають дослідники, потребує від менеджменту не хаотичних дій, а чіткої послідовності кроків. Саме тому процес розробки маркетингової стратегії в умовах невизначеності має базуватися на суворій етапності, яка дозволяє трансформувати загальні цілі виживання у конкретний план заходів. Розглянемо детальніше ключові етапи формування маркетингової стратегії, адаптовані до сучасних реалій.

Згідно з дослідженням В. В. Богданова, процес формування маркетингової стратегії (зокрема для IT-підприємств) має бути чітко структурованим та адаптивним до динамічних умов ринку. Автор виокремлює сім ключових етапів, зокрема, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення цілей та завдань маркетингової стратегії, генерування альтернативних варіантів маркетингових заходів, оцінка та вибір альтернатив маркетингових заходів, імплементація маркетингової стратегії, контроль досягнення цільових параметрів, оцінка результатів виконання маркетингової стратегії. Окрему увагу автор звертає на механізм корегування та модернізації, що дозволяє оперативно вносити зміни у стратегію, якщо проміжні KPI не досягаються або виконуються лише частково [2].

Науковці Н. О. Шишпанова та В. Я. Голіней, досліджуючи формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни, виокремлюють такі етапи, як глибоке дослідження ринку, створення карти позиціонування та просування, планування та визначення KPI, тестування та адаптація, етичність та соціальна відповідальність [3].

У дослідженні І. В. Перевозової виокремлені такі етапи, як встановлення цілей, розробка сценаріїв дій відповідно до змін ринкової ситуації, здійснення порівняльного аналізу альтернатив, впровадження стратегій та контроль [4].

Узагальнюючи погляди науковців та враховуючи сучасні реалії, ми вважаємо, що в умовах воєнного стану процес стратегічного планування має трансформуватися з лінійної моделі у гнучкий, ітераційний алгоритм. Доцільно виокремити такі синтезовані етапи формування маркетингової стратегії підприємств, як: аналітико-діагностичний (з акцентом на безпекові ризики), цільовий (перегляд пріоритетів від експансії до резильєнтності), етап сценарного моделювання заходів, селективний (вибір найбільш рентабельних рішень), імплементаційний (швидке впровадження), а також етап безперервного адаптивного контролю та етичної корекції.

У таблиці 1 наведено порівняльну характеристику етапів формування стратегії, що демонструє зміну парадигми маркетингового управління.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз стратегічного маркетингового планування в умовах стабільності та воєнного стану

Етап формування стратегії	Домінанти планування у мирний час	Пріоритети адаптації у воєнний період
Аналіз середовища	Глибоке вивчення конкурентів та макроекономічних трендів на 3–5 років.	Оперативний моніторинг безпекових ризиків, логістичних розривів та міграції споживачів.
Цілепокладання	Орієнтація на агресивне зростання, захоплення нових ніш та максимізацію прибутку.	Стратегія «виживання», збереження частки ринку та забезпечення операційної стійкості.
Генерування заходів	Творчий пошук інноваційних продуктів та довгострокових інвестиційних проєктів.	Фокус на найбільш прибуткових («якірних») продуктах та швидких рішеннях (Quick Wins).
Вибір альтернатив	Оцінка за критеріями очікуваної рентабельності та стратегічної відповідності.	Жорсткий скринінг за критеріями ресурсної доступності та етичної доречності комунікацій.
Імплементація	Поступове впровадження згідно з затвердженим річним медіа-планом.	Агільний (Agile) підхід: швидкий запуск, тестування гіпотез та готовність до миттєвої зупинки.
Контроль та KPI	Квартальна оцінка фінансових показників та капіталізації бренду.	Моніторинг KPI у режимі реального часу (Real-time) з негайною модернізацією стратегії.
Соціальний аспект	Корпоративна соціальна відповідальність як елемент іміджу та PR.	Етичність, волонтерство та мілітарі-маркетинг як фундамент існування бренду.

Джерело: побудовано авторами за даними [2—4].

Аналітико-діагностичний етап у мирний час традиційно базується на глибокому вивченні макроекономічних трендів та конкурентних стратегій з горизонтом планування 3—5 років за допомогою інструментів PESTEL та SWOT. Проте в умовах війни акцент зміщується на оперативний моніторинг безпекових ризиків, оцінку логістичних розривів та аналіз вимушеної міграції споживачів. Основними інструментами тут стають мапи ризиків та щоденна аналітика мобільних операторів, а результатом є чіткий перелік факторів загрози та визначення географічної доступності цільової аудиторії.

Етап цілепокладання зазнає докорінної зміни парадигми, зокрема, якщо в стабільних умовах підприємства орієнтуються на агресивне зростання та експансію, то у воєнний період пріоритетом стає стратегія "виживання" та забезпечення операційної стійкості. Замість класичних SMART-цілей доцільно впроваджувати методологію OKR та сценарне планування, що дозволяє отримати варіативний план дій, що корелюється з поточною військово-політичною ситуацією.

Генерування та вибір маркетингових заходів (скринінг) трансформуються з творчого пошуку довгострокових інновацій у жорсткий прагматичний відбір рішень, що приносять швидкий результат. У мирний час вибір базується на показниках рентабельності (ROI, NPV), тоді як за умов війни впроваджуються скринінгові стандарти, а саме, відповідність ресурсному забезпеченню, логістична реалістичність та етична доречність комунікацій. Результатом є портфель "якірних" продуктів, що здатні генерувати грошовий потік у критичних умовах.

Імплементація та контроль стратегії під час війни відмовляються від жорстких річних планів-графіків на користь агільних підходів, що передбачають тижневі спринти та високу готовність до миттєвої зупинки кампанії. Контроль змінює свою періодичність із квартальної на режим реального часу з використанням інтерактивних дашбордів. Такий підхід забезпечує механізм оперативної модернізації стратегії у випадках, коли проміжні KPI виконуються лише частково, що є критично важливим для збереження ринкових позицій.

Етико-соціальний складник маркетингової стратегії в умовах війни перестає бути інструментом PR, як це характерно для мирного часу, і стає фундаментом існування бренду. Пріоритетними інструментами стають волонтерські ініціативи, мілітарі-маркетинг та емпатична корекція "голосу бренду". Кінцевим результатом цього етапу є формування високого рівня суспільної лояльності та капіталізація репутації підприємства як соціально відповідального суб'єкта, що сприяє наближенню перемоги.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах повномасштабної війни маркетингова стратегія трансформувалася з інструменту ринкової експансії на ключовий механізм забезпечення життєстійкості та антикризового управління. Пріоритетами бізнесу стали збереження позицій на ринку та оперативна стійкість, а не максимізація прибутку. Класичні лінійні моделі стратегічного маркетингу, розраховані на середньострокову та довгострокову перспективи (3—5 років), є неефективними в умовах високої невизначеності. Доведено доцільність переходу до гнучкого, ітераційного алгоритму, який базується на швидких циклах та сценарному моделюванні. Проведений порівняльний аналіз свідчить про зміну критеріїв оцінки та вибору маркетингових рішень. На перший план виходять такі показники, як ресурсна доступність, логістична реалістичність та етична доречність комунікацій (мілітарі-маркетинг, соціальна відповідальність, допомога суспільству), що замінюють традиційні фінансові мультиплікатори. Запропонована послідовність етапів (аналітико-діагностичний, цільовий, сценарне моделювання, селективний, імплементаційний, а також етап безперервного адаптивного контролю та етичної корекції) дозволяє підприємствам ефективно розподіляти обмежені ресурси та швидко реагувати на зовнішні загрози.

Таким чином, подальший розвиток маркетингу в Україні вимагає від менеджменту високої гнучкості, орієнтації на швидкі рішення та інтеграції етичних цінностей у щоденну діяльність бренду.

Література:

1. Пачева Н. О., Лутай Л. А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24

2. Богданов В. В. Етапи формування маркетингової стратегії IT-підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-56

3. Шишпанова Н. О., Голіней В. Я. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №12. С. 167—171. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.167

4. Перевозова І. В. Формування маркетингової стратегії через адаптивний підхід як елемент системи стратегічного управління. Агросвіт. 2025. №10. С. 9—16. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.9

References:

1. Bogdanov, V. V. (2023), "Stages of forming a marketing strategy for IT enterprises", Economy and Society, vol. (58). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-56

2. Pacheva, N. O., & Lutai, L. A. (2023), "Strategic marketing in wartime and post-war times", Economy and Society, vol. (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24

3. Perevozova, I. V. (2025), "Formation of a marketing strategy through an adaptive approach as an element of the strategic management system", Agrarian Economy, vol. (10), pp. 9—16. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.9

4. Shishpanova, N. O., & Goliney, V. Y. (2024), "Formation of an enterprise's marketing strategy under wartime conditions", Investments: Practice and Experience, vol. (12), pp. 167—171. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.167

Отримано редакцією журналу / Received: 01. 05.26
Прорецензовано / Revised: 11. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 658.15:005.332.4

Л. І. Лелик,
к. е. н., доцент,доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9400-543X
Н. В. Магас,
к. е. н., доцент,доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4496-9262
В. А. Мелимука,
здобувачка вищої освіти, спеціальність "Менеджмент"
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-7022-5045

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.440

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

L. Lelyk,
PhD in Economics, Associate Professor
Lviv Institut, Interregional Academy of Personnel Management
N. Mahas,
PhD in Economics, Associate Professor
Lviv Institut, Interregional Academy of Personnel Management
V. Melymuka,
Student in management,
Lviv Institut, Interregional Academy of Personnel Management

INTEGRAL ASSESSMENT OF THE INTERNAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AS A TOOL FOR IMPROVING ITS PERFORMANCE EFFICIENCY

У статті досліджено теоретико-методичні засади оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства в контексті підвищення ефективності його діяльності. Узагальнено наукові підходи до трактування категорій "потенціал", "потенціал підприємства" та "економічний потенціал", що дозволило розглядати їх як багаторівневі системи наявних і прихованих можливостей суб'єкта господарювання. Обгрунтовано структуру внутрішнього потенціалу підприємства, що включає фінансову, управлінську та ресурсну складові. Запропоновано методичний підхід до інтегрального оцінювання внутрішнього потенціалу на основі нормалізованих показників із застосуванням вагових коефіцієнтів. Доведено, що використання інтегрального показника забезпечує узагальнену оцінку рівня внутрішнього потенціалу та дозволяє визначати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства. Результати дослідження мають практичне значення для удосконалення системи управління розвитком підприємств.

The article investigates the theoretical and methodological foundations for assessing the internal potential of an enterprise in the context of improving the efficiency of its performance under conditions of increasing market competition and dynamic changes in the external environment. It is emphasized that the internal potential of an enterprise is a key determinant of sustainable development, competitiveness, and adaptability to changing economic conditions. The scientific approaches to the interpretation of the categories "potential", "enterprise potential", and "economic potential" are systematized and generalized, allowing them to be considered as multi-level systems of existing and latent capabilities of an economic entity aimed at achieving strategic and operational goals. The structure of the internal potential of an enterprise is substantiated, including financial, managerial, and resource components, which are interrelated and jointly determine the overall development capacity of the enterprise. Financial potential reflects the ability to form and efficiently use financial resources, managerial potential characterizes the effectiveness of management processes and decision-making, while resource potential covers labor, material, and informational resources. It is demonstrated that enterprise performance efficiency depends on the balance and interaction of these components and the level of their utilization. A methodological approach to the integral assessment of internal potential is proposed, based on the aggregation of normalized indicators of its components using weighting coefficients. This approach enables the formation of a generalized quantitative assessment of the internal potential level and identification of areas requiring managerial improvement. It is shown that internal potential is determined not only by resource availability but also by efficiency of their use and synergy between components, which influences long-term development and competitiveness. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approach in enterprise management systems to support decision-making, improve resource allocation, and enhance strategic planning. The obtained results contribute to the development of methodological tools for assessing enterprise potential and may be used in further applied research on performance evaluation and integrated management systems.

Ключові слова: внутрішній потенціал, економічний потенціал, підприємство, інтегральна оцінка, ефективність діяльності, ресурси, управління.

Key words: internal potential, economic potential, enterprise, integral assessment, performance efficiency, resources, management.

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

В умовах посилення конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективної діяльності підприємств на основі раціонального використання їх внутрішніх можливостей. Ключовим чинником підвищення результативності господарювання виступає внутрішній потенціал підприємства, який відображає сукупність фінансових, управлінських і ресурсних складових, що формують основу його розвитку та конкурентоспроможності. Попри значну кількість наукових досліджень у цій сфері, питання комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу на основі інтегрального підходу залишається недостатньо розробленим. Існуючі методичні підходи здебільшого мають фрагментарний характер і не враховують взаємозв'язок та взаємовплив складових потенціалу, що ускладнює формування об'єктивної оцінки його загального рівня.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення методичних засад оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства шляхом застосування інтегрального підходу, який забезпечує системне поєднання його основних складових та дає змогу визначити їх сукупний вплив на ефективність діяльності. Розвиток такого підходу має не лише теоретичне значення для поглиблення наукових уявлень щодо сутності потенціалу підприємства, але й важливе практичне значення, оскільки створює підгрунтя для прийняття більш обгрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування та забезпечення сталого розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у розвиток теорії потенціалу, економічного потенціалу та підходів до його оцінювання здійснено у працях О. Г. Янкового [1], О. М. Ждан [4], О. В. Березіна [5], О. Д. Плотник [5], Л. Г. Квасній [7], О. В. Пастощук [6], О. В. Носової [9] та інших науковців.

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

У дослідженнях зазначених авторів сформовано теоретичні підходи до трактування потенціалу підприємства, визначено його структурні складові та окреслено роль у забезпеченні ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого розвитку методичні підходи до комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, врахування взаємозв'язку його складових та формування узагальнюючого інтегрального показника, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень ефективності його використання.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування теоретико-методичних засад інтегральної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства як інструменту підвищення ефективності його діяльності. Досягнення мети передбачає узагальнення підходів до трактування внутрішнього потенціалу та формування методичного підходу до його інтегрального оцінювання з урахуванням основних складових.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження сутності внутрішнього потенціалу підприємства доцільно розпочати з аналізу етимологічного змісту категорії "потенціал", що дозволяє глибше розкрити її економічну природу та логіку формування у межах господарської діяльності.

У науковій літературі термін "потенціал" походить від латинського слова "potentia", що означає "сила", "приховані можливості", тобто сукупність ресурсів і здатностей, які можуть бути реалізовані у процесі функціонування підприємства. З огляду на це доцільним є подальше узагальнення існуючих наукових підходів до трактування категорій "потенціал" та "потенціал підприємства", що дозволить сформувати цілісне уявлення про їх економічний зміст і роль у забезпеченні результативності діяльності.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови потенціал розглядається як "сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов" [2].

В економічному словнику потенціал розглядається як сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництво, оборона тощо) [3].

Так, О. Ждан [4] зазначає, що: "потенціал підприємства — сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності".

О. Березін [5] пропонує таке бачення сутності потенціалу підприємства "це здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в наявній системі внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку".

Ми погоджуємося із твердженням О. Пастощуком [6], що: "потенціал підприємства — це гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії".

Таким чином, можемо констатувати, що потенціал підприємства — це комплексне відображення наявних та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності.

Узагальнення наведених наукових підходів дає підстави розглядати потенціал як багаторівневу економічну категорію, що відображає сукупність наявних і прихованих можливостей підприємства, спрямованих на досягнення визначених результатів діяльності. Водночас розширення змістового наповнення цієї категорії в економічній теорії зумовлює необхідність виокремлення її більш комплексної форми — економічного потенціалу, який інтегрує різні види ресурсів і можливостей у єдину систему забезпечення розвитку суб'єкта господарювання.

Економічний потенціал підприємства розглядається як наступний етап розвитку теоретичних уявлень про потенціал, оскільки він поєднує ресурсні, виробничі, фінансові та управлінські складові в єдину структуровану систему. Його дослідження дозволяє глибше розкрити механізми формування результативності діяльності підприємства, а також визначити ключові чинники, що впливають на ефективність використання наявних ресурсів і забезпечення стратегічного розвитку. У цьому контексті доцільним є подальший аналіз сутності економічного потенціалу підприємства та підходів до його трактування в науковій літературі.

Згідно з дослідженнями О. Носової [9], витоки наукового осмислення економічного потенціалу підприємства пов'язані з працями представників неокласичної школи економічної теорії. У межах цього підходу економічний потенціал розглядався крізь призму оптимального розподілу обмежених ресурсів, що використовуються підприємством з метою максимізації цільової функції та досягнення найвищих результатів діяльності.

Як зазначено у вільній енциклопедії "Вікіпедія" [8], економічний потенціал — це сукупність наявних та придатних до мобілізації основних джерел, засобів країни, елементів потенціалу цілісної економічної системи, що використовуються і можуть бути використані для економічного зростання й соціально-економічного прогресу.

Так, Л. Квасній [7] підкреслює, що економічний потенціал підприємства слід розглядати як цілісну сукупність форм ресурсного забезпечення та особливостей його використання. У цьому контексті економічний потенціал охоплює не лише наявні ресурси, а й природні умови, можливості, запаси та цінності, які можуть бути залучені у господарську діяльність для досягнення визначених цілей і реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

О. Березін [5] визначає економічний потенціал підприємства як здатність забезпечувати стабільне отримання прибутку на основі задоволення потреб споживачів за наявних внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням можливостей подальшого розвитку

підприємства. Водночас наведене визначення не є вичерпним, оскільки воно зосереджується переважно на результативному аспекті функціонування підприємства та недостатньо враховує структурну складність економічного потенціалу, зокрема взаємодію його ресурсних, управлінських і організаційних складових, що формують можливості довгострокового розвитку.

Важливою особливістю економічного потенціалу підприємства є його багаторівневий характер, що проявляється у взаємодії різних функціональних складових. У науковій літературі сформовано підходи, відповідно до яких економічний потенціал розглядається як інтегрована система ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства (рис. 1). При цьому акцент робиться не лише на наявності ресурсів, але й на ефективності їх використання, що визначає реальний рівень потенціалу організації.

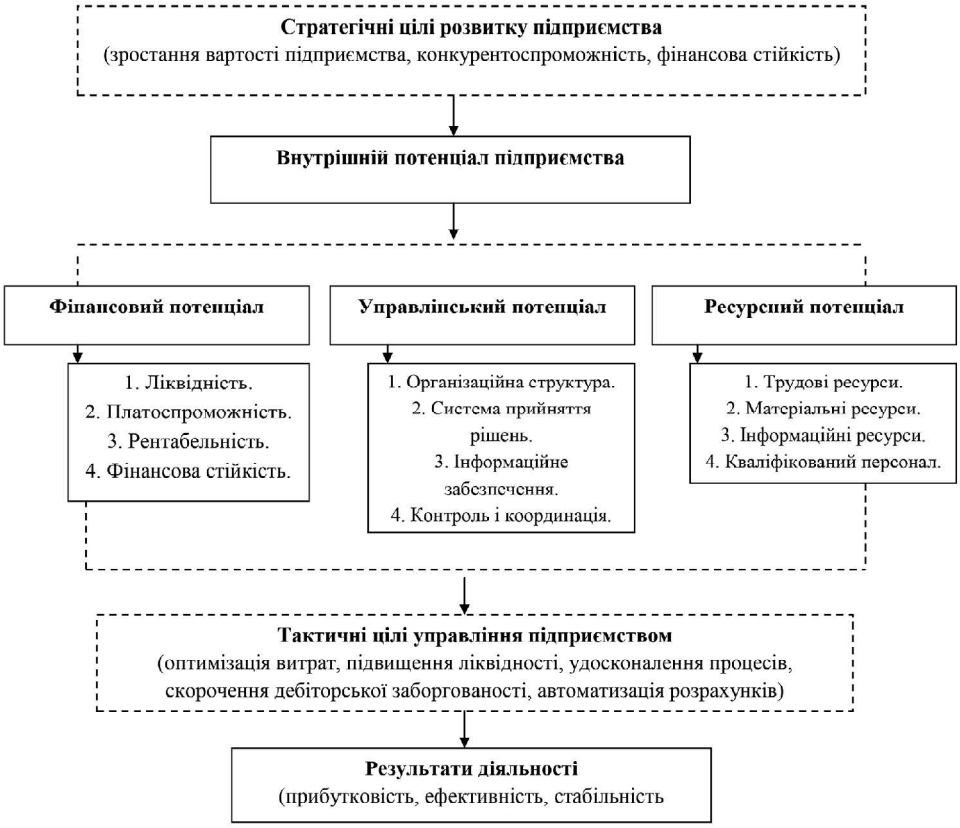


Рис. 1. Модель взаємозв'язку внутрішнього потенціалу підприємства із стратегічними та тактичними цілями розвитку

Джерело: авторська розробка.

У структурному аспекті внутрішній потенціал підприємства доцільно розглядати через його основні складові, які формують цілісну систему забезпечення господарської діяльності. До них належать фінансовий потенціал, що відображає здатність підприємства формувати та ефективно використовувати фінансові ресурси; управлінський потенціал, який характеризує якість організації управлінських процесів, рівень прийняття рішень та координації діяльності; а також ресурсний потенціал, що включає трудові, матеріальні та інформаційні ресурси підприємства.

Фінансовий потенціал виступає базовою складовою внутрішнього потенціалу, оскільки забезпечує можливість фінансування операційної, інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. Його рівень визначається ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою стійкістю та рентабельністю діяльності. Ефективне управління фінансовим потенціалом дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства та створити умови для його розвитку.

Управлінський потенціал відображає здатність системи управління забезпечувати ефективне планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства. Важливими його характеристиками є структура управління, рівень кваліфікації управлінського персоналу, якість інформаційного забезпечення та швидкість прийняття управлінських рішень. Від рівня розвитку управлінського потенціалу значною мірою залежить ефективність використання інших складових внутрішнього потенціалу.

Ресурсний потенціал охоплює сукупність матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, які використовуються у процесі господарської діяльності. Його ефективність визначається не лише обсягом наявних ресурсів, але й рівнем їх залучення до виробничо-управлінських процесів, а також ступенем їх взаємодії. Особливого значення набуває якість трудових ресурсів, рівень їх кваліфікації та здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища.

З метою забезпечення комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства доцільним є застосування інтегрального підходу, який передбачає узагальнення показників його основних складових у єдиний інтегральний індикатор. Такий підхід дозволяє врахувати взаємозв'язок фінансового, управлінського та ресурсного потенціалів, а також визначити їх сукупний вплив на ефективність діяльності підприємства.

Інтегральний показник внутрішнього потенціалу підприємства може бути визначений як зважена сума нормалізованих значень його складових:

$$IP = a_1 F + a_2 U + a_3 R \quad (1),$$

де IP — інтегральний показник внутрішнього потенціалу підприємства;

F — фінансовий потенціал;

U — управлінський потенціал;

R — ресурсний потенціал;

$a_1 + a_2 + a_3$ — порогові коефіцієнти відповідних складових, які дорівнюють

$a_1 + a_2 + a_3 = 1$

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/).

Для забезпечення порівнянності показників доцільним є їх нормалізація, наприклад, шляхом приведення до відносних величин:

$$P_i = \frac{X_i}{X_{max}} \quad (2),$$

де P_i — нормальне значення показника;

X_i — фактичне значення показника;

X_{max} — максимальне (еталонне) значення показника.

До складу показників, що формують відповідні складові внутрішнього потенціалу, можуть бути включені такі індикатори:

— для фінансового потенціалу — показники ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості;

— для управлінського — ефективність організаційної структури, рівень кваліфікації управлінського персоналу, якість управлінських рішень;

— для ресурсного — продуктивність праці, фондовіддача, рівень забезпеченості матеріальними та інформаційними ресурсами.

Запропонований підхід дозволяє сформувати узагальнюючу оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та визначити напрями його підвищення. Зростання інтегрального показника свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення управлінських процесів і зміцнення фінансового стану підприємства, що в цілому забезпечує підвищення ефективності його діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження узагальнено теоретико-методичні підходи до трактування внутрішнього та економічного потенціалу підприємства, що дозволило розглядати його як інтегровану систему фінансової, управлінської та ресурсної складових. Встановлено, що рівень ефективності діяльності підприємства визначається ступенем узгодженості та збалансованості зазначених елементів, а також якістю їх використання у господарській практиці.

Запропоновано методичний підхід до інтегрального оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, який грунтується на агрегуванні нормалізованих показників його складових із застосуванням вагових коефіцієнтів. Такий підхід забезпечує формування узагальнюючої кількісної оцінки внутрішнього потенціалу та сприяє виявленню резервів підвищення ефективності діяльності підприємства через удосконалення фінансового, управлінського та ресурсного забезпечення.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення системи показників інтегрального оцінювання, обгрунтування методів визначення вагових коефіцієнтів із урахуванням галузевих особливостей, а також на практичну апробацію запропонованого підходу на підприємствах різних сфер економіки з метою підвищення його прикладної значущості.

Література:

1. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2010. 390 с.

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. та гол. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. Т. VIII. 1728 с.

3. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. Київ, 2006. URL: http://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomic_sl_2006.pdf

4. Ждан О.М. Економічне обгрунтування терміну "потенціал підприємства". Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 139—142.

5. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.

6. Пастощук О.В. Визначення сутності понять потенціал та вартість. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т. 4. С. 305—308.

7. Квасній Л.Г. Антикризове управління економічним потенціалом. Бізнес Інформ. 2012. № 5. С. 248—250.

8. Економічний потенціал / Вікіпедія — вільна енциклопедія. URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB

9. Національна економіка: навч. посіб. / За заг. ред. О.В. Носової. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 512 с.

References:

1. Yankovyi, O.H. (2010), Ekonomika pidpryiemstva v umovakh rynkovykh peretvoren [Enterprise economics in the conditions of market transformations], Atlant, Odesa, Ukraine.

2. Busel, V.T. (2005), Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language], Perun, Kyiv, Ukraine.

3. Zavadskyi, Y.S. Osovska, T.V. and Yushkevych, O.O. (2006), "Economic dictionary", available at: http://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomic_sl_2006.pdf (Accessed 15 April 2026).

4. Zhdan, O.M. (2010), "Economic substantiation of the term 'enterprise potential'", Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, vol. 20.3, pp. 139—142.

5. Berezin, O.V. and Plotnyk, O.D. (2012), Ekonomichnyi potentsial ahrarnykh pidpryiemstv: mekhanizmy formuvannia ta rozvytku [Economic potential of agricultural enterprises: mechanisms of formation and development], Inter Hrafika, Poltava, Ukraine.

6. Pastoshchuk, O.V. (2010), "Definition of the essence of the concepts potential and value", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 4, pp. 305—308.

7. Kvasnii, L.H. (2012), "Anti-crisis management of economic potential", Biznes Inform, vol. 5, pp. 248—250.

8. Wikipedia (2026), "Economic potential", available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Економічний_потенціал (Accessed 15 April 2026).

9. Nosova, O.V. (2013), Natsionalna ekonomika [National economy], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 05.26

Прорецензовано / Revised: 12. 05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 336.6:334.012.63:355.01

D. Semenova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2907-6426
D. Panchenko,
Master's student of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-6789-7130

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.445

THE FINANCIAL CONDITION OF SMALL BUSINESSES IN A WAR ECONOMY: INFLUENCING FACTORS AND RISKS

Д. О. Семенова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
Д. С. Панченко,
магістрант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет

ФІНАНСОВИЙ СТАН МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА РИЗИКИ

The operation of small businesses in the context of a wartime economy in Ukraine is accompanied by increasing financial instability, driven by macroeconomic, institutional and security factors. Disruptions to production and logistics processes, a decline in effective demand, inflationary fluctuations and limited access to financial resources significantly complicate efforts to ensure the financial stability of enterprises. In these conditions, research into the influencing factors and risks that determine the financial stability of small businesses becomes particularly relevant. The aim of this article is to examine the financial condition of small businesses in a wartime economy by identifying the key influencing factors and risks that determine its formation, as well as to justify the role of financial control and state support in ensuring the stable operation of small enterprises. The information base consisted of academic works by domestic researchers on the financial condition of enterprises, financial management and the functioning of small businesses in crisis conditions. The research employed a systematic approach, methods of analysis and synthesis, the synthesis of scientific sources, and comparative analysis. The application of these methods enabled the identification of key influencing factors and the establishment of a relationship between them and financial risks. The article systematises the main factors influencing the financial condition of small businesses, which are grouped into macroeconomic, military, market, logistical, institutional and internal factors. It has been established that their interaction is cumulative in nature, exacerbating the negative impact on the financial stability of enterprises. The main financial risks of small businesses have been identified, including risks of insolvency, liquidity, reduced profitability and credit risk. It has been demonstrated that these risks are interrelated and are shaped by a combination of external and internal factors. The role of internal financial control as a tool for minimising financial risks has been substantiated, and the importance of state support in ensuring the stability of small businesses has been emphasised. Further research should focus on developing quantitative models for assessing the financial risks of small businesses, improving financial control tools, and analysing the effectiveness of state programmes supporting entrepreneurship in a wartime economy.

Функціонування малого бізнесу в умовах воєнної економіки в Україні супроводжується зростанням рівня фінансової нестабільності, що зумовлено впливом макроекономічних, інституційних та безпекових факторів. Порушення виробничих і логістичних процесів, зниження платоспроможного попиту, інфляційні коливання та обмежений доступ до фінансових ресурсів істотно ускладнюють забезпечення стабільного фінансового стану підприємств. У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження факторів впли-

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/).

ву та ризиків, що визначають фінансову стійкість малого бізнесу. Метою статті є дослідження фінансового стану малого бізнесу в умовах воєнної економіки шляхом ідентифікації ключових факторів впливу та ризиків, що визначають його формування, а також обгрунтування ролі фінансового контролю та державної підтримки у забезпеченні стабільності функціонування малих підприємств. Інформаційною базою слугували наукові праці вітчизняних дослідників з питань фінансового стану підприємств, фінансового менеджменту та функціонування малого бізнесу в умовах кризових явищ. У процесі дослідження використано системний підхід, методи аналізу та синтезу, узагальнення наукових джерел, а також порівняльний аналіз. Застосування зазначених методів дозволило ідентифікувати ключові фактори впливу та встановити взаємозв'язок між ними та фінансовими ризиками. У статті систематизовано основні фактори впливу на фінансовий стан малого бізнесу, які згруповано на макроекономічні, воєнні, ринкові, логістичні, інституційні та внутрішні. Встановлено, що їх взаємодія має кумулятивний характер, посилюючи негативний вплив на фінансову стійкість підприємств. Визначено основні фінансові ризики малого бізнесу, серед яких ризики втрати платоспроможності, ліквідності, зниження прибутковості та кредитний ризик. Доведено, що ці ризики є взаємопов'язаними та формуються під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. Обгрунтовано роль внутрішнього фінансового контролю як інструменту мінімізації фінансових ризиків та підкреслено значення державної підтримки у забезпеченні стабільності малого бізнесу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних моделей оцінювання фінансових ризиків малого бізнесу, удосконалення інструментів фінансового контролю, а також аналіз ефективності державних програм підтримки підприємництва в умовах воєнної економіки.

Key words: small business, financial condition, war economy, financial risks, influencing factors, financial stability, financial control, state support.

Ключові слова: малий бізнес, фінансовий стан, воєнна економіка, фінансові ризики, фактори впливу, фінансова стійкість, фінансовий контроль, державна підтримка.

PROBLEM STATEMENT

The current operating conditions for business entities in Ukraine are characterised by a heightened level of instability, caused by the impact of military operations, the destruction of parts of the production and logistics infrastructure, a decline in domestic demand, exchange rate fluctuations, inflationary pressures, and limited access to financial resources. In such conditions, the financial condition of small enterprises takes on particular importance, as their ability to sustain current operations, adapt to changes in the external environment, and ensure business continuity depends largely on it. Enterprises in this segment are more vulnerable than large businesses, due to limited financial reserves, low levels of revenue diversification, and dependence on local markets. In a wartime economy, this leads to an increased risk of insolvency, a weakening of financial stability and difficulties in accessing credit. At the same time, it is small businesses that play a vital role in providing employment, sustaining economic activity at the local level and generating tax revenue.

An additional challenge is the high level of uncertainty in the external environment, which makes it difficult to forecast financial results and plan operations. Changes in market conditions, logistical constraints, risks of asset loss and disruptions to supply chains create conditions under which traditional approaches to assessing financial health need to be rethought, taking into account the impact of war-related factors. Thus, the relevance of this study stems from the need to identify key factors influencing the financial stability of small enterprises, to systematise the main risks, and to justify approaches for accounting for them in the process of assessing financial condition. This is important both for ensuring the stable operation of small businesses and for maintaining the country's economic equilibrium.

THE LITERATURE REVIEW

The issue of assessing the financial condition of enterprises has long been a focus of attention for domestic researchers. In classical works, financial condition is viewed as a comprehensive economic category reflecting the results of the formation, allocation and use of an enterprise's financial resources.

In particular, I.O. Blank considers financial condition within the framework of financial management as an integral characteristic of the effectiveness of managing an enterprise's financial resources [1]. The author focuses on the interrelationship between liquidity, financial stability, solvency and profitability, emphasising the need for their systematic analysis.

V.M. Shelyudko and A.I. Kireeva define the financial condition of an enterprise as the result of the formation and use of financial resources, reflecting the level of its solvency, financial stability and operational efficiency [2]. The authors emphasise

the advisability of a comprehensive assessment of the financial condition based on a system of interrelated indicators characterising the capital structure, liquidity and results of the enterprise's economic activity.

In the article by Nepochatenko O.O. and Melnychuk N.Yu., financial condition is interpreted as an economic category reflecting an enterprise's ability to meet its financial obligations in a timely manner and ensure the continuity of its operations [3]. Their research emphasises the importance of analysing cash flows, financial stability and business activity, as well as the need to account for the influence of internal and external factors.

At the same time, in these approaches, the assessment of an enterprise's financial condition is of a generalised nature and does not take into account the specific nature of small enterprises' operations. The main focus is on a universal system of indicators applicable to enterprises of various scales of operation. This indicates the need to develop methodological approaches that take into account the specific features of small businesses.

Contemporary scientific research expands upon traditional approaches, emphasising the impact of crises, macroeconomic instability and military actions on the financial condition of enterprises. For instance, the article by Kovalchuk T.M. and Verguna A.I. examines the impact of war on the financial indicators of Ukrainian enterprises, which manifests itself in changes to liquidity, profitability and capital structure [4].

The problems of enterprise financing under martial law and limited access to financial resources are highlighted in a study by S. Smolinska, who emphasises the decline in investment activity and the difficulties in raising capital [5].

In turn, Tolstova A.V., Mokrushin V.V. and Kuryazov K.N. highlight the role of small businesses in ensuring employment and economic flexibility, whilst emphasising their heightened vulnerability to crisis impacts [6].

The issues of ensuring the financial stability and adaptation of small businesses under martial law are examined in the work by N.Ya. Mykhalitska and M.R. Yatsyk, where the emphasis is placed on the need to strengthen the financial and human resource security of enterprises, as well as the use of state support instruments [7].

An analysis of the aforementioned studies indicates that, in a war economy, the financial condition of enterprises depends to a large extent on their ability to adapt, the effectiveness of cash flow management, and the availability of financial reserves, which is particularly important for small businesses [4—7].

At the same time, despite the existence of a significant number of academic works, insufficient attention is paid to the specific nature of small business operations in a wartime economy. In particular, there has been limited research into the impact of war-related risks on the financial stability of small enterprises, their solvency and ability to adapt in conditions of disrupted supply chains, reduced demand and increased uncertainty.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The aim of this article is to examine the financial condition of small businesses in a wartime economy by identifying the key influencing factors and risks that shape it, as well as to justify the role of financial control and state support in ensuring the stability of small enterprises' operations.

RESEARCH RESULTS

The financial condition of small businesses is shaped by specific operating conditions that distinguish them significantly from medium-sized and large enterprises. First and foremost, this is due to limited financial resources, which restricts enterprises' ability to build up reserves, diversify their activities and hedge against financial risks. An important feature is the high dependence of small businesses on the external environment. Fluctuations in demand, changes in market conditions, access to finance and regulatory constraints have a more pronounced impact on small enterprises precisely because of their lower resilience to external shocks [8]. Furthermore, small businesses are characterised by a relatively lower level of financial resilience, manifested in high dependence on current cash inflows, limited access to credit resources, and insufficient capitalisation. This leads to heightened sensitivity to disruptions in financial flows and complicates the maintenance of stable solvency. Consequently, the financial condition of small businesses is largely determined not only by internal performance but also by the enterprise's ability to adapt to changes in the external environment.

In a wartime economy, the operation of small businesses is accompanied by additional challenges that directly affect their financial condition. One of the key factors is a decline in effective demand, caused by a reduction in household income, changes in consumption patterns, and general economic instability. Another significant factor is the forced relocation of enterprises, which entails additional costs for moving, resuming operations, finding new markets, and adapting to new operating conditions. In some cases, this leads to a temporary or partial suspension of operational activities [6]. The destruction or loss of assets also has a negative impact, reducing enterprises' production capacity and requiring significant financial resources for recovery. Operations are further complicated by disruptions in the supply of raw materials and supplies, and disruptions to logistics chains, which lead to increased costs and reduced production volumes. A separate issue is staffing challenges, in particular labour shortages, migration processes and changes in the structure of employment, which affect the efficiency of enterprises' operational activities. These circumstances are shaping new operating conditions for small businesses, in which traditional approaches to assessing financial health need to be supplemented to account for the impact of external destabilising factors.

The financial condition of small businesses is shaped by a combination of interrelated factors, which should be categorised according to their sources. This approach allows for a more comprehensive consideration of the

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

Table 1. Classification of factors influencing the financial condition of small businesses

Type of factor	Characteristics of the factor	Manifestation of the factor	Consequences for financial condition
EXTERNAL FACTORS			
Military	Restrict opportunities for economic activity	Risks of asset destruction, threats to business security, territorial instability	Financial losses, reduced solvency
Market	Affect sales volumes and profitability	Level of competition, changes in demand structure, consumer behaviour	Fluctuations in financial results
Logistical	Affect production costs and the continuity of operations	Disruptions to supply chains, transport difficulties, rising delivery costs	Increased production costs, reduced profits
Institutional	Determine the operating conditions for small businesses	Tax policy, state support, access to financial resources	Reduced financial stability
INTERNAL FACTORS			
Financial	Characterise the structure and use of financial resources	Capital structure, liquidity, cash flow management	insolvency risk
Operational	Related to the efficiency of the company's core activities	Cost levels, productivity, process organisation	Profitability
Strategic	Determine the long-term development of the enterprise	Diversification, investment, market strategy	Improving financial stability

Source: summarised by the authors based on sources [5, 9, 10, 11, 12].

operating conditions of enterprises and the identification of key areas of influence on their financial stability (Table 1).

In a war economy, a distinctive feature of the impact of these factors is their mutually reinforcing nature. Adverse changes in the external environment can rapidly translate into internal financial problems for the enterprise, manifesting as reduced liquidity, disrupted cash flows and increased financial risks. Small businesses are also characterised by a limited ability to counteract such influences due to insufficient financial reserves and restricted access to external financing. This increases enterprises' sensitivity to changes in the economic environment and necessitates the application of more flexible approaches to financial management.

The interaction of external and internal factors gives rise to interrelated financial risks, which reflect small businesses' adaptive response to changes in the economic environment. These risks directly affect enterprises' ability to maintain financial stability and meet their financial obligations in a timely manner. The main groups of financial risks facing small businesses are shown in Figure 1.

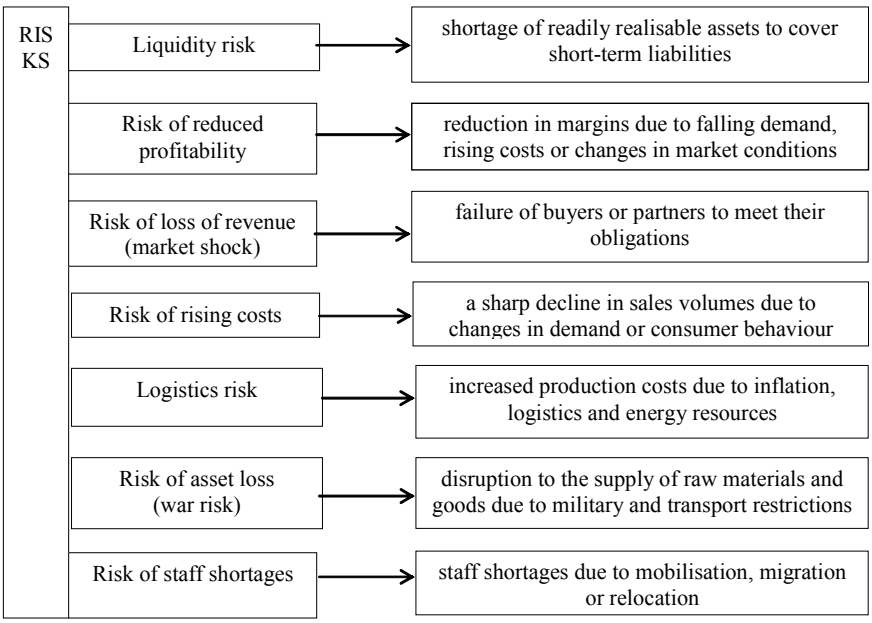


Figure 1. Classification of risks to the financial condition of small businesses in a wartime economy

Source: summarised by the authors based on sources [4, 5, 6, 7, 13, 14].

An analysis of the risks affecting the financial health of small businesses leads to the conclusion that these risks are complex and interrelated. The identified pattern of these risks highlights the need to consider them in conjunction with the influencing factors that shape the financial environment in which small businesses operate.

To summarise the cause-and-effect relationships between influencing factors and the financial risks of small businesses, it is advisable to present them in a systematised form (Table 2).

Table 2. Interrelationship between influencing factors and financial risks of small businesses

Influencing factor	Manifestation in small business operations	Financial risk	Financial consequences
Inflationary trends	Rising costs of resources and services	Risk of reduced profitability	Shrinking margins, reduced financial results
Decline in effective demand	Decrease in sales volumes	Risk of insolvency	Shortfall in cash inflows
Disruption of supply chains	Delays in supply and sales	Liquidity risk	Shortage of working capital
Hostilities and security risks	Destruction of assets, restrictions on operations	Risk of bankruptcy	Loss of assets, cessation of operations
Institutional changes	Changes in tax conditions, access to finance	Credit risk	Difficulties in raising funds, increased debt burden
Market instability and competition	Fluctuations in demand, increased competition in local markets	Risk of reduced profitability	Declining revenues, volatility in financial results

Source: authors' own work.

Systematising the influencing factors makes it possible to identify the main sources of financial risk for small businesses and their implications for the financial health of enterprises. The most significant influences come from macroeconomic and geopolitical factors, which simultaneously affect several aspects of financial instability, including profitability, liquidity and solvency. At the same time, market and institutional factors heighten small businesses' sensitivity to changes in the external environment, determining their ability to adapt to economic shocks.

In the context of rising financial risks, strengthening internal financial control at the small business level takes on particular importance. It serves as a tool for the timely identification of deviations in financial indicators, monitoring cash flows and preventing crisis situations. An effective financial control system helps mitigate the negative impact of liquidity risks, solvency risks and rising costs, which is particularly important in an unstable external environment. At the same time, the scope for internal financial control in small businesses is limited, as a significant proportion of risks arise from external factors that cannot be fully mitigated at the level of an individual enterprise. In such conditions, state support becomes crucial as a systemic tool for ensuring the stability and resilience of small businesses, particularly during a wartime economy. In other words, the state acts as a key institutional actor, creating the conditions for stabilising small business operations, maintaining their economic activity and facilitating recovery following crisis shocks.

In this context, the approval by the Cabinet of Ministers of Ukraine of the Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-sized Enterprises for the period up to 2027 [15] is of great importance. The document sets out strategic directions for the sector's development, including supporting the resilience of small businesses, expanding access to financial resources, stimulating innovation, and simplifying the regulatory environment.

The Strategy pays particular attention to the recovery of entrepreneurial activity in affected regions and the development of state financial support instruments, including grant programmes, preferential lending and loan guarantee mechanisms. This is aimed at reducing the financial burden on small businesses and enhancing their ability to adapt in an unstable environment. Furthermore, the strategic guidelines envisage the digital transformation of the business environment, creating additional opportunities for to enhance operational transparency, simplify market access and improve management processes. Collectively, these measures lay the groundwork for increasing the resilience of small businesses and their gradual recovery within a wartime economy.

Thus, the combination of internal financial control mechanisms and institutional support from the state forms a comprehensive approach to reducing the financial risks of small businesses. This allows not only for mitigating the consequences of crisis phenomena, but also for creating conditions for a more stable functioning of the business sector in a wartime economy and an unstable external environment.

CONCLUSIONS

The study found that the financial condition of small businesses in a wartime economy is shaped by a complex system of interrelated external and internal factors. The most significant of these are macroeconomic, military, market, logistical and institutional factors, the effects of which in the current context are cumulative in nature and are exacerbated by general economic instability. It has been established that small businesses are characterised by heightened sensitivity to changes in the external environment due to limited financial resources, a low level of income diversification and dependence on local markets. This leads to the rapid transformation of external factors into internal financial problems, which manifest themselves in reduced liquidity, impaired solvency and a deterioration in the financial stability of enterprises.

The paper systematises the main financial risks of small businesses, among which the risks of loss of solvency, liquidity, reduced profitability and bankruptcy are identified as the most significant. It has been established that these risks are interrelated and arise under the influence of the simultaneous action of several factors in the external and internal environment. It is argued that internal financial control plays a significant role in minimising the negative impact of risks, as it ensures the monitoring of cash flows, the timely detection of deviations, and the prevention of crises. At the same time, its capabilities are limited, necessitating institutional support from the state. Of particular importance in this context is the implementation of state policy on the development of small enterprises, particularly within the framework of the Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-sized Enterprises. Its instruments are aimed at improving access to financial resources, stimulating investment activity and reviving entrepreneurial activity in a wartime economy.

Prospects for further research lie in an in-depth study of quantitative methods for assessing the financial risks of small businesses, the development of adaptive models of financial stability taking into account wartime factors, and research into the effectiveness of state instruments for supporting the entrepreneurial sector.

Література:

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2022. 784 с.

2. Шелудько В. М., Кірєєва А. І. Фінанси підприємств: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 472 с.

3. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств: підручник. К.: ЦУЛ, 2017. 504 с.

4. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Аналіз впливу війни на фінансовий стан українських підприємств. Економіка та суспільство, 2025. Вип. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-159

5. Смолінська С. Д. Проблеми та перспективи фінансування підприємств в умовах воєнного стану. Фінансовий простір. 2024. № 3—4 (54). С. 166—172. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.166171172

6. Толстова А. В., Мокрушин В. В., Курязов К. Н. Потенціал розвитку малого бізнесу України в умовах

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/).

воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 92. С. 141—150. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.92.353166

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.2023. Вип. 2. С. 45—54. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6

8. Дюк А. А., Чаланов В. В. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану. Економіка та суспільство, 2025. Вип.74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95

9. Марусяк Н. Л. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5 (56). С. 483—488. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-66

10. Степаненко О. І., Канельська А. В. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. 2024. Вип. 33. С. 123—130. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21

11. Куліш Г. П., Чепка В. В., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства: фактори, що впливають на нього. Економічні горизонти, 2022. № 1 (19). С. 4—11. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).-2022.259393

12. Марченко В., Усик О. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової та економічної безпеки підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2025. № 1. С. 329—333. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-49

13. Самодай В. П., Рибальченко С. М., Гордієнко Д. С. Стратегії виживання бізнесу в умовах нестабільної економіки та воєнних ризиків. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2026. Вип. 27. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18830617

14. Бутко М. П., Захарченко А. С. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. Науковий вісник Полісся. 2025. № 1 (30). С. 9—19. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19

15. 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: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. URL: https://zakon.rada.-gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text

References:

1. Blank, I. A. (2022), Finansovyi menedzhment: pidruchnyk [Financial management: textbook], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.

2. Sheludko, V. M. and Kirieieva, A. I. (2022), Finansy pidpryiemstv: pidruchnyk [Enterprise finance: a textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

3. Nepochatenko, O. O., Melnychuk, N. Yu. (2017), Finansy pidpryiemstv: pidruchnyk [Enterprise finance: a textbook], TsUL, Kyiv, Ukraine.

4. Kovalchuk, T. M. and Verhun, A. I. (2025), "Analysis of the impact of the war on the financial condition of Ukrainian enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-159

5. Smolinska, S. D. (2024), "Problems and prospects of financing enterprises under martial law", Finansovyi prostir, vol. 3—4 (54), pp. 166—172. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.166171172

6. Tolstova, A. V., Mokrushyn, V. V. and Kuriazov, K. N. (2025), "Small business development potential of Ukraine under martial law", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 92, pp. 141—150. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.92.353166

7. Mykhalitska, N. Ya. and Yatsyk, M. R. (2023), "Development of small entrepreneurship in Ukraine during the period of martial law: instruments of financial and personnel security", Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, vol. 2, pp. 45—54. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6

8. Diuk, A. A. and Chalanov, V. V. (2025), "Small and medium-sized businesses in Ukraine: state, trends and challenges during martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95

9. Marusiak, N. L. (2025) "Ensuring the financial stability of enterprises in the conditions of martial law and economic turbulence", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 5 (56), pp. 483—488. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-66

10. Stepanenko, O. I. and Kanelska, A. V. (2024), "Financial stability of enterprises in the period of martial law: risks, threats, ways to overcome them", Pidpryiemnytstvo ta innovatsii, vol. 33, pp. 123—130. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21

11. Kulish, H. P., Chepka, V. V. and Havrylenko, Yu. O. (2022), "Financial condition of the enterprise: factors affecting it", Ekonomichni horyzonty, vol. 1 (19), pp. 4—11. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259393

12. Marchenko, V. and Usyk, O. (2025), "External and internal threats to the financial and economic security of enterprises", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 1, pp. 329—333. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-49

13. Samodai, V. P., Rybalchenko, S. M. and Hordiienko, D. S. (2026), "Business survival strategies in conditions of unstable economy and war risks", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 27. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18830617

14. Butko, M. P. and Zakharchenko, A. S. (2025), "Development of small and medium-sized businesses in modern conditions", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 1 (30), pp. 9—19. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "On the approval of the Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises for the period until 2027 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024—2027", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%-80#Text (Accessed 25 April 2024).

Отримано редакцією журналу / Received: 03. 05.26
Прорецензовано / Revised: 13. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 339.727.22

О. В. Дзяд,
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0869-599X
К. Д. Гаврилова,
бакалавр, Дніпровський національний університет ім. О. Гончара
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-8080-1848

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.451

МІЖНАРОДНЕ ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТА ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

O. Dzyad,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economics and World Finance, Oles Honchar Dnipro National University
K. Havrylova,
Bachelor, Oles Honchar Dnipro National University

INTERNATIONAL INVESTMENT AND GRANT FINANCING AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE MANUFACTURING INDUSTRY IN UKRAINE

Стаття присвячена комплексному дослідженню ролі міжнародного інвестиційного та грантового фінансування як стратегічних детермінант розвитку переробної промисловості України в умовах воєнного стану. У роботі уточнено економічну природу та здійснено компаративну характеристику міжнародного інвестування та грантової підтримки. В умовах воєнного стану грантове фінансування виконує функцію скорочення ризиків, створює сприятливий фундамент для залучення приватного іноземного капіталу. На основі аналізу динаміки залучення фінансових ресурсів у 2021—2025 рр. виокремлено фази адаптації переробної галузі до викликів повномасштабної війни: від антикризового реагування до системної структурної модернізації. Охарактеризовано ключові міжнародні програми (USAID, Ukraine Facility, EU4U Fund) та державний проєкт "єРобота". Автори оцінюють державну програму "Гранти для підприємств переробної промисловості" як ефективний механізм синергії внутрішніх ресурсів та міжнародної технічної допомоги у переробні галузі економіки України. Для подолання системних бар'єрів грантового фінансування (дефіциту співфінансування, адміністративних складність, часових лагів) обгрунтуванні стратегічні напрями їх нівелювання через впровадження механізмів змішаного фінансування. Необхідним є перехід від моделі екстреної фінансової підтримки до довгострокової стратегії технологічної модернізації, інтегрованої у глобальні ланцюги створення вартості.

The article substantiates the role of international investment and grant financing as strategic tools for the restoration and modernization of the processing industry of Ukraine under martial law. The relevance of the study is due to the need to overcome the raw material model of the economy and implement a reindustrialization strategy for integration into the European industrial space. The paper

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/).

clarifies the economic nature and provides a comparative characteristic of international investment and grant support, identifies their differences according to the criteria of return, cost of capital and impact on recipient risks. The dynamics of attracting financial resources in 2021-2025 are analyzed, the phases of adaptation of the processing industry to the challenges of a full-scale war are identified: from anti-crisis response to systemic structural modernization, and the need to attract foreign capital to the processing industry of Ukraine is substantiated. Key international programs (USAID, Ukraine Facility, EU4U Fund) and the state project "eWork" are characterized. Based on calculations of budget efficiency indicators, it is proven that grant support for processing enterprises provides a high investment multiplier and early payback for the state budget, employment growth, and encourages investment activity of companies. Critical barriers limiting the efficiency of resource use are identified: high transaction costs for preparing reports, a shortage of working capital for co-financing, and the mismatch of short-term grant cycles with long investment cycles in industry. Conceptual directions for optimizing the financial architecture are proposed, in particular through the implementation of mixed financing mechanisms, the development of regional centers of competence, and regulatory harmonization of grant agreements with real production processes. The conclusion is formulated that the strategic success of the industry depends on the transformation of grant assistance into full-fledged mixed financing instruments, where the grant acts as a guarantee cover for long-term investment lending.

Ключові слова: переробна промисловість, прямі іноземні інвестиції, грантове фінансування, воєнний стан, змішане фінансування, єРобота.

Key words: manufacturing industry, foreign direct investment, grant funding, martial law, blended finance, eRobota.

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

Сучасна глобальна економіка характеризується поглибленням технологічного розриву між країнами-експортерами сировини та державами, що домінують у ланцюгах створення високої доданої вартості. Для України, яка перебуває у стані повномасштабної війни та водночас реалізує стратегію євроінтеграції, питання реіндустріалізації на базі переробної промисловості набуває зростаючого значення. Традиційна сировинна орієнтація вітчизняного експорту довела свою вразливість в умовах логістичних блокад та волатильності світових ринків сировини, що актуалізує перехід до моделі стійкого промислового зростання.

Проблема полягає у дефіциті внутрішніх інвестиційних ресурсів, зумовленому значними руйнуваннями виробничої бази, нестачі бюджетних коштів та високих інвестиційних ризиках для приватного капіталу. У цьому контексті міжнародне інвестування та грантове фінансування перестають бути лише допоміжними джерелами формування ліквідності, вони трансформуються у стратегічні інструменти відновлення та модернізації виробничого потенціалу. Однак механізми їх залучення та ефективної синергії в умовах воєнного стану залишаються недостатньо вивченими, що створює значний розрив між теоретичними концепціями та практичною реалізацією промислової політики.

Дослідження питання залучення міжнародних інвестиційних ресурсів пов'язано з необхідністю реалізації "Національної стратегії розвитку промисловості України", яка передбачає збільшення частки переробної галузі у ВВП з 10,3% до 20% [1], співставного з розвиненими країнами світу. Обгрунтування ролі грантового фінансування для скорочення ризиків приватного сектору та залучення іноземних інвесторів відповідає завданням плану Ukraine Facility (2024—2027). Передатний механізм інвестиційної політики створює позитивні соціально-економічні ефекти макроекономічної політики. Таким чином, розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо залучення міжнародних фінансових ресурсів у переробний сектор є невід'ємною частиною наукового супроводу процесу повоєнного відновлення та інтеграції України до європейського промислового простору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні засади дослідження залучення міжнародних ресурсів у промисловий сектор формується на перетині теорій транснаціоналізації, інвестиційного менеджменту та концепцій міжнародної технічної допомоги. Фундаментальні аспекти руху іноземного капіталу закладені у працях Дж. Даннінга, чия еклектична парадигма (OLI) залишається ключовою для пояснення мотивації іноземних інвесторів при виборі локацій для переробних потужностей [2]. Питання впливу міжнародного капіталу на структурні трансформації в економіках, що розвиваються, грунтовно досліджені у звітах UNCTAD (2025), де підкреслюється роль інвестицій у підвищенні технологічного рівня промисловості [3]. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у вивчення проблем та перспектив розвитку переробної га-

лузі зробив В. Кіндзерський, який аналізує деіндустріалізаційні ризики та обгрунтовує необхідність переходу до нової промислової політики, орієнтованої на високі технології [4]. Н. Євтушенко, К. Коваль та В. Коваль досліджують роль міжнародного інвестування для переробних підприємств України в умовах повоєнного відновлення [5, 6]. Питання фінансового забезпечення промислового розвитку в умовах макроекономічної нестабільності висвітлені у роботі В. Горячука, О.Бондаренко, В. Левіта, які розглядають державну підтримку та міжнародну допомогу як комплементарні ресурси відновлення [7]. Проблематика міжнародної технічної допомоги та грантового фінансування як специфічного інструменту стимулювання приватного сектору досліджується у роботах вітчизняних авторів [8, 9] та провідними аналітичними центрами [10, 11, 12]. Незважаючи на значну кількість напрацювань, питання синергетичного ефекту від одночасного використання грантових та інвестиційних інструментів саме у переробній промисловості в умовах тривалого воєнного конфлікту потребує додаткового поглибленого вивчення, що і визначило вибір теми даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування ролі та механізмів впливу міжнародного інвестиційного та грантового фінансування на розвиток переробної промисловості України в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо їх синергетичного поєднання для прискорення модернізації галузі. Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні завдання: уточнити економічні природу понять "міжнародне інвестування" та "грантове фінансування"; визначити особливості залучення міжнародних фінансових ресурсів у 2022—2025 рр. у переробну сферу України; охарактеризувати основні міжнародні та державні грантові програми, спрямовані на підтримку переробних підприємств, та оцінити їхню ефективність у забезпеченні стійкості переробних галузей; виявити бар'єри та проблемні питання, що обмежують результативність використання грантових та інвестиційних ресурсів суб'єктами господарювання; сформулювати напрями та практичні рекомендації щодо вдосконалення фінансово-економічних механізмів залучення міжнародного капіталу на засадах змішаного фінансування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародне інвестування та грантове фінансування є взаємодоповнюючими інструментами розвитку переробної промисловості України. Порівняльний аналіз понять міжнародного інвестування та грантового фінансування дозволяє окреслити відмінності у їх економічній природі, механізмах реалізації та очікуваних результатах. Як видно з табл. 1, в умовах воєнного стану грантове фінансування виступає інструментом скорочення ризиків, спрямоване на структурну модернізацію та досягнення інституційної відповідності підприємств вимогам глобального ринку, створює умови для відновлення привабливості переробних підприємств для іноземних інвесторів.

Переробна промисловість України протягом 2022—2025 рр. залишається системоутворюючою сферою економіки, оскільки формує значну частку валової доданої вартості, забезпечує зайнятість населення та відіграє ключову роль у структурі експорту. Так, частка реалізованої продукції переробної галузі у промисловості України у 2025 р. складала 62,6% (у т.ч. закордоном 16,1%), вказані показники порівняно з 2024 р. зросли за рахунок загального скорочення обсягів промислового виробництва на 1,25% (до 2940,8 млрд грн у 2025 р. [13]). Частка продукції переробних галузей в експорті перевищувала 40%, на виробництвах було зайнято понад 2 млн осіб. Її функціонування безпосередньо впливає на макроекономічну стабільність країни, особливо в умовах воєнних викликів та трансформації економічної моделі. Це обумовлює пріоритетність переробної промисловості для залучення міжнародного інвестування та грантового фінансування, спрямованого на відновлення, модернізацію та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1. Компаративна характеристика міжнародного інвестування та грантового фінансування як чинників розвитку промисловості

Критерій порівняння	Міжнародне інвестування (ПІІ)	Міжнародне грантове фінансування (МГФ)
Економічна сутність	Капіталізація активів з метою генерації прибутку.	Цільовий трансфер ресурсів для розв'язання структурних проблем
Цільове призначення	Стратегічне розширення бізнесу, вихід на нові ринки, капітальне будівництво	Модернізація виробництва, відновлення потужностей, придбання обладнання
Правовий режим власності	Перехід частки прав власності або контролю до інвестора.	Збереження повної автономності реципієнта (за умови дотримання меморандуму).
Характер поворотності	Економічна поворотність (дивіденди, репатріація прибутку).	Фінансова безповоротність (відсутність зобов'язань з повернення тіла капіталу).
Вартість капіталу	Ринкова (очікувана норма прибутку на капітал – WACC).	Мінімальна (витрати на адміністрування та співфінансування).
Вимоги до звітності	Корпоративні стандарти, фінансовий моніторинг.	Суворий цільовий комплаєнс, аудит результативності (output/outcome).
Вплив на ризики	Розподіл ризиків між партнерами.	Мінімізація ризиків для реципієнта при впровадженні інновацій.
Фінансова відповідальність	Повернення капіталу через дивіденди або участь у капіталі	Безповоротна основа за умови виконання вимог
Вимоги до власного внеску	Передача частки бізнесу (часто контрольної або значної міноритарної)	Співфінансування (20–50% вартості проєкту)
Ключовий індикатор успіху	ROI, капіталізація, частка ринку	Робочі місця, податкові надходження
Обсяг фінансування	Від 1–5 млн дол. США (середній бізнес) до сотень млн дол. США	Міжнародні: 2–6 млн дол. США; національні: до 200 тис. дол. США (8 млн грн на розвиток, відновлення – 16 млн грн в Україні для переробних підприємств)
Рівень контролю	Участь інвестора в управлінні	Жорсткий фінансовий моніторинг та звітність

Джерело: авторська розробка.

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

Переробна промисловість України протягом 2021—2025 рр. пройшла через три кардинально різні фази: постковідне відновлення (2021), шокову адаптацію до умов повномасштабної війни (2022) та перехід до моделі стійкого воєнного зростання (2023—2024 рр.). Довоєнний час (2021 р.) характеризувався великими обсягами ПІІ (6,6 млрд дол. США) за рахунок реінвестування доходів великими міжнародними групами (ArcelorMittal, Kernel, Metinvest) та високими очікуваннями від "зеленого переходу". Переробна промисловість залишалася базовим реципієнтом капіталу. На тлі повномасштабного вторгнення рф в Україні у лютому 2022 р. обсяги ПІІ скоротилися у 5,8 разів (до 1,152 млрд дол США), однак основна частина інвестицій у переробку була спрямована на відновлення пошкоджених технологічних ліній харчової промисловості та забезпечення автономного енергоспоживання. Попри військові ризики, обсяги ПІІ поступово відновлювалися у 2023—2024 рр., інвестиції були орієнтовані на оборонно-промисловий комплекс, агропереробку та виробництво будівельних матеріалів. Разом з тим, за останні три роки ПІІ демонструють тенденцію скорочення (з 4,3 млрд дол. США у 2023 р. до 3,5 млрд — у 2024 р., до 2,6 млрд дол. у 2025 р.). За розрахунками авторів частка інвестицій у переробну промисловість за вказаний період відповідно становила 18,0%, 14,3% та 25,8% [14]. Результати опитування підприємств Інституту економічних досліджень та політичних консультацій свідчать, що основними перешкодами для інвестування у 2025 р. були: економічна невизначеність (40%), небезпека для персоналу та майна компаній (35%), занепокоєність недостатніми прибутками (36%), дорогий позиковий капітал (19%), відсутність страхування воєнних ризиків (11%) [15]. Таким чином, основними драйверами відновлення переробних галузей стають міжнародна та державна підтримка вітчизняним підприємств.

Міжнародна технічна допомога Україні протягом останніх років зазнала суттєвих змін, відбувся перехід від стратегії інституційної підтримки до моделі оперативного стимулювання виробничої активності. Міжнародне грантове фінансування (МГФ) протягом 2021—2025 рр. виступало не лише як додаткове джерело формування оборотних коштів, а як специфічний інструмент нівелювання інституційних та військових ризиків, що перешкоджають припливу приватного капіталу. Специфіка МГФ у переробній галузі полягає у його спрямованості на подолання структурних диспропорцій, зокрема низької енергоефективності, технологічної застарілості та обмеженого доступу до висококонкурентних ринків ЄС. Характеристика ключових програм наведена у табл. 2.

Характерною є концентрація ресурсів у напрямах енергетики, інфраструктури та підтримки приватного сектору, що обумовлено потребами післявоєнної відбудови та забезпечення економічної стійкості. При цьому, якщо програми USAID (були закриті у 2024 р.) мали більш вузьку галузеву спрямованість і орієнтовані безпосередньо на підприємства переробної промисловості, то ініціативи ЄС та міжнародних фінансових інституцій (UIF, EU4U, ЄБРР) забезпечують масштабне фінансування системного характеру, створюючи передумови для довгострокового економічного зростання. У 2022 р. міжнародна грантова підтримка України мала переважно антикризовий характер і була спрямована на забезпечення базового функціонування економіки в умовах повномасштабної війни. Домінували програми гуманітарної допомоги, а також інструменти швидкого реагування у вигляді мікрогрантів, які дозволяли підприєм-

Таблиця 2. Параметричні характеристики провідних програм міжнародного грантового фінансування в України

Міжнародні інститути / Програма	Обсяг	Цільовий сегмент переробної промисловості	Спрямованість грантової підтримки
USAID «Конкурентоспроможна економіка України», 2022–2024	11 млн дол. США	Агропереробка, легка промисловість, деревообробка	Харчова промисловість, текстиль, машинобудування
Ukraine Facility, 2024–2025	8,4 млрд євро (кредитні гарантії, гранти)	Енергетика, базова інфраструктура, комунальний сектор	Критична інфраструктура, енергетика, МСБ у сфері переробки
EU4U Fund, 2023–2025	410 млн євро (гарантії та гранти)	Високотехнологічний сектор, МСБ	Інфраструктура, МСБ, муніципальні послуги
ЄБРР, 2022–2025	9,1 млрд євро (кредити та гранти)	Енергоємні виробництва, металообробка, хімічна промисловість	Енергетика, харчова промисловість
«єРобота» (переробна галузь), 2022-2025 (подовжена)	150 млн дол. (значення орієнтовне)	Харчова, хімічна промисловість, виробництво будматеріалів.	Капітальні витрати на закупівлю технологічних ліній.
UNIDO, 2024-2028	210,0 млн дол. США (2025)	Циркулярна економіка, агропромисловий комплекс.	Екологізація виробництва, управління промисловими відходами.

Джерело: систематизовано на основі [16—18].

ствам частково відновити діяльність або здійснити релокацію у безпечніші регіони. У 2023 р. відбувся перехід до етапу масштабування підтримки, що проявилося у збільшенні обсягів фінансування та розширенні доступу підприємств до грантових програм. Зокрема, міжнародні донори почали активно надавати гранти у 75—150 тис. дол. США, орієнтовані на модернізацію виробництва, підвищення ефективності та відновлення експортної діяльності. У 2024 р. грантова підтримка набула системного характеру, ключовою подією став запуск програми Ukraine Facility Європейського Союзу, протягом 2024—2025 рр. загальний обсяг фінансування становив 8,4 млрд євро. Кошти були спрямовані на економічне відновлення, енергетику, муніципальну інфраструктуру та розвиток оборонної промисловості. У 2025 р. спостерігається подальше нарощення обсягів фінансування, що дозволяє говорити про рекордний рівень міжнародної підтримки. Зокрема, в межах Ukraine Investment Framework було залучено близько 2,3 млрд євро (у т.ч. 1,8 млрд євро кредитних ресурсів та 580 млн євро — грантів), а ЄБРР надав фінансування на суму 2,5 млрд євро. Це свідчить про перехід до довгострокових інвестиційно-грантових механізмів, спрямованих на структурну модернізацію економіки України.

Порівняльний аналіз міжнародних програм (табл. 2) свідчить, що в умовах обмеженого доступу до довгострокового кредитування, грантові ресурси (зокрема за програмою "єРобота") стали критичним чинником оновлення основних засобів у харчовій та деревообробній галузях. Це дозволило суб'єктам господарювання зберегти операційну ефективність попри зростання собівартості енергоносіїв. Гранти, спрямовані на сертифікацію та комплаєнс (USAID), сприяли гармонізації українських виробничих стандартів з вимогами acquis ЄС, що забезпечило розширення присутності українських товарів з високою доданою вартістю на внутрішньому ринку Євросоюзу. Залучення грантового компонента у структуру капіталу підприємства покращує його кредитний рейтинг у сприйнятті міжнародних фінансових інституцій. Таким чином, гранти виконують роль "фінансового важеля", що активізує механізми змішаного фінансування, поєднуючи безповоротні кошти з пільговим кредитним ресурсом. Таким чином, МГФ заклало фундамент для подальшого залучення масштабних прямих іноземних інвестицій.

У системі заходів державної промислової політики "Зроблено в Україні" особливого значення набуває програма "Гранти для переробних підприємств", що реалізується в межах урядового проєкту "єРобота" (див. табл.3). Хоча адміністрування програми здійснюється українською державою, її фінансування значною мірою базується на міжнародній допомозі коштах донорів, партнерських урядів та міжнародних організацій. Даний інструмент слід розглядати як механізм стимулювання капіталовкладень у реальний сектор економіки, що функціонує на засадах державно-приватного партнерства та спрямований на зміну експортної спеціалізації держави з сировинної на продуктивну.

Як свідчать дані табл. 3, у 2022 р. (з моменту запуску програми в липні) було погоджено 178 грантів на загальну суму 0,95 млрд грн, середній розмір гранту становив 5,3 млн грн Протягом 2023—2025 рр. програма значно масштабувалася, тільки у 2025 р. кількість погоджених заявок зросла на 43% (до 538 порівняно з 375 у 2024 р.) при зростанні суми фінансування в 1,63 рази порівняно з 2024 р. [19, 20]. Напрями використання міжнародних інвестицій і грантів у переробній промисловості є різноманітними та охоплюють ключові аспекти розвитку підприємств. Передусім це модернізація виробничих потужностей, оновлення обладнання та впровадження енергоефективних технологій. Значна частина фінансування спрямовується на підвищення якості продукції, сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів та розширення експортних можливостей. Крім того, грантові програми активно підтримують розвиток інновацій, цифровізацію виробничих процесів, навчання персоналу та впровадження сучасних управлінських рішень. У контексті воєнного часу важливим напрямом стало також відновлення пошкоджених підприємств і релокація виробництв у безпечніші регіони.

У галузевій структурі грантової підтримки за участі міжнародних донорів найбільше фінансування отримали компанії харчової промисловості, на їх частку приходилось 60% у 2025 р. (52% у 2022 р.), поступово зростала частка на виробництво будівельних матеріалів до 13,25% (з 10,2% у 2022 р.). Водночас частка підприємств у галузі деревообробки, машинобудування та легкої промисловості скорочується. У регіональному розрізі найбільші обсяги фінансування отримували компанії, локалізовані у з відносно безпечних областях, з високим виробничим потенціалом та розвиненою інфраструктурою, серед них: Львівська, Київська, Вінницька, Дніпропетровська, Івано-Франківська. Наприклад, у Дніпропетровській області збільшилися обсяги отриманих грантів із 65 млн грн до 210 млн грн у 2022 та 2025 рр. відповідно, що вказує на здатність регіону розвиватися навіть у складних умовах близькості до ліній бойових дій.

Нормативну базу для грантової підтримки підприємств переробної галузі сформували Постанова Кабінету міністрів та Наказ Міністерства економіки України (2022) [21, 22]. Важливі зміни відбулися у 2025 р. в ме-

Таблиця 3. Обсяги та динаміка державного грантового фінансування у переробну промисловість України у 2022—2025 рр.

Рік	Кількість погоджених грантів (од.)	Загальна сума фінансування (млрд грн)	Середній розмір гранту (млн грн)
2022 (з липня)	178	0,95	5,3
2023	485	2,41	4,9
2024	375	1,78	4,7
2025 (прогноз)	538	2,90	5,6

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

ханізмі підтримки для деокупованих та прифронтових територій. Згідно з новими умовами [23], для підприємств у прифронтових та деокупованих регіонах держава покриває до 80% вартості проєкту (раніше 50/50). Це значно полегшує доступ до фінансування для бізнесу в найбільш постраждалих регіонах. Також максимальний розмір гранту збільшено з 8 до 16 млн грн для проєктів, пов'язаних із відновленням критичної інфраструктури. При цьому зберігається вимога створення нових робочих місць до 25 залежно від суми гранту, що дозволяє державі частково "повертати" вкладені кошти через податки.

Впровадження програми "Гранти для переробних підприємств" протягом 2022—2025 рр. зумовило виникнення позитивних макроекономічних ефектів зростання кількості компаній, чистих прибутків підприємств, зайнятості, заробітної плати. Внесок переробної промисловості у зростання ВВП у 2025 р. становив 0,95% [24]. Показники бюджетної ефективності грантів для переробної промисловості наведені у табл. 4.

За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства, на початок 2026 р. переробна галузь перетворилася у ключового платника податків та сформувала 18% надходжень зведеного бюджету (367,5 млрд грн у 2025 р.). Порівняно із 2024 р. сума податкових надходжень галузі зросла на 23,6% (70,2 млрд грн), причому виробники транспортних засобів (окрім автотранспорту) збільшили суму податків на 6,73 млрд. грн, промислових машин та обладнання — на 6,2 млрд грн, повітряних і космічних літальних апаратів та супутнього устаткування — на 5,74 млрд грн, харчових продуктів — на 5,54 млрд грн, готових металевих виробів (окрім машин та устаткування) на 4,94 млрд грн

Грантова підтримка виступає тригером для мобілізації внутрішніх капітальних резервів підприємств, передбачає повну самоокупність гранту для бюджетної системи, стимулює оновлення активної частини основних засобів, що є необхідною умовою для підвищення енергоефективності та конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішніх ринках.

При зростанні грантової активності серед українських компаній, існують проблемні питання організаційного й інформаційного характеру. За даними інституту економічних досліджень та політичних консультацій основними перешкодами для використання грантів є надмірна складність звітності, на що вказало 42% респондентів та брак інформації про доступні програми (35%). Малий та середній бізнес стикаються з неможливістю якісної підготовки проєктної документації, складність процедур звітності за міжнародними стандартами часто перевищує адміністративні спроможності потенційних реципієнтів. В умовах дефіциту обігових коштів та обмеженого доступу до кредитування існує проблема "пошуку" коштів для співфінансування, на що вказувало кожне четверте підприємство у 2024 р. Грантові програми часто мають часові межі у 6—12 місяців, що є недостатнім для капіталомістких проєктів у переробній галузі, де цикл закупівлі, інсталяції обладнання та виходу на окупність є значно довшим. Дискусійним було питання оподаткування, оскільки іноді грантове фінансування призводить до вимивання обігових коштів підприємства на етапі реалізації проєкту. Науковці застерігали про формування прошарку підприємств, які фокусуються не на ринковій конкуренції, а на постійному отриманні донорської підтримки без реального підвищення продуктивності. Поширення практики грантового фінансування на "дрібні проєкти" не дозволяє розраховувати на ефект масштабу у переробній промисловості, що скорочує фінансово-економічні ефекти від участі у проєктах.

Ефективна модернізація вітчизняної переробної промисловості в умовах повоєнного відновлення потребує концептуального переходу до інклюзивної моделі фінансової архітектури. Це передбачає трансформацію взаємодії між донорами, державою та реципієнтами з метою усунення структурних бар'єрів, що стримують приплив міжнародного капіталу та грантових ресурсів. Оптимізація цього процесу має здійснюватися за кількома стратегічними векторами.

По-перше, критичного значення набуває інституційна розбудова. Для зниження трансакційних витрат та подолання високого порогу входження в міжнародні програми доцільною є розбудова мережі регіональних центрів компетенцій. Такі хаби мають забезпечувати супровід суб'єктів малого та середнього бізнесу на всіх етапах проєктного циклу. Одночасно із цим, діджиталізація процедур звітності через інтеграцію грантових платформ із державними реєстрами дозволить суттєво знизити адміністративне навантаження на підприємства, забезпечуючи прозорість комплаєнс-процедур.

По-друге, розширення доступу до ресурсів потребує впровадження механізмів змішаного фінансування. Синхронізація грантових інструментів із пільговим кредитуванням (зокрема через програму "Доступні кредити 5-7-9%") дозволяє вирішити проблему дефіциту ліквідності для забезпечення обов'язкового співфінансування. Залучення кредитних гарантій міжнародних

Таблиця 4. Бюджетна ефективність грантів для переробної промисловості в Україні у 2022—2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025*
Сума наданих грантів, млрд грн	0,95	2,41	1,79	3,10
Сплачені податки грантоодержувачувами, млрд грн	0,18	1,20	2,10	3,80
Коефіцієнт повернення	0,19	0,50	1,17	1,23
Створено нових робочих місць, тис одиниць	1,8	8,5	10,2	12,5
Внесок у зростання ВВП, %	–	0,45	0,72	0,95

Примітки: дані за 2024—2025 рр. включають кумулятивний ефект від підприємств, що отримали кошти у попередні періоди; коефіцієнт > 1,0 у 2024—2025 рр. свідчить про випереджальну окупність програми; 2025 р. — прогноз.

фінансових інституцій (IFC, MIGA) виступає дієвим інструментом мінімізації ризиків для комерційних банків при фінансуванні капіталомістких інноваційних проєктів.

По-третє, необхідна регуляторна гармонізація та часова адаптація. Тривалість грантових угод має бути пролонгована до 18—24 місяців, що корелює з реальними виробничими циклами закупівлі та пусконалагодження високоефективного обладнання. Важливим стимулом для інвестиційного імпорту є запровадження тимчасових податкових преференцій звільнення від ПДВ та ввізного мита на технологічне устаткування, що ввозиться в межах проєктів міжнародної технічної допомоги.

Окремим аспектом є переорієнтація системи оцінки результативності (KPI) з кількісних показників на якісні детермінанти довгострокової конкурентоспроможності. Пріоритетність має надаватися проєктам, що забезпечують приріст доданої вартості, підвищення продуктивності праці та інтеграцію українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

На завершення, системне покращення інвестиційного клімату потребує поступового відходу від загальних податкових пільг на дохід на користь цілеспрямованих стимулів, заснованих на витратах (cost-based incentives) [25]. Зміцнення управління, прозорості та якості інвестиційних стимулів (наприклад, режими "Дія-Сіті", індустріальні парки) сприятиме формуванню бізнес-середовища, здатного підтримувати стале економічне зростання переробної галузі України в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах екстремальної невизначеності міжнародне інвестування та грантове фінансування трансформувалися з альтернативних у комплементарні інструменти. У період воєнного часу грантові ресурси виконують функцію "первинного фінансового імпульсу" та скорочення ризиків, створюють передумови для подальшого залучення приватного іноземного капіталу в капіталомісткі проєкти переробної галузі.

В економіці України відбувається перехід від інвестування у сировинно-орієнтованих галузей до секторів із високою доданою вартістю. Поступове зростання питомої ваги переробної промисловості у структурі ПІІ вказує на адаптацію іноземного капіталу до воєнних реалій та релокалізацію виробництва. Програма Міністерства економіки "Гранти для переробних підприємств" ("єРобота") ідентифікована як успішний кейс поєднання внутрішньої промислової політики з міжнародною підтримкою. Вона забезпечує високий інвестиційний мультиплікатор, фіскальну самоокупність, сприяє технологічній дифузії серед малого та середнього бізнесу.

Попри позитивні тренди, виявлено низку критичних "вузьких місць", що обмежують ефективність фінансової допомоги, серед яких: високі трансакційні витрати на підготовку звітності за міжнародними стандартами; обмеженість власних ресурсів підприємств для покриття обов'язкової частки витрат; невідповідність короткострокових грантових циклів тривалим інвестиційним циклам у промисловості; загроза формування "грантозалежної" моделі поведінки бізнесу без реального підвищення ринкової конкурентоспроможності. Стратегічний успіх переробної промисловості України залежить від здатності держави та міжнародних донорів трансформувати грантову підтримку у повноцінні механізми змішаного фінансування, де грант виступає гарантійним покриттям для довгострокового інвестиційного кредитування.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із розробкою методичного інструментарію оцінки мультиплікативного ефекту грантових програм на рівні територіальних громад.

Література:

1. Зроблено в Україні. URL: https://madeinukraine.gov.ua/ (дата звернення: 28.04.2026).

2. Dunning J.H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. Journal of International Business Studies. 1980, Vol. 11, 9—31. URL: https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490593

3. International investment in the digital economy. World Investment Report, 2025. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025 (дата звернення: 28.04.2026).

4. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. Економічний аналіз, 2022. Том 32. № 2. 101—117. URL: https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101

5. Євтушенко Н. Прямі іноземні інвестиції: стан та перспективи розвитку. Економічний простір, 2023. (188), 83-88. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-14 (дата звернення: 28.04.2026).

6. Коваль К., Коваль В. Переробна промисловість: виклики та можливості щодо сталого повоєнного відновлення економіки України. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2025. №4 (44), 78—85. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-78-85 (дата звернення: 28.04.2026).

7. Goryachuk V.F., Bondarenko O.V., Levit V.S. The System of Instruments for the Recovery and Development of the Processing Industry of Ukraine. Economics: time realities, 2024. № 6 (76). С. 37—46. URL: https://doi.org/ 10.5281/zenodo.14549619 (дата звернення: 28.04.2026).

8. Мотузка О.М., Пархоменко В. В. Державна підтримка грантової діяльності в Україні. Грудень 2023 року. Статистика України. 102 (3—4) URL: https://doi.org/10.31767/10.31767/су.3-4(102-103)2023.03-04.11

9. Babych T. Role of grants in ensuring socio-economic stability in the conditions of war in Ukraine. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 2024. 7, 64—78. URL: https://dspace.kme.org.ua/server/api/core/bitstreams/06b7ffe6-907d-45c7-901e-9a59849bdf11/content (дата звернення: 28.04.2026).

10. Center for Economic Strategy. Recovery of Ukraine's industry: Barriers and incentives for investment. CES Policy Paper, 2024. URL: https://ces.org.ua/en/ifis-financing-for-ukraine-how-to-make-it-faster-and-easier/ (дата звернення: 27.04.2026).

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

11. New Monthly Enterprises. Ukrainian Business in Wartime Survey. 2026. Issue 45. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2026/NRES/ 2026_NRES_January_EN_FINAL_.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

12. Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine. (13.04.2026). URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine (дата звернення: 27.04.2026).

13. Прямі іноземні інвестиції. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/ economy/trade/prod/2025/ (дата звернення: 27.04.2026).

14. Прямі іноземні інвестиції в Україну: операції за видами економічної діяльності. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external (дата звернення: 27.04.2026).

15. Основні економічні тенденції та очікування у березні 2026 р. за результатами "Нового щомісячного опитування підприємств", 2026. № 74 (03/2026). ІЕДПК. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/2026-9f43/287128627 (дата звернення: 27.04.2026).

16. Ministry of Economy of Ukraine. USAID's Competitive Economy of Ukraine programme has announced a grant programme of $10 mln. (2024, January 24). URL: https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/24-01-2024/ (дата звернення: 27.04.2026).

17. European Commission. Ukraine Investment Framework: EU delivers €2.3 billion in guarantees and grants. (2025, July 10). URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en (дата звернення: 27.04.2026).

18. Bennett V. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD 2025 finance for Ukraine rises to a record €2.9 billion. (2026, February 5).URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebrd-2025-finance-for-ukraine-rises-to-a-record.html (дата звернення: 27.04.2026).

19. Гранти на переробку: у 2024 році виробники отримали майже 1,8 млрд грн підтримки. Мінекономіки. (02.01.2025). https://me.gov.ua/News/Detail/bafcbc24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472 (дата звернення: 27.04.2026).

20. єРобота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого та середнього бізнесу через гранти. Мінекономіки. (12.03.2025). URL: https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6

21. Постанова КМУ від 24 червня 2022 р. № 739. Деякі питання надання грантів для виробництв переробної промисловості. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 27.04.2026).

22. Наказ Міністерства економіки України від 15 липня 2022 р. № 2109 "Про затвердження Порядку проведення оцінювання заяв, критеріїв оцінювання та необхідної кількості балів (оцінки) для прийняття рішень щодо надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств, форми бізнес-плану, форми договору про надання гранту, а також кінцевих строків подання заяв та граничної суми грантів". URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/z0840-22#Text (дата звернення: 27.04.2026).

23. Постанова КМУ від 07.07.2025. №813 Деякі питання надання грантів для виробництв переробної промисловості. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/813-2025-%D0%BF#Text (дата звернення: 27.04.2026).

24. Переробна промисловість у 2025 р. стала лідером за сумою сплачених податків. Мінекономіки. 22.01.2026. URL: https://me.gov.ua/News/ Detail/ce516518-7af1-4939-b0bd-7fa41b9888da (дата звернення: 27.04.2026).

25. Supporting Ukraine to design and implement more efficient investment incentive policies, OECD Business and Finance Policy Papers, 2026. №. 99. OECD Publishing, Paris. URL: https://doi.org/10.1787/49f00bcb-en (дата звернення: 28.04.2026).

References:

1. Made in Ukraine (2026), available at: https://madeinukraine.gov.ua/ (Accessed 28.04.2026).

2. Dunning, J. H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", Journal of International Business Studies, Vol. 11, pp. 9—31, available at: https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490593/ (Accessed 28.04.2026).

3. NCTAD (2025), "World Investment Report 2025: International investment in the digital economy", United Nations, Geneva, available at: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025 (Accessed 28.04.2026).

4. Kindzerskyi, Yu.V. (2022), "Post-war recovery of Ukrainian industry: challenges and features of policy", Ekonomichnyi analiz, vol. 32, no. 2, pp. 101—117. https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101

5. Ievtushenko, N. O. (2023), "Foreign direct investment: status and development prospects", Ekonomichnyi prostir, vol. 188, pp. 83—88. https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-14

6. Koval', K. and Koval', V. (2025), "Manufacturing Industry: Challenges and Opportunities for Sustainable Post-War Recovery of Ukraine's Economy", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 4 (44), pp. 78—85. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-78-85

7. Goryachuk, V.F., Bondarenko, O.V. and Levit, V.S. (2024), "The System of Instruments for the Recovery and Development of the Processing Industry of Ukraine", Economics: time realities, vol. 6 (76), pp. 37—46. https://doi.org/ 10.5281/zenodo.14549619

8. Motuzka, O.M. and Parkhomenko, V. V. (2023), "State support for grant activities in Ukraine", Statystyka Ukrainy, vol. 102 (3—4) https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.11

9. Babych, T. (2024), "The Role of Grants in Ensuring Socio-Economic Stability in the Conditions of War in Ukraine", Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, vol. 7, pp. 64—78, available at: https://dspace.kme.org.ua/server/api/core/bitstreams/06b7ffe6-907d-45c7-901e-9a59849bdf11/content (Accessed 28.04.2026).

10. Center for Economic Strategy. (2024), "Recovery of Ukraine's industry: Barriers and incentives for investment", CES Policy Paper, available at: https://ces.org.ua/en/ifis-financing-for-ukraine-how-to-make-it-faster-and-easier/ (Accessed 27.04.2026).

11. Institute for Economic Research and Policy Consulting (2026), "New Monthly Enterprises. Ukrainian Business in Wartime Survey", available at: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2026/NRES/2026_NRES_January_EN_FINAL_.pdf (Accessed 27.04.2026).

12. World Bank (2026), "Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine", available at: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine (Accessed 27.04.2026).

13. Minfin (2025), "Foreign Direct Investment", available at: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/prod/2025/ (Accessed 27.04.2026).

14. NBU (2026), "Foreign Direct Investment in Ukraine: Transactions by Economic Activity", available at: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external (Accessed 27.04.2026).

15. IEDPK (2026), "Main Economic Trends and Expectations in March 2026 Based on the Results of the "New Monthly Survey of Enterprises", available at: https://www.slideshare.net/slideshow/2026-9f43/287128627 (Accessed 27.04.2026).

16. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "USAID's Competitive Economy of Ukraine programme has announced a grant programme of $10 mln", available at: https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/24-01-2024/ (Accessed 27.04.2026).

17. European Commission (2025), "Ukraine Investment Framework: EU delivers €2.3 billion in guarantees and grants", available at: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en (Accessed 27.04.2026).

18. Bennett, V. (2026), "EBRD 2025 finance for Ukraine rises to a record €2.9 billion", European Bank for Reconstruction and Development, available at: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebrd-2025-finance-for-ukraine-rises-to-a-record.html (Accessed 27.04.2026).

19. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Processing grants: in 2024, producers received almost UAH 1.8 billion in support", available at: https://me.gov.ua/News/Detail/bafcbc24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472 (Accessed 27.04.2026).

20. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "eRobota: the state invested UAH 12 billion in the development of small and medium-sized businesses through grants", available at: https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6

21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "Some issues of providing grants for manufacturing industries", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text (Accessed 27.04.2026).

22. Ministry of Economy of Ukraine (2022), "On approval of the Procedure for evaluating applications, evaluation criteria and the required number of points (scores) for making decisions on granting grants for the creation or development of processing enterprises, the form of a business plan, the form of a grant agreement, as well as the deadlines for submitting applications and the maximum amount of grants", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0840-22#Text (Accessed 27.04.2026).

23. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some issues of providing grants for manufacturing industries", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/813-2025-%D0%BF#Text (Accessed 27.04.2026).

24. Ministry of Economy of Ukraine (2026), "The manufacturing industry became the leader in terms of the amount of taxes paid in 2025", available at: https://me.gov.ua/News/Detail/ce516518-7af1-4939-b0bd-7fa41b9888da (Accessed 27.04.2026).

25. OECD Publishing (2026), "Supporting Ukraine to design and implement more efficient investment incentive policies", OECD Business and Finance Policy Papers, vol. 99. https://doi.org/10.1787/49f00bcb-en

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26



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

УДК 658.15:336.748.12:615.1

М. М. Дученко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2893-4609
А. В. Столярова,
студент, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-0488-4412

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.460

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

M. Duchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
A. Stoliarova,
Student, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

IMPACT OF THE INFLATIONARY ENVIRONMENT ON THE FINANCIAL STABILITY OF UKRAINIAN PHARMACEUTICAL ENTERPRISES UNDER WARTIME ECONOMIC INSTABILITY

У статті досліджено вплив інфляційного середовища та макроекономічної нестабільності на показники фінансової стійкості фармацевтичних підприємств України в умовах воєнного стану. Висока імпортозалежність галузі робить її надзвичайно вразливою до впливу девальваційних процесів та зростання виробничих витрат. Для кількісного оцінювання цих впливів застосовано методи економетричного моделювання на основі даних п'яти провідних компаній галузі за період 2018—2025 років. Методологія дослідження передбачає проведення порівняльного кореляційного аналізу з розподілом вибірки на довоєнний та воєнний періоди, а також побудову множинних лінійних регресійних моделей із використанням фіктивної змінної.

За допомогою регресійного аналізу емпірично підтверджено наявність статистично значущого зв'язку між індикаторами інфляційного середовища та ключовими фінансовими показниками: коефіцієнтом автономії, часткою короткострокових зобов'язань та рівнем забезпеченості оборотних активів власними коштами. Встановлено, що девальвація національної валюти виступає одним із факторів зростання боргового навантаження, тоді як підвищення індексу цін виробників корелює зі зменшенням фінансової незалежності підприємств. Емпірично підтверджено наявність структурного зламу після 2022 року, що проявляється у суттєвому зростанні чутливості фінансового стану підприємств до зовнішніх шоків. Отримані результати демонструють доцільність формування резервів ліквідності та обмеження залежності від короткострокового фінансування як інструментів підвищення стійкості галузі в умовах тривалої нестабільності.

The article investigates the profound impact of the inflationary environment and macroeconomic instability on the key financial stability indicators of pharmaceutical enterprises in Ukraine under martial law conditions. The relevance of the study is driven by the industry's critical dependence on imported raw materials and equipment, which makes its financial performance highly sensitive to exogenous shocks such as currency devaluation and supply chain disruptions. The main objective of the research is to quantitatively assess how these inflationary processes affect the capital structure and overall financial resilience of domestic manufacturers. The research methodology is based on the application of econometric modeling using panel data from five leading Ukrainian pharmaceutical companies for the period from 2018 to 2025. The analytical

framework includes a comparative correlation analysis, dividing the total sample into pre-war and wartime periods, alongside the construction of multiple linear regression models incorporating dummy variables to account for the impact of military actions on the economic environment.

Through the application of regression analysis, the existence of a statistically significant relationship between inflationary indicators (official exchange rate, producer price index) and key financial ratios (equity ratio, share of short-term liabilities, and working capital provision) has been empirically confirmed. The study establishes that the devaluation of the national currency acts as a significant factor determining the growth of short-term debt obligations, while the rise in the producer price index is directly linked to a decrease in the level of financial autonomy and own funds provision. The empirical results confirm a fundamental structural break in the interaction between macroeconomic factors and financial stability after 2022, characterized by a sharp increase in the sensitivity of financial indicators to external volatility. The analysis highlights a clear differentiation in adaptation strategies, where enterprises with higher initial financial independence demonstrate greater resilience.

The practical significance of the obtained results lies in the ability to use the established mathematical dependencies to formulate effective financial policies for pharmaceutical companies amidst high inflationary uncertainty. The substantiated links justify the necessity of strengthening the role of equity, strictly limiting excessive reliance on short-term external financing, and maintaining strategic liquidity reserves. These measures are shown to be essential tools for enhancing the stability of enterprises against inflationary and exchange rate fluctuations.

Ключові слова: фінансова стійкість; інфляційне середовище; фармацевтична галузь; девальвація; економетричне моделювання; панельна регресія; структура капіталу.

Key words: financial stability; inflationary environment; pharmaceutical industry; devaluation; econometric modeling; panel regression; capital structure.

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

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується безпрецедентним рівнем макроекономічної нестабільності, зумовленим наслідками повномасштабних воєнних дій. Зростання інфляції після 2022 року, що супроводжувалося різкою девальвацією національної валюти та порушенням традиційних ланцюгів постачання, суттєво змінило умови господарської діяльності вітчизняних підприємств. Вплив інфляційних процесів на корпоративний сектор має системний характер, безпосередньо позначаючись на структурі капіталу, показниках ліквідності та загальній забезпеченості підприємств фінансовими ресурсами.

Особливої гостроти ця проблема набуває для фармацевтичної галузі України. Специфіка вітчизняного фармацевтичного виробництва полягає у його критичній залежності від імпортних активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) та високотехнологічного обладнання, що робить підприємства галузі вкрай вразливими до валютних коливань та імпортованої інфляції. В умовах обмеженого доступу до дешевих кредитних ресурсів така залежність створює пряму загрозу для фінансової стійкості та безперебійного функціонування стратегічно важливої галузі. Відтак, нагальною науково-практичною задачею стає комплексне оцінювання механізмів впливу сучасних інфляційних шоків на ключові індикатори фінансової стійкості фармацевтичних підприємств з метою формування ефективних адаптаційних стратегій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика впливу інфляційних процесів на фінансову стійкість підприємств є важливим напрямом сучасних досліджень корпоративних фінансів, особливо в умовах макроекономічної нестабільності. Зростання інфляції супроводжується підвищенням вартості позикового капіталу, зміною структури джерел фінансування діяльності підприємств, а також трансформацією потреби в оборотних коштах, що безпосередньо впливає на показники їх фінансової стійкості. Результати сучасних емпіричних досліджень підтверджують наявність статистично значущого зв'язку між інфляційними процесами та структурою зобов'язань підприємств, зокрема підвищенням частки короткострокового фінансування в умовах інфляційної нестабільності [1].

В умовах воєнної економіки України інфляційні процеси набули системного характеру та супроводжувалися девальвацією національної валюти, зростанням вартості кредитних ресурсів і порушенням виробничо-логістичних зв'язків. Макроекономічні наслідки цих процесів для функціонування підприємств реального сектору економіки, зокрема зміна умов фінансування діяльності та доступності кредитних ресурсів, досліджено в роботах за редакцією В. М. Гейця [2]. Вплив девальваційних процесів і валютних коливань на фінансовий стан підприємств у період воєнної економіки розглядається також у дослідженнях В. Корнєєва та І. Радіонової [3]. Водночас, прикладні аспекти та стратегічні підходи до управління фінансовою стійкістю вітчизняних підприємств в умовах високої невизначеності та інфляційного тиску висвітлено у працях В. Орлової та К. Касянюк [4].

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/).

Окремий напрям досліджень присвячений аналізу фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі України, діяльність яких характеризується високою залежністю від імпортних активних фармацевтичних інгредієнтів, технологічного обладнання та валютних розрахунків із постачальниками. Зокрема у працях Л. М. Пиріжок та співавторів досліджуються питання фінансової незалежності підприємств галузі та ефективності управління їх ресурсним потенціалом [5]. Проблеми стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростання імпортозалежності виробництва висвітлено в дослідженнях О. В. Посилки [6].

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що більшість досліджень фінансової стійкості підприємств здійснюється або на основі даних відносно стабільних економічних періодів, або зосереджується на впливі окремих макроекономічних чинників без комплексного урахування індикаторів інфляційного середовища. Недостатньо дослідженим залишається питання кількісного оцінювання впливу інфляційних процесів на показники фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі України в умовах воєнної економіки після 2022 року. Це зумовлює необхідність застосування економетричних методів аналізу для визначення чутливості показників фінансової стійкості підприємств до змін індикаторів інфляційного середовища. Саме необхідність кількісного оцінювання впливу інфляційних процесів на показники фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі України визначає наукову актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінювання впливу інфляційного середовища на фінансову стійкість фармацевтичних підприємств України в умовах воєнної економічної нестабільності. Для її досягнення були поставлені такі завдання:

— проаналізувати динаміку показників фінансової стійкості фармацевтичних підприємств України за період 2018—2025 років;

— дослідити зміну індикаторів інфляційного середовища в Україні у досліджуваному періоді;

— оцінити силу та напрям зв'язку між показниками фінансової стійкості підприємств і індикаторами інфляційного середовища за допомогою кореляційного аналізу;

— визначити характер і ступінь впливу інфляційних процесів на показники фінансової стійкості фармацевтичних підприємств із використанням регресійного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Емпіричне дослідження впливу інфляційного середовища на фінансову стійкість проведено на базі п'яти провідних підприємств фармацевтичної галузі України: АТ "Фармак", ПАТ "Фармацевтична фірма "Дарниця", АТ "Київмедпрепарат", ПАТ "Лекхім" та ПАТ "Борщагівський ХФЗ".

Вибір фармацевтичного сектору як об'єкта дослідження зумовлений його стратегічним значенням для національної безпеки в умовах воєнного стану, а також критичною імпортозалежністю виробництва (закупівля активних фармацевтичних інгредієнтів за іноземну валюту). Така специфіка робить галузь надзвичайно чутливою до девальваційних шоків та імпортованої інфляції, що створює доцільну аналітичну базу для економетричного дослідження.

Зазначені компанії формують репрезентативну вибірку, оскільки є безперечними лідерами вітчизняного ринку за обсягами реалізації та сукупними активами. Крім того, аналіз саме цих підприємств становить особливий науковий інтерес, адже вони демонструють принципово різні підходи до управління структурою капіталу — від високоавтономних до агресивно-боргових. Це дозволяє максимально об'єктивно та всебічно дослідити реакцію вітчизняного бізнесу на макроекономічну нестабільність.

Для оцінювання впливу інфляційних процесів на фінансову стійкість фармацевтичних підприємств використано систему відносних показників, що характеризують структуру джерел фінансування діяльності підприємств, рівень їх платоспроможності та забезпеченість оборотних активів власними фінансовими ресурсами. Застосування саме відносних показників дає змогу забезпечити порівнянність результатів аналізу підприємств різного масштабу та оцінити зміну їх фінансового стану в динаміці.

До складу показників фінансової стійкості включено коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. Зазначені показники дозволяють комплексно оцінити рівень фінансової незалежності підприємств, їх здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання, а також достатність власних джерел фінансування оборотного капіталу в умовах інфляційної нестабільності.

Додатково використано показник частки короткострокових зобов'язань у структурі капіталу, який дає змогу оцінити рівень залежності підприємств від короткострокових джерел фінансування та їх чутливість до інфляційних коливань у період воєнної макроекономічної нестабільності. Сукупність обраних показників забезпечує можливість комплексного оцінювання змін фінансової стійкості підприємств під впливом інфляційних процесів.

Коефіцієнт автономії характеризує фінансову незалежність підприємства із рекомендованим значенням 0,5 і більше.

$$К_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (1).$$

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує частку позикових коштів у фінансуванні активів підприємства та відображає рівень його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Жорстких нормативних значень для цього показника не встановлено, однак у практиці фінансового аналізу вважається, що перевищення рівня 0,5 свідчить про підвищення фінансового ризику та залежності підприємства від позикового капіталу.

$$К_{фз} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2).$$

Коефіцієнт поточної ліквідності оцінює здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання. Його рекомендоване значення 1,5—2,5.

$$К_{пл} = \frac{Оборотні\ активи}{Поточні\ зобов'язання} \quad (3).$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платоспроможність без урахування запасів. Рекомендоване значення 0,7—1,0.

$$К_{шл} = \frac{Оборотні\ активи - Запаси}{Поточні\ зобов'язання} \quad (4).$$

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами (рекомендаційне значення 0,1) — ключовий показник фінансової стійкості.

$$К_{заб} = \frac{Власний\ капітал - Необоротні\ активи}{Оборотні\ активи} \quad (5).$$

Частка короткострокових зобов'язань у капіталі є показником, чутливим до змін інфляційного середовища

$$К_{кз} = \frac{Поточні\ зобов'язання}{Власний\ капітал} \quad (6).$$

Аналіз показників фінансової стійкості провідних фармацевтичних підприємств України у 2018—2025 роках дозволяє виявити суттєві структурні зміни у формуванні джерел фінансування їх діяльності та управлінні ліквідністю в умовах макроекономічної нестабільності. Досліджуваний період доцільно умовно поділити на три етапи: відносно стабільний період 2018—2019 років, період макроекономічних коливань 2020—2021 років та воєнний період 2022—2025 років, який супроводжувався підвищеною інфляцією, девальвацією національної валюти та зростанням вартості кредитних ресурсів.

Аналіз коефіцієнта автономії свідчить про суттєву диференціацію фінансової стійкості підприємств галузі. Найвищий рівень фінансової незалежності протягом усього досліджуваного періоду демонстрували АТ "Фармак" та ПАТ "Борщагівський ХФЗ", де значення показника стабільно перевищувало 0,74 і досягло відповідно 0,84 та 0,92 у 2025 році. Це свідчить про переважання власних джерел фінансування у структурі капіталу зазначених підприємств. Водночас для АТ "Київ-

Таблиця 1. Динаміка показників фінансової стійкості фармацевтичних підприємств України у 2018—2025 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
АТ «Фармак»								
Коефіцієнт автономії	0,74	0,75	0,81	0,77	0,81	0,84	0,82	0,84
Коефіцієнт фінансової залежності	0,24	0,24	0,19	0,23	0,19	0,16	0,18	0,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,91	2,25	3,69	2,78	3,23	4,29	4,04	4,47
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,05	1,33	1,85	1,87	2,11	3,09	3,00	3,14
Забезпеченість оборотних активів власними коштами	0,43	0,48	0,58	0,51	0,60	0,70	0,70	0,72
Частка короткострокових зобов'язань	0,30	0,26	0,15	0,22	0,18	0,15	0,18	0,15
ПАТ «Фармакологічна фірма «Дарниця»«								
Коефіцієнт автономії	0,80	0,73	0,51	0,60	0,54	0,59	0,69	0,62
Коефіцієнт фінансової залежності	0,21	0,28	0,49	0,40	0,46	0,41	0,31	0,38
Коефіцієнт поточної ліквідності	6,36	7,69	8,29	8,24	5,79	4,31	4,77	2,48
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,76	5,65	6,27	6,64	4,63	3,01	3,62	1,74
Забезпеченість оборотних активів власними коштами	0,70	0,45	0,29	0,41	0,32	0,34	0,50	0,35
Частка короткострокових зобов'язань	0,14	0,09	0,16	0,14	0,22	0,25	0,18	0,39
АТ «Київмедпрепарат»								
Коефіцієнт автономії	0,44	0,41	0,42	0,33	0,32	0,25	0,26	0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	0,60	0,60	0,58	0,67	0,68	0,75	0,74	0,83
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,58	1,33	1,35	1,17	1,13	0,92	0,94	0,77
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,56	1,33	1,26	1,12	0,96	0,77	0,82	0,23
Забезпеченість оборотних активів власними коштами	0,30	0,28	0,22	0,12	0,03	-0,13	-0,11	-0,62
Частка короткострокових зобов'язань	0,42	1,48	1,33	1,97	1,97	2,93	2,73	3,97
ПАТ «Лекхім»								
Коефіцієнт автономії	0,58	0,63	0,64	0,32	0,58	0,75	0,82	0,69
Коефіцієнт фінансової залежності	0,42	0,36	0,36	0,68	0,42	0,25	0,18	0,31
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,54	2,43	2,31	1,33	1,88	3,01	3,41	1,87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,54	2,42	2,29	1,33	1,88	3,00	3,40	1,87
Забезпеченість оборотних активів власними коштами	0,56	0,56	0,56	0,25	0,46	0,65	0,69	0,46
Частка короткострокових зобов'язань	0,65	0,56	0,54	2,07	0,72	0,32	0,21	0,44
ПАТ «Борщагівський ХФЗ»								
Коефіцієнт автономії	0,80	0,82	0,84	0,87	0,90	0,93	0,91	0,92
Коефіцієнт фінансової залежності	0,15	0,19	0,16	0,13	0,10	0,07	0,09	0,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,95	2,13	2,39	4,56	7,28	10,77	8,84	10,47
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,64	1,06	1,17	2,18	3,59	4,54	4,55	6,41
Забезпеченість оборотних активів власними коштами	0,52	0,59	0,56	0,68	0,78	0,83	0,82	0,85
Частка короткострокових зобов'язань	0,18	0,23	0,18	0,10	0,07	0,04	0,06	0,06

Джерело: складено авторами на основі фінансової звітності підприємств [7].

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

медпрепарат" характерною є стійка тенденція до зниження коефіцієнта автономії з 0,44 у 2018 році до 0,17 у 2025 році, що відображає зростання залежності підприємства від позикових ресурсів. ПАТ "Фармацевтична фірма "Дарниця" та ПАТ "Лекхім" демонстрували коливання показника автономії впродовж досліджуваного періоду, що свідчить про зміну структури джерел фінансування в умовах макроекономічної нестабільності.

Загалом після 2022 року спостерігається тенденція до підвищення частки власного капіталу у фінансуванні діяльності більшості підприємств вибірки, що можна розглядати як адаптаційну реакцію на зростання вартості кредитних ресурсів.

Аналіз коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності засвідчує істотну варіативність підходів підприємств до управління оборотними активами. Для АТ "Фармак" характерною є стійка тенденція до зростання показників ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,91 у 2018 році до 4,47 у 2025 році, а коефіцієнт швидкої ліквідності — з 1,05 до 3,14 відповідно. ПАТ "Борщагівський ХФЗ" демонструє аналогічну тенденцію до суттєвого підвищення ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 2,95 до 10,47, що свідчить про формування значного запасу платоспроможності в умовах макроекономічної невизначеності. Для ПАТ "Фармацевтична фірма "Дарниця" характерним є поступове зниження надлишкової ліквідності: якщо у 2018—2021 роках значення коефіцієнта поточної ліквідності перевищували 6,0, то у 2025 році показник зменшився до 2,48, наблизившись до нормативного діапазону.

На відміну від зазначених підприємств, АТ "Київмедпрепарат" демонструє тенденцію до зниження ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 4,58 у 2018 році до 0,77 у 2025 році, що свідчить про погіршення здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

Показник забезпеченості оборотних активів власними коштами є одним із ключових індикаторів фінансової стійкості підприємств у період макроекономічних шоків. Найвищі значення цього показника протягом досліджуваного періоду спостерігаються у ПАТ "Борщагівський ХФЗ" та АТ "Фармак", де його рівень у 2025 році становив відповідно 0,85 та 0,72.

Позитивну динаміку забезпеченості оборотних активів власними коштами після 2022 року також демонструє ПАТ "Лекхім", що свідчить про відновлення фінансової рівноваги підприємства після попереднього періоду зростання боргового навантаження.

Натомість для АТ "Київмедпрепарат" характерною є стійка тенденція до зниження цього показника з переходом до від'ємних значень у 2023—2025 роках, що свідчить про дефіцит власних джерел фінансування оборотного капіталу.

Аналіз структури зобов'язань підприємств засвідчує різноспрямовані тенденції у використанні короткострокових джерел фінансування. Для АТ "Фармак" та ПАТ "Борщагівський ХФЗ" характерною є тенденція до зменшення частки короткострокових зобов'язань протягом досліджуваного періоду, що свідчить про зниження залежності від короткострокових кредитних ресурсів.

Водночас у ПАТ "Фармацевтична фірма "Дарниця" наприкінці досліджуваного періоду спостерігається зростання частки короткострокових зобов'язань до 0,39, що відображає зміну структури фінансування оборотного капіталу.

Найбільш суттєве зростання залежності від короткострокових джерел фінансування характерне для АТ "Київмедпрепарат", де відповідний показник зріс з 0,42 у 2018 році до 3,97 у 2025 році.

Проведений аналіз динаміки показників фінансової стійкості фармацевтичних підприємств України засвідчив наявність суттєвих структурних змін у формуванні їх фінансових ресурсів після 2022 року. У більшості підприємств спостерігається зростання ролі власного капіталу у фінансуванні діяльності та формування підвищеного рівня ліквідності як інструменту адаптації до макроекономічної нестабільності.

Водночас підприємства з недостатнім рівнем власного капіталу демонструють зростання залежності від короткострокових зобов'язань і погіршення показників ліквідності, що свідчить про підвищену чутливість їх фінансового стану до інфляційних процесів та змін вартості фінансових ресурсів. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого дослідження взаємозв'язку між макроекономічними показниками та показниками фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі з використанням кореляційно-регресійного аналізу.

Оцінювання впливу інфляційних процесів на фінансову стійкість підприємств фармацевтичної галузі потребує врахування ключових макроекономічних інфляційних факторів, що визначали умови їх функціонування у 2018—2025 роках. До таких факторів належать індекс споживчих цін, індекс цін виробників, валютний курс гривні до долара США та облікова ставка Національного банку України, які відображають зміну загального рівня цін, вартості виробничих ресурсів і доступності кредитних ресурсів для підприємств реального сектору економіки.

Ставка Національного банку України протягом 2018—2021 років поступово знижувалася з 17% до

Таблиця 2. Динаміка макроекономічних індикаторів інфляційного середовища в Україні у 2018—2025 роках

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Облікова ставка НБУ	0,17	0,17	0,08	0,08	0,19	0,22	0,14	0,13
Курс гривні до долара США	27,20	25,85	26,96	27,29	32,34	36,57	40,15	41,69
Індекс споживчих цін	1,098	1,041	1,050	1,100	1,266	1,051	1,120	1,080
Індекс цін виробників	1,143	0,925	1,147	1,623	1,383	1,164	1,277	1,083

Джерело: складено авторами на основі джерел [8, 9].

7,5%, що сприяло підвищенню доступності кредитних ресурсів для підприємств. Однак у 2022 році в умовах зростання інфляційного тиску та посилення макроекономічних ризиків облікова ставка була підвищена до 18,7%, а у 2023 році — до 22,3%.

Підвищення вартості кредитних ресурсів суттєво обмежило можливості підприємств щодо залучення позикового капіталу та сприяло зростанню ролі власних джерел фінансування у структурі їх фінансових ресурсів.

Таким чином, у 2018—2025 роках макроекономічне середовище функціонування підприємств фармацевтичної галузі характеризувалося посиленням інфляційного тиску, зростанням вартості виробничих ресурсів, девальвацією національної валюти та підвищенням вартості кредитного фінансування після 2022 року. Сукупна дія зазначених факторів зумовила необхідність адаптації підприємств до нових умов господарювання шляхом зміни структури джерел фінансування та підвищення рівня ліквідності. З огляду на це індекс споживчих цін, індекс цін виробників, валютний курс гривні до долара США та облікова ставка Національного банку України використано як пояснювальні змінні для подальшого оцінювання їх впливу на показники фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу [8].

Валютний курс гривні у 2018—2021 роках характеризувався відносною стабільністю та коливався в межах 25,85—27,29 грн за долар США. Починаючи з 2022 року спостерігається стійка тенденція до девальвації національної валюти: середньорічний курс зріс до 32,34 грн за долар США у 2022 році та досяг 41,69 грн у 2025 році.

З огляду на високу залежність фармацевтичної галузі від імпортних активних фармацевтичних інгредієнтів і технологічного обладнання, девальвація гривні спричинила зростання витрат підприємств та посилила потребу у формуванні додаткових фінансових резервів для підтримання стабільності виробничого процесу [9].

Протягом 2018—2020 років індекс споживчих цін характеризувався відносно помірними темпами зростання та коливався в межах 4—10% на рік, що відповідало умовам макроекономічної стабілізації. У 2021 році інфляційний тиск дещо посилився, а у 2022 році відбулося суттєве прискорення інфляційних процесів: індекс споживчих цін досяг 1,266, що було пов'язано з порушенням виробничих і логістичних зв'язків, скороченням пропозиції товарів та підвищенням витрат на їх транспортування.

У наступні роки спостерігалося поступове уповільнення інфляції до рівня 5—12% на рік, що свідчить про часткову стабілізацію макроекономічної ситуації. Зростання споживчих цін безпосередньо впливало на потребу підприємств у додатковому оборотному капіталі та формування запасів ліквідності для підтримання платоспроможності в умовах підвищеної невизначеності [10].

Індекс цін виробників у досліджуваному періоді характеризувався значно вищою варіативністю порівняно з індексом споживчих цін, що відображає суттєві коливання вартості сировини, енергоносіїв та логістичних послуг. Зокрема, у 2021 році індекс цін виробників досяг рівня 1,623, що було зумовлено глобальним зростанням цін на енергетичні ресурси та порушенням міжнародних ланцюгів постачання.

Після початку повномасштабної війни високі темпи зростання виробничих витрат зберігалися: у 2022 році індекс становив 1,383, а у 2024 році — 1,277. Для підприємств фармацевтичної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від імпортних компонентів і технологічної сировини, така динаміка означала суттєве підвищення витрат виробництва та посилення потреби у власних фінансових ресурсах для забезпечення стабільності операційної діяльності [11].

Для оцінювання впливу макроекономічних факторів на фінансову стійкість підприємств фармацевтичної галузі застосовано методи кореляційного та регресійного аналізу. Інформаційною базою дослідження стали показники фінансової звітності п'яти підприємств галузі за період 2018—2025 років, а також макроекономічні індикатори, що характеризують інфляційні процеси та умови кредитування в економіці.

При оцінюванні фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі використано систему відносних показників, що характеризують структуру капіталу та рівень ліквідності підприємств. Загалом у дослідженні розраховано шість показників фінансової стійкості, що дозволило здійснити комплексний аналіз їх динаміки упродовж 2018—2025 років.

Водночас для проведення кореляційно-регресійного аналізу було відібрано чотири найбільш репрезентативні показники, які безпосередньо відображають здатність підприємств підтримувати фінансову рівновагу в умовах інфляційних змін середовища функціонування, а саме: коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами та частку короткострокових зобов'язань у структурі капіталу. Вибір саме цих показників зумовлений тим, що вони найбільш повно характеризують рівень фінансової незалежності підприємств, їх платоспроможність у короткостроковому періоді та структуру джерел фінансування оборотного капіталу, які є найбільш чутливими до змін інфляційного середовища. Інші розраховані показники фінансової стійкості використано для аналізу загальних тенденцій зміни фінансового стану підприємств, проте вони не включалися до економетричних моделей з метою уникнення дублювання інформації та надмірної взаємної залежності показників.

Як результативні змінні використано показники фінансової стійкості підприємств, зокрема коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами та частку короткострокових зобов'язань у структурі капіталу підприємств. Як факторні змінні використано індикатори інфляційного середовища, зокрема індекс споживчих цін, індекс цін виробників, валютний курс гривні до долара США та облікову ставку Національного банку України, які характеризують зміну загального рівня

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

цін, виробничих витрат та вартості фінансових ресурсів в економіці.

Оцінювання взаємозв'язків між показниками здійснювалося із використанням коефіцієнтів парної кореляції, що дозволило визначити напрям і силу впливу обраних факторних індикаторів інфляційного середовища на показники фінансової стійкості підприємств.

Для оцінювання зміни характеру впливу цих індикаторів на фінансову стійкість підприємств фармацевтичної галузі кореляційний аналіз проведено окремо для двох періодів:

— 2018—2021 роки (довоєнний період),

— 2022—2025 роки (період воєнної економіки).

Як видно з таблиці 3, довоєнний період найбільш

Таблиця 3. Кореляція макроекономічних індикаторів інфляційного середовища та показників фінансової стійкості підприємств у 2018—2021 роках

Показник	ІСЦ	ІЦВ	Курс	Ставка НБУ
Кавт	−0,21	−0,28	−0,34	−0,17
Кпл	0,12	0,19	0,26	0,08
Кзаб	−0,18	−0,31	−0,42	−0,11
Ккз	0,24	0,29	0,47	0,15

Джерело: розраховано авторами.

відчутний вплив на фінансову структуру підприємств мав валютний курс. Зокрема встановлено помірний прямий зв'язок між курсом гривні та часткою короткострокових зобов'язань (0,47), що свідчить про зростання залежності підприємств від короткострокового фінансування в умовах девальвації національної валюти. Водночас коефіцієнт автономії демонструє слабкий обернений зв'язок із макроекономічними факторами, що свідчить про відносну стабільність структури власного капіталу підприємств у досліджуваний період.

У період після 2022 року (табл. 4) спостерігається

Таблиця 4. Кореляція макроекономічних індикаторів інфляційного середовища та показників фінансової стійкості підприємств у 2022—2025 роках

Показник	ІСЦ	ІЦВ	Курс	Ставка НБУ
Кавт	−0,39	−0,41	−0,62	−0,33
Кпл	0,22	0,31	0,48	0,26
Кзаб	−0,37	−0,46	−0,68	−0,29
Ккз	0,34	0,38	0,71	0,32

Джерело: розраховано авторами.

суттєве посилення взаємозв'язку між індикаторами інфляційного середовища та показниками фінансової стійкості підприємств. Найбільш значущий вплив демонструє валютний курс гривні, кореляція якого з часткою короткострокових зобов'язань зросла до 0,71.

Аналогічно посилився обернений зв'язок між курсом гривні та коефіцієнтом автономії (-0,62), що свідчить про зниження частки власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємств в умовах девальвації національної валюти.

Також спостерігається посилення впливу індексу цін виробників на забезпеченість оборотних активів власними коштами (-0,46), що підтверджує зростання ролі виробничої інфляції у формуванні фінансової стійкості підприємств у воєнний період.

Порівняння результатів кореляційного аналізу двох періодів показало, що після 2022 року вплив факторних індикаторів інфляційного середовища на показники фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі суттєво посилився. Найбільш чутливими до змін макроекономічного середовища виявилися частка короткострокових зобов'язань та рівень забезпеченості оборотних активів власними коштами.

Отримані результати свідчать про наявність структурного зламу механізмів формування фінансової стійкості підприємств після початку повномасштабної війни та підтверджують доцільність подальшого оцінювання впливу індикаторів інфляційного середовища із застосуванням регресійного аналізу.

Для кількісного оцінювання впливу цих факторів на показники фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі побудовано множинні лінійні регресійні моделі на панельній вибірці за 2018—2025 роки (40 спостережень). До складу факторних змінних включено валютний курс гривні до долара США, індекс цін виробників та фіктивну змінну воєнного періоду.

Модель 1. Вплив індикаторів інфляційного середовища на частку короткострокових зобов'язань

Рівняння регресії:

$Ккз = -1,12 + 0,065 \times Курс + 0,41 \times D$

— D — фіктивна змінна воєнного періоду;

— Курс — курс гривні до долара США

Таблиця 5. Результати оцінювання параметрів моделі 1

Показник	Коефіцієнт
Константа	−1,12
Курс	0,065
Воєнний період	0,41
Коефіцієнт детермінації R^2	0,46
Скоригований R^2	0,43

Джерело: розраховано авторами.

Зростання валютного курсу на 1 грн супроводжується збільшенням частки короткострокових зобов'язань приблизно на 0,065. Це свідчить про підвищення залежності підприємств від короткострокових джерел фінансування в умовах девальвації національної валюти.

Перехід до умов воєнної економіки супроводжувався зростанням частки короткострокових зобов'язань у структурі капіталу підприємств, що відображає зміну підходів до фінансування їх діяльності після 2022 року (фіктивна змінна воєнного періоду).

Модель 2. Вплив індикаторів інфляційного середовища на коефіцієнт автономії

Рівняння регресії:

$Кавт = 1,38 — 0,018 \times Курс — 0,22 \times D$

Таблиця 6. Результати оцінювання параметрів моделі

Показник	Коефіцієнт
Константа	1,38
Курс	−0,018
Воєнний період	−0,22
Коефіцієнт детермінації R^2	0,39
Скоригований R^2	0,36

Джерело: розраховано авторами.

Отримані результати свідчать про наявність оберненого зв'язку між валютним курсом гривні та коефіцієнтом автономії підприємств. Девальвація гривні супроводжується зменшенням частки власного капіталу у структурі джерел фінансування діяльності підприємств.

Негативний вплив воєнного періоду підтверджує посилення залежності підприємств від зовнішніх джерел фінансування після початку повномасштабної війни.

Модель 3. Вплив макроекономічних факторів на забезпеченість оборотних активів власними коштами

Рівняння регресії:

Кзаб = 1,21 — 0,44 × ІЦВ — 0,012 × Курс — 0,19 × D

— Кзаб — Забезпеченість оборотних активів власними коштами;

— ІЦВ — Індекс цін виробників

Таблиця 7. Результати оцінювання параметрів моделі

Показник	Коефіцієнт
Константа	1,21
Індекс цін виробників	−0,44
Курс	−0,012
Воєнний період	−0,19
Коефіцієнт детермінації R^2	0,51
Скоригований R^2	0,47

Джерело: розраховано авторами.

Отримані результати свідчать, що зростання виробничої інфляції супроводжується зменшенням забезпеченості оборотних активів власними коштами підприємств. Це пояснюється підвищенням витрат виробництва та необхідністю залучення додаткових позикових ресурсів.

Негативний вплив валютного курсу також підтверджує залежність підприємств галузі від імпортної сировини.

Якість побудованих регресійних моделей оцінювалася за допомогою коефіцієнта детермінації, який показує частку варіації результативних показників, пояснену включеними до моделі індикаторами інфляційного середовища. Отримані значення коефіцієнта детермінації перебувають у межах 0,39—0,51, що означає, що від 39% до 51% змін показників фінансової стійкості підприємств пояснюється сукупним впливом включених до моделі індикаторів інфляційного середовища, відображених у факторних змінних. Скориговані значення коефіцієнта детермінації підтверджують достатній рівень узгодженості моделей з емпіричними даними та свідчать про прийнятну пояснювальну здатність побудованих регресійних залежностей для оцінювання впливу інфляційного середовища на фінансову стійкість підприємств фармацевтичної галузі.

Знаки коефіцієнтів регресії узгоджуються з економічною логікою дослідження та підтверджують, що посилення інфляційного тиску, зокрема через девальвацію національної валюти та зростання виробничих витрат, супроводжується змінами структури фінансування підприємств і рівня забезпеченості їх оборотного капіталу власними ресурсами.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз дозволив встановити наявність взаємозв'язку між індикаторами інфляційного середовища та показниками фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі України у 2018—2025 роках. Результати кореляційного аналізу засвідчили посилення залежності показників фінансової стійкості підприємств від інфляційних процесів після 2022 року, що підтверджує наявність структурних змін умов їх функціонування в період воєнної економіки.

Найбільш чутливими до змін інфляційного середовища виявилися частка короткострокових зобов'язань та рівень забезпеченості оборотних активів власними коштами, що свідчить про трансформацію підходів підприємств до формування структури фінансових ресурсів в умовах зростання виробничих витрат і девальвації національної валюти. Водночас коефіцієнт автономії демонструє менш виражену, проте стійку реакцію на зміну інфляційних умов функціонування підприємств.

Результати регресійного аналізу підтвердили вагому роль валютного курсу та індексу цін виробників у формуванні фінансової стійкості підприємств галузі. Зокрема встановлено, що зростання виробничої інфляції та девальвація гривні супроводжуються підвищенням частки короткострокових зобов'язань і зниженням рівня забезпеченості оборотних активів власними коштами підприємств, що відображає підвищення їх залежності від залучених джерел фінансування.

Отримані результати свідчать про зростання ролі інфляційних процесів як одного з ключових факторів формування фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі в умовах воєнної економіки та підтверджують доцільність урахування змін інфляційного середовища під час формування фінансової стратегії підприємств.

ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило оцінити вплив індикаторів інфляційного середовища на показники фінансової стійкості підприємств фармацевтичної галузі України у 2018—2025 роках в умовах зростання макроекономічної невизначеності, спричиненої повномасштабною війною та посиленням інфляційних процесів. Аналіз динаміки фінансових показників засвідчив наявність суттєвої диференціації адаптаційних стратегій підприємств галузі. Підприємства з високим рівнем фінансової незалежності змогли зберегти стабільність структури капіталу та підтримати високий рівень ліквідності, тоді як підприємства з нижчим рівнем забезпеченості власними ресурсами продемонстрували зростання залежності від короткострокових зобов'язань і погіршення окремих показників фінансової стійкості.

Результати кореляційного аналізу підтвердили посилення взаємозв'язку між індикаторами інфляційного середовища та показниками фінансової стійкості підприємств після 2022 року. Встановлено наявність структурного зламу у характері взаємодії між інфляційними індикаторами та фінансовими показниками підприємств, що проявляється у зростанні чутливості структури капіталу та джерел фінансування оборотних

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/).

активів до змін валютного курсу та виробничої інфляції в умовах воєнної економіки. Найбільш чутливими до змін інфляційних умов виявилися частка короткострокових зобов'язань і рівень забезпеченості оборотних активів власними коштами.

Побудовані регресійні моделі дозволили кількісно оцінити вплив окремих індикаторів інфляційного середовища на показники фінансової стійкості підприємств галузі. Встановлено, що девальвація гривні супроводжується зростанням частки короткострокових зобов'язань і зниженням коефіцієнта автономії підприємств, тоді як підвищення індексу цін виробників пов'язане зі зменшенням рівня забезпеченості оборотних активів власними коштами. Отримані значення коефіцієнта детермінації свідчать про задовільну пояснювальну здатність моделей та підтверджують наявність статистично обгрунтованого зв'язку між досліджуваними показниками.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання встановлених залежностей під час формування фінансової політики підприємств фармацевтичної галузі в умовах підвищеної інфляційної нестабільності. Зокрема, результати дослідження підтверджують доцільність посилення ролі власного капіталу, обмеження надмірної залежності від короткострокових джерел фінансування та формування резервів ліквідності як інструментів підвищення стійкості підприємств до інфляційних та курсових коливань.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням вибірки підприємств, використанням довших часових рядів спостережень, а також включенням додаткових індикаторів інфляційного середовища та галузевих факторів, що дозволить поглибити оцінювання механізмів впливу інфляційних процесів на фінансову стійкість підприємств реального сектору економіки України.

Література:

1. Nguyen D., Nguyen C., Hoang T. Inflation uncertainty and corporate financing decisions: Evidence from emerging markets. Economic Modelling. 2021. Vol. 94. P. 748—760. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.02.012

2. Економіка України під час війни: виклики та перспективи відновлення / за ред. В. М. Гейця. Київ: ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2022. 412 с. URL: http://ief.org.ua/docs/mg/355.pdf

3. Корнєєв В., Радіонова І. Фінанси підприємств України під час війни та завдання їх повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1547

4. Орлова В. О., Касянюк К. О. Управління фінансовою стійкістю фармацевтичних підприємств України в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1922

5. Пиріжок Л. М., Савіна Н. Б., Корсак В. І. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами фармацевтичних підприємств. Економіка та держава. 2023. № 1. С. 34—39. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5441&i=5

6. Посилка О. В. Стратегічне управління розвитком фармацевтичних підприємств в умовах нестабільності: монографія. Харків: НФаУ, 2021. 340 с.

7. YouControl: аналітична система для ділової розвідки та перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення 7 квітня 2026 року).

8. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/ (дата звернення 27 квітня 2026 року).

9. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart (дата звернення 27 квітня 2026 року).

References:

1. Nguyen, D., Nguyen, C. and Hoang, T. (2021), "Inflation uncertainty and corporate financing decisions: Evidence from emerging markets", Economic Modelling, vol. 94, pp. 748—760. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.02.012

2. Heiets, V. M. (2022), Ekonomika Ukrainy pid chas vijny: vyklyky ta perspektyvy vidnovlennia [Ukraine's economy during the war: challenges and prospects for recovery], State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine", Kyiv, Ukraine, available at: http://ief.org.ua/docs/mg/355.pdf (Accessed 27 April 2026).

3. Kornieiev, V. and Radionova, I. (2022), "Finances of Ukrainian enterprises during the war and tasks of their post-war recovery", Economy and Society, no. 41, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/1547 (Accessed 27 April 2026).

4. Orlova, V. O. and Kasianiuk, K. O. (2022), "Management of financial stability of pharmaceutical enterprises of Ukraine under conditions of uncertainty", Economy and Society, vol. 45, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1922 (Accessed 27 April 2026).

5. Pyrizhok, L. M., Savina, N. B. and Korsak, V. I. (2023), "Assessment of the efficiency of financial resources management of pharmaceutical enterprises", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 34-39, available at: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5441&i=5 (Accessed 27 April 2026).

6. Posylka, O. V. (2021), Stratehichne upravlinnia rozvytkom farmatsevtychnykh pidpryiemstv v umovakh nestabil'nosti [Strategic management of pharmaceutical enterprises development under conditions of instability], NFaU, Kharkiv, Ukraine.

7. "YouControl" Analytical system for business intelligence and counterparty verification (2026), available at: https://youcontrol.com.ua/ (Accessed 07 April 2026).

8. Ministry of Finance of Ukraine (2026), available at: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/ (Accessed 27 April 2026).

9. National Bank of Ukraine, available at: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart (Accessed 27 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 658.15:657.47

О. В. Попович,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та бізнесу,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6367-7332
Н. М. Задерака,
старший викладач кафедри фінансових технологій та бізнесу,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0503-7972
Д. А. Зінзівер,
здобувачка вищої освіти кафедри фінансових технологій та бізнесу,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-7617-1817

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.469

РОЛЬ АНАЛІЗУ ВИТРАТ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

O. Popovych,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Business State University "Kyiv Aviation Institute"
N. Zaderaka,
Senior Lecturer of the Department of Financial Technologies and Business State University "Kyiv Aviation Institute"
D. Zinziver,
Higher Education Student of the Department of Financial Technologies and Business, State University "Kyiv Aviation Institute"

THE ROLE OF COST ANALYSIS IN INCREASING THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE

У статті досліджено теоретичні та методологічні засади аналізу витрат як важливого інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства. Розкрито економічну сутність витрат та їх класифікацію за управлінськими ознаками.

Особливу увагу приділено класифікації витрат за різними управлінськими ознаками, зокрема за економічними елементами, поведінкою щодо обсягу виробництва, відношенням до об'єкта калькулювання, можливістю контролю та релевантністю для прийняття управлінських рішень. Доведено, що правильне групування витрат є основою для проведення якісного аналізу та вибору ефективних методів управління ними. Визначено значення поділу витрат на змінні та постійні як базового елемента маржинального підходу до аналізу діяльності підприємства. Систематизовано основні методи аналізу витрат, зокрема факторний аналіз, маржинальний аналіз, ABC-аналіз та метод директ-костингу, а також визначено їх управлінський потенціал у процесі прийняття управлінських рішень.

Встановлено взаємозв'язок між систематичним аналізом витрат та ключовими показниками ефективності діяльності підприємства. Обгрунтовано, що впровадження комплексного підходу до аналізу витрат сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню рівня рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Окреслено перспективні напрями вдосконалення аналізу витрат в умовах цифровізації економіки та трансформації бізнес-середовища.

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

Обгрунтовано взаємозв'язок між застосуванням методів аналізу витрат і ключовими показниками ефективності діяльності підприємства, такими як рентабельність витрат, рентабельність продажів, витратоємність продукції та структура собівартості. Доведено, що комплексне використання аналітичних методів забезпечує більш глибоке розуміння процесів формування витрат і сприяє підвищенню якості управлінських рішень. Наголошено на важливості інтеграції аналізу витрат у систему контролінгу як засобу переходу від реактивного до проактивного управління.

The article explores the theoretical and methodological principles of cost analysis as an important tool for improving the efficiency of an enterprise. The economic essence of costs and their classification according to managerial characteristics are revealed.

Particular attention is paid to the classification of costs according to various managerial characteristics, in particular, economic elements, behavior in relation to production volume, relation to the object of calculation, controllability and relevance for making managerial decisions. It is proved that the correct grouping of costs is the basis for conducting a qualitative analysis and choosing effective methods of their management. The significance of dividing costs into variables and constants as a basic element of the marginal approach to the analysis of enterprise activities is determined. The main methods of cost analysis are systematized, in particular factor analysis, marginal analysis, ABC analysis and direct costing method, and their managerial potential in the process of making managerial decisions is also determined.

The relationship between systematic cost analysis and key performance indicators of the enterprise is established. It is substantiated that the implementation of a comprehensive approach to cost analysis contributes to the optimization of resource use, increasing the level of profitability and competitiveness of the enterprise. Promising directions for improving cost analysis in the context of digitalization of the economy and transformation of the business environment are outlined.

The relationship between the use of cost analysis methods and key performance indicators of the enterprise, such as cost profitability, sales profitability, product cost intensity and cost structure, is substantiated. It is proven that the integrated use of analytical methods provides a deeper understanding of the processes of cost formation and contributes to improving the quality of management decisions. The importance of integrating cost analysis into the controlling system as a means of transition from reactive to proactive management is emphasized.

Ключові слова: витрати, аналіз витрат, ефективність діяльності, управлінський облік, маржинальний аналіз, факторний аналіз, оптимізація витрат.

Key words: costs, cost analysis, performance efficiency, management accounting, marginal analysis, factor analysis, cost optimization.

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

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, економічної нестабільності та обмеженості ресурсів. Зростання цін на сировину, енергоресурси та інші фактори виробництва ускладнює процес ефективного ведення діяльності. За таких умов особливого значення набуває раціональне управління витратами як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Витрати безпосередньо впливають на формування собівартості продукції, прибутку та рівня рентабельності підприємства. Неефективне управління витратами може призвести до зниження фінансових результатів і втрати ринкових позицій. Саме тому аналіз витрат виступає важливим інструментом оцінки ефективності використання ресурсів, виявлення відхилень та визначення резервів їх оптимізації.

Разом з тим, на практиці підприємства часто обмежуються лише обліком витрат, не приділяючи достатньої уваги їх глибокому аналізу. Відсутність комплексного підходу до аналізу витрат знижує якість управлінських рішень і стримує підвищення ефективності діяль-

ності. Це зумовлює необхідність дослідження ролі аналізу витрат та його впливу на результати функціонування підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання аналізу та управління витратами підприємства як інструменту підвищення його ефективності досліджено у працях багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні аспекти моделювання витрат в умовах невизначеності висвітлено Захарченком В. І., Акулюшиною М. О. та Лінгур Л. О. [1]. Оптимізацію витрат як чинник фінансової стійкості проаналізував Яновський Д. Л. [2], а сучасні підходи до управління ними в українських реаліях — Кулакова С. В., Ткаченко А. М. та Разно М. В. [3]. Економічну сутність витрат та їхній безпосередній вплив на фінансові результати розкрито у роботах Лященко Г. П., Овсяннікової В. І. [4], а також Колєсніченка А. С., Авраменко Т. О. та Стригуль А. А. [5]. Проблематику управлінського обліку в кризових умовах та можливості його автоматизації досліджували Скрипник С. В., Костенко Ю. О., Франчук І. Б. та інші [6, 7]. Питання інтеграції облікових систем для цілей бізнес-аналітики в умовах цифровізації розглянуто у працях Райковської І., Костенко О. та Бражної Л. [8].

Проте роль аналізу витрат для формування ефективних управлінських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємтва, на нашу думку, потребує подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі аналізу витрат як системного інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства, систематизація основних методів аналізу та обгрунтування напрямів їх практичного застосування в управлінській діяльності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити економічну сутність витрат та їх класифікацію; систематизувати та порівняти методи аналізу витрат; визначити взаємозв'язок між аналізом витрат та показниками ефективності діяльності підприємства; окреслити перспективні напрями вдосконалення аналізу витрат в умовах цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Витрати підприємства є однією з фундаментальних економічних категорій, що відображає вартісне вираження спожитих ресурсів у процесі господарської діяльності. Відповідно до Національного положення (стандарту бухгалтерського обліку (далі — НП(С)БО) 16 "Витрати", витрати визнаються зменшенням економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства [9]. З управлінської точки зору витрати є об'єктом цілеспрямованого впливу, а їх аналіз — необхідною передумовою раціонального господарювання та підвищення ефективності.

Класифікація витрат є відправним пунктом їх аналізу, оскільки саме від способу групування залежить вибір аналітичного інструментарію та інформативність отриманих результатів. Залежно від мети управлінського аналізу витрати групують за різними ознаками. Систематизацію основних класифікаційних ознак витрат підприємства наведено у таблиці 1.

Особливого значення для аналізу набуває поділ витрат на змінні та постійні, оскільки він лежить в основі маржинального аналізу та методу директ-костинг — двох найбільш інформативних інструментів оперативного управління [5]. Розуміння поведінки витрат дозволяє моделювати фінансові результати при різних обсягах виробництва та оцінювати операційний важіль підприємства.

Таблиця 1. Класифікація витрат підприємства за управлінськими ознаками

Класифікаційна ознака	Види витрат	Значення для аналізу
За економічними елементами	Матеріальні; на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація	Дозволяє провести детальний аналіз ресурсомісткості та виявити домінуючі статті витрат у структурі собівартості
За поведінкою відносно обсягу	Змінні; постійні; змішані	Є фундаментом для маржинального та CVP-аналізу, а також визначення критичної точки беззбитковості
За відношенням до об’єкта	Прямі; непрямі (накладні)	Необхідні для точного калькулювання собівартості одиниці продукції та застосування ABC-аналізу
За можливістю контролю	Контрольовані; неконтрольовані	Дозволяють об’єктивно оцінити ефективність роботи центрів відповідальності та систему управлінського контролю
За відношенням до рішень	Релевантні; нерелевантні; альтернативні	Обгрунтування управлінських рішень щодо асортименту, ціноутворення
За часовим горизонтом	Поточні; капітальні	Бюджетування, інвестиційний аналіз

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 4; 6].

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

Таблиця 2. Порівняльна характеристика методів аналізу витрат підприємства

Метод	Сутність	Основні інструменти	Управлінські завдання
Факторний аналіз	Кількісна оцінка впливу окремих чинників на зміну витрат	Метод ланцюгових підстановок, метод абсолютних різниць	Виявлення причин відхилень, прийняття коригувальних рішень
Маржинальний аналіз (CVP)	Дослідження залежності між витратами, обсягом та прибутком	Точка беззбитковості, запас міцності, операційний важіль	Визначення меж безпечного функціонування, цінова політика
ABC-аналіз (Activity-Based Costing)	Розподіл непрямих витрат на основі драйверів витрат	Ідентифікація видів діяльності та їх вартісних драйверів	Точне калькулювання, виявлення збиткових сегментів
Директ-костинг	Включення до собівартості лише змінних витрат	Маржинальний дохід, показник покриття	Асортиментна політика, завантаження потужностей
Бюджетний (план-факт)	Порівняння планових і фактичних витрат	Відхилення в абсолютному та відносному виразі	Контроль виконання бюджету, оперативне управління

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 3; 5].

Аналіз витрат підприємства охоплює широкий спектр методів, кожен із яких забезпечує певний аналітичний ракурс. Порівняльну характеристику основних методів аналізу витрат наведено у таблиці 2.

Факторний аналіз витрат дозволяє кількісно виміряти вплив окремих чинників на загальну суму або структуру витрат. Традиційно виокремлюють цінові фактори (зміна цін на ресурси), кількісні фактори (зміна обсягу виробництва) та структурні фактори (зміна номенклатури продукції). Застосування методу ланцюгових підстановок або абсолютних різниць дає змогу виміряти внесок кожного фактора у відхилення фактичних витрат від планових [4]. Це є критично важливим для прийняття коригувальних управлінських рішень та запобігання повторенню негативних відхилень у майбутньому.

Маржинальний аналіз грунтується на концепції маржинального доходу — різниці між виручкою від реалізації та змінними витратами. Ключовим інструментом маржинального аналізу є CVP-аналіз, що досліджує взаємозалежність витрат, обсягу виробництва та прибутку. Визначення точки беззбитковості, запасу міцності та операційного важеля надає керівництву чітку інформацію про межі безпечного функціонування підприємства та потенціал нарощення прибутку без збільшення постійних витрат [3]. Маржинальний аналіз є незамінним при обгрунтуванні рішень щодо ціноутворення, прийняття або відхилення разових замовлень та вибору оптимального асортименту.

ABC-аналіз витрат передбачає розподіл непрямих витрат між об'єктами калькулювання на основі чинників, що дійсно спричиняють виникнення цих витрат, так званих "драйверів витрат". На відміну від традиційних методів розподілу накладних витрат пропорційно до бази розподілу, ABC забезпечує більш точну собівартість продуктів і послуг, виявляє збиткові сегменти та клієнтів, дає підстави для обгрунтованого скорочення витрат [1]. Особливо ефективним цей метод є для підприємств із широкою номенклатурою продукції та значною часткою непрямих витрат.

Метод директ-костинг передбачає включення до виробничої собівартості продукції лише змінних витрат, тоді як постійні витрати списуються безпосередньо на фінансовий результат звітного періоду. Нормативне підгрунтя для класифікації витрат за цим методом забезпечує НП(С)БО 16 "Витрати", яке визначає склад виробничої собівартості та порядок розмежування між змінними і постійними витратами [6]. Це дозволяє уникнути спотворення собівартості внаслідок коливань обсягів виробництва та отримувати більш релевантну інформацію для короткострокових управлінських рішень [5]. Показник маржинального доходу, що формується в системі директ-костингу, є ключовим орієнтиром при прийнятті рішень щодо асортиментної політики та оптимального завантаження виробничих потужностей.

Аналіз витрат безпосередньо пов'язаний із показниками ефективності діяльності підприємства. Ефективність у широкому економічному розумінні відображає співвідношення досягнутих результатів та витрачених ресурсів. Відповідно до вимог Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", підприємства зобов'язані забезпечувати достовірний облік витрат як основу для прийняття економічно обгрунтованих рішень. Основними показниками, на які впливає якість аналізу витрат, є:

— рентабельність витрат (відношення прибутку до повної собівартості);

— рентабельність продажів;

— витратоємність продукції (витрати на одиницю виручки);

— питома вага окремих статей витрат у загальній сумі (структурний аналіз) [10].

Систематичний аналіз цих показників у динаміці та в порівнянні з галузевими орієнтирами дозволяє виявляти проблемні зони, обгрунтовувати заходи щодо зниження витрат і контролювати їх реалізацію. У цьому контексті варто погодитися з позицією Яновського [2], який розглядає оптимізацію витрат як невід'ємний елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства: інтеграція аналізу витрат в систему контролінгу перетворює його з ретроспективного інструменту на проактивний механізм управління, що дозволяє попереджати відхилення, а не лише їх фіксувати.

Взаємозв'язок між конкретним методом аналізу витрат та відповідним показником ефективності є не абстрактним, а цілком прикладним. Так, застосування факторного аналізу дозволяє безпосередньо встановити, яка частина зниження рентабельності витрат зумовлена зростанням цін на сировину, а яка — неефективним використанням ресурсів або зміною структури випуску [4]. Маржинальний аналіз, в свою чергу, формує підгрунтя для управління рентабельністю продажів: визначення порогового значення виручки та запасу міцності дає змогу кількісно оцінити ризик збитковості при коливаннях попиту [3]. ABC-аналіз безпосередньо впливає на показник витратоємності продукції, оскільки точніший розподіл непрямих витрат між об'єктами калькулювання усуває перехресне субсидування збиткових продуктів за рахунок прибуткових [1]. Нарешті, система директ-костингу через показник маржинального доходу дозволяє виявляти асортиментні позиції, що негативно впливають на загальну структуру витрат, та приймати обгрунтовані рішення щодо їх виключення або репозиціонування [5].

Таким чином, кожен із розглянутих методів аналізу витрат має чітку проекцію на конкретний показник ефективності, що підтверджує їх не лише теоретичну, а й практичну цінність для управлінської діяльності підприємства. Як зазначають Кулакова, Ткаченко та Разно [3], саме комплексне застосування аналітичного інструментарію, а не використання окремих методів ізольовано забезпечує системний вплив на фінансові результати та дозволяє сформувати стійку модель управління витратами.

В умовах цифровізації відкриваються якісно нові можливості для аналізу витрат. Впровадження ERP-систем (SAP, Oracle) забезпечує автоматичний збір та структурування даних про витрати в режимі реального часу у розрізі підрозділів, видів діяльності та центрів відповідальності, що суттєво підвищує оперативність та точність аналізу. Інструменти бізнес-аналітики (BI-системи, зокрема Power BI, Tableau) уможливлюють візуалізацію структури витрат, побудову предикативних моделей та миттєве виявлення аномальних відхилень від бюджетних показників [1].

Особливого значення в цьому контексті набуває можливість інтеграції аналізу витрат із системою збалансованих показників, що дозволяє пов'язати операційні витрати із стратегічними цілями підприємства у чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Такий підхід трансформує аналіз витрат із переважно облікової функції у стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства [1].

Використання технологій машинного навчання для прогнозування витрат відкриває принципово нові горизонти для прийняття превентивних управлінських рішень. Алгоритми кластеризації дозволяють автоматично виявляти групи витрат із нетиповою динамікою, а регресійні моделі — прогнозувати майбутній рівень витрат залежно від зміни ключових факторів виробничого середовища. Як зазначають Захарченко, Акулюшина, Лінгер [1], в умовах невизначеності саме цифрові інструменти моделювання витрат набувають особливої значущості, оскільки дозволяють враховувати широкий спектр сценаріїв та мінімізувати ризики прийняття помилкових управлінських рішень. Це повністю узгоджується з позицією Яновського [2], який наголошує, що сучасна система управління витратами має бути не реактивною, а попереджувальною за своєю природою.

Цифровізація аналізу витрат також створює передумови для переходу від традиційного річного бюджетування до ковзного планування, за якого прогноз витрат оновлюється щомісячно на основі актуальних даних. Це забезпечує вищу адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та дозволяє своєчасно коригувати витратну політику без очікування завершення звітного року [3].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що аналіз витрат є багатофункціональним інструментом управління, який забезпечує інформаційну основу для прийняття обгрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях господарської діяльності підприємства. Систематизація теоретичних засад та методичного інструментарію аналізу витрат підтвердила, що ефективне управління витратами є однією з ключових умов забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Встановлено, що класифікація витрат за управлінськими ознаками, зокрема, поділ на змінні та постійні, прямі та непрямі, контрольовані та неконтрольовані — є відправним пунктом для вибору адекватного аналітичного інструментарію. Кожен із розглянутих методів аналізу витрат — факторний аналіз, маржинальний аналіз (CVP), ABC-аналіз та директ-костинг — має чітку проекцію на конкретні показники ефективності діяльності підприємства: рентабельність витрат, рентабельність продажів, витратоємність продукції та структуру собівартості. Комплексне застосування зазначених методів, на відміну від їх ізольованого використання, забезпечує системний вплив на фінансові результати підприємства.

Обгрунтовано, що інтеграція аналізу витрат у систему контролінгу трансформує його з ретроспективного облікового інструменту на проактивний механізм управління, здатний попереджати негативні відхилення, а не лише їх фіксувати. Цифровізація економіки суттєво розширює можливості аналізу витрат: впровадження ERP-систем, BI-інструментів та технологій машинного навчання дозволяє здійснювати аналіз у режимі реального часу, будувати предикативні моделі та переходити від реактивного до превентивного управління витратами.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з кількома ключовими аспектами. По-перше, актуальним є розроблення практичного методичного інструментарію для комплексного застосування розглянутих методів аналізу витрат на підприємствах різних галузей з урахуванням специфіки їх діяльності. По-друге, потребує поглибленого вивчення проблематика адаптації системи аналізу витрат до умов воєнної економіки та післявоєнного відновлення, що є особливо актуальним для вітчизняних підприємств. По-третє,

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/).

перспективним напрямом є дослідження практики впровадження цифрових інструментів аналізу витрат на українських підприємствах, оцінювання їх ефективності та розроблення рекомендацій щодо подолання організаційних і технологічних бар'єрів цифрової трансформації системи управлінського обліку.

Література:

1. Захарченко, В. І., Акулюшина, М. О. & Лінгур Л. О. (2024). Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2 (Дата звернення: 22.04.2026).

2. Яновський, Д. Л. (2021). Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. Economic Journal Odesa Polytechnic University. № 3 (17). С. 87—95. URL: https://economics.op.edu.ua/ejopu/2021/No3/87.pdf (Дата звернення: 22.04.2026).

3. Кулакова, С. В., Ткаченко, А. М. & Разно, М. В. (2023). Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. № 1 (8). С. 40—48. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/25/10232/7df421bcf063d08726b16ed3bf2e599f57ce6bb3.pdf (Дата звернення: 22.04.2026).

4. Ляшенко, Г. П. & Овсяннікова В. І. (2021). Витрати підприємства: економічна сутність та управління. Економіка та суспільство. № 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1929 (Дата звернення: 22.04.2026).

5. Колєсніченко, А. С., Авраменко, Т. О. & Стригуль, А. А. (2023). Економічна сутність категорій "витрати", "доходи" та "фінансові результати" у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Бізнес Інформ. № 11. С. 231—240. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/afcbd586-1e58-48e8-a701-d67e8e1f13d5 (Дата звернення: 22.04.2026).

6. Скрипник, С. В., Костенко, Ю. О. & Курей, О. А. (2023). Управлінський облік на підприємствах України в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32 (Дата звернення: 22.04.2026).

7. Скрипник, С. В., Франчук, І. Б. & Шепель, І. В. (2023). Сучасні можливості організації обліку витрат виробництва і готової продукції в умовах комплексної автоматизації. Економіка та суспільство. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7 (Дата звернення: 22.04.2026).

8. Райковська, І., Костенко, О. & Бражна Л. (2026). Організація систем управлінського і фінансового обліку та звітності для цілей бізнес-аналітики, аудиту й оподаткування з врахуванням вимог менеджменту. Економіка та суспільство. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-56 (Дата звернення: 22.04.2026).

9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318, зі змінами і доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text (Дата звернення: 22.04.2026).

10. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV, зі змінами і доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (Дата звернення: 22.04.2026).

References:

1. Zakarchenko, V. I., Akulushyna. M. O. & Linhur, L. O. (2024), "Modeling of enterprise cost management processes under uncertainty", Ekonomika ta suspil'stvo, Vol. 64. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2

2. Yanovsky, D. L. (2021), "Cost optimization as an element of the mechanism for ensuring the financial stability of the enterprise", Economic Journal Odesa Polytechnic University, Vol. 3 (17), pp. 87—95, Available at: https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/87.pdf (Accessed: 22 April 2026).

3. Kulakova, S. V., Tkachenko, A. M. & Razno, M. V. (2023), "Modern aspects of cost management of Ukrainian enterprises", Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku, Vol. 1 (8), pp. 40—48, Available at: https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/25/10232/7df421bcf063d08726b16ed3bf2e599f57ce6bb3.pdf (Accessed: 22 April 2026).

4. Lyashenko, H. P. & Ovsyannikova, V. I. (2021), "Enterprise costs: economic essence and management", Ekonomika ta suspil'stvo, Vol. 32, Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1929 (Accessed: 22 April 2026).

5. Kolesnichenko, A. S., Avramenko, T. O. & Stryhul, A. A. (2023), "The economic essence of the categories "expenses", "income" and "financial results" in ensuring the financial stability of an enterprise", Biznes Inform, Vol. 11, pp. 231—240, Available at: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/afcbd586-1e58-48e8-a701-d67e8e1f13d5 (Accessed: 22 April 2026).

6. Skrypnyk, S. V., Kostenko, Yu. O. & Kurey, O. A. (2023), "Management accounting at Ukrainian enterprises under crisis conditions", Ekonomika ta suspil'stvo, Vol. 49. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32.

7. Skrypnyk, S. V., Frantschuk, I. B. & Shepel, I. V. (2023), "Modern opportunities for organizing the accounting of production costs and finished products under comprehensive automation", Ekonomika ta suspil'stvo, Vol. 55. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7.

8. Raikovskaya, I., Kostenko, O. & Brajna, L. (2026), "Organization of management and financial accounting systems and reporting for business analytics, audit and taxation purposes taking into account management requirements", Ekonomika ta suspil'stvo, Vol. 83. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-56.

9. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "National Accounting Standard 16 "Costs", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text (Accessed: 22 April 2026).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (Accessed: 22 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 336.748.12:330.564(477)

М. В. Рисін,
к. е. н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний університет "Львівська Політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1176-5688
С. І. Олексишин,
студентка, Національний університет "Львівська Політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-1624-6323

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.475

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА КУПІВЕЛЬНУ СПРОМОЖНІСТЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

M. Rysin,
PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University
S. Oleksyshyn,
student, Lviv Polytechnic National University

THE IMPACT OF INFLATION ON THE PURCHASING POWER OF HOUSEHOLDS IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS

У статті досліджено сучасні підходи до трактування чинників інфляції у воєнний період та вплив інфляційних процесів на купівельну спроможність домогосподарств України. Проаналізовано динаміку індексу споживчих цін у 2022—2025 роках та визначено ключові макроекономічні чинники інфляції, серед яких домінують як фактори попиту, так і фактори пропозиції. Встановлено, що інфляція має комплексний характер і супроводжується нерівномірним зростанням цін, особливо на товари першої необхідності. Оцінено вплив інфляції на реальні доходи населення, які суттєво скоротилися у 2022 році та відновлюються повільнішими темпами, ніж зростають ціни. Обгрунтовано вплив інфляції на зниження рівня життя, зміни структури споживання домогосподарств та посилення соціальної вразливості. Визначено роль монетарної політики Національного банку України у стримуванні інфляції та стабілізації економіки. Окреслено перспективи зниження інфляційного тиску за умов відновлення економічної активності.

The article examines the impact of inflationary processes on the purchasing power of Ukrainian households under wartime conditions. The study aims to analyze inflation dynamics, identify key macroeconomic drivers, and assess their effects on household income and consumption patterns. The research is based on the analysis of the consumer price index, as well as demand-pull and cost-push inflation factors during 2022—2025.

It is established that inflation in Ukraine during the war has a complex and mixed nature, driven by both demand-side factors, such as increased government spending and monetary financing of the budget deficit, and supply-side shocks, including disruption of production, destruction of infrastructure, logistical constraints, energy shortages, and currency depreciation. The findings indicate that supply-side factors play a dominant role due to the direct impact of war on production capacities and supply chains.

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

The study shows that inflation peaked in 2022, exceeding 26%, followed by a gradual slowdown due to restrictive monetary policy measures implemented by the central bank of Ukraine. However, despite the deceleration of inflation rates, the overall price level remained high, particularly for essential goods such as food, energy, and transportation. This led to a significant decline in real household incomes, especially in 2022, with only partial recovery observed in subsequent years.

The paper highlights structural features consumption patterns in Ukraine, where a large share of household expenditures is allocated to basic needs, making households more vulnerable to inflationary shocks compared to European Union countries. The research also emphasizes the social consequences of inflation, including rising poverty, inequality, and increased dependence on government support.

The role of the National Bank of Ukraine in stabilizing inflation through monetary instruments, such as interest rate policy, exchange rate interventions, and financial system support, is substantiated. The study concludes that further inflation stabilization depends on economic recovery, restoration of infrastructure, and improved macroeconomic stability.

Ключові слова: інфляція, індекс споживчих цін, домогосподарства, інфляція попиту, інфляція витрат, центральний банк, монетарна політика, макроекономіка.

Key words: inflation, consumer price index, households, demand-pull inflation, cost-push inflation, central bank, monetary policy, macroeconomics.

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

Інфляція є одним із ключових макроекономічних показників, який безпосередньо впливає на рівень життя населення та купівельну спроможність домогосподарств. В умовах війни інфляційні процеси набувають особливої гостроти, оскільки економіка зазнає значних структурних змін, порушуються виробничі ланцюги, зростають державні витрати та змінюється поведінка споживачів та їх інфляційні очікування.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році економіка України зіткнулася із безпрецедентними викликами: скорочення виробництва, руйнування інфраструктури, девальвація національної валюти та зростання бюджетного дефіциту. Усі ці фактори стали потужними драйверами інфляції, що суттєво вплинуло на реальні доходи населення.

Актуальність теми полягає в необхідності дослідження причин інфляції в умовах війни та оцінки її макроекономічного впливу на купівельну спроможність домогосподарств, що є важливим для формування ефективної економічної політики. Воєнні потрясіння, спричинені війною Росії проти України, посилили глобальну інфляцію через дисбаланс в енергетиці, продовольстві та ланцюгах постачання, безпосередньо підриваючи купівельну спроможність домогосподарств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В Україні та країнах із високою енергетичною залежністю інфляція безпосередньо призводить до зниження реальної заробітної плати та купівельної спроможності населення, а девальвація валюти посилює витрати на імпорт та рівень внутрішніх цін. У своєму дослідженні Манцуров І., Храпунова Я., Хвелесіані А. особливу увагу приділяють визначеню впливу інфляції на економічне зростання країни, а також оцінку рівня ефективності державної політики щодо стримування інфляції [1].

Аналіз праць українських науковців щодо фінансових ресурсів домашніх господарств показав, що зростання реальної заробітної плати відставало від зростання споживчих цін у воєнний час, що зменшує здатність домогосподарств купувати необхідні кошики товарів [2]. Наслідки інфляції для домогосподарств в Україні та сусідніх економіках розглядаються в наукових працях Рудик О.Р., Улянчук В., Соколик С. та колективу авторів. Науковці дослідили, що інфляція тісно пов'язана із макроекономічними стресовими факторами, спричиненими війною в Україні, а реальні доходи населення скоротилися через зростання цін. Відтак домогосподарства зіткнулися із обмеженою зовнішньою підтримкою у воєнний час, що вимагало політичних інструментів для збереження базової споживчої спроможності. Дослідники акцентують увагу на вразливості бюджетів домогоспо-

дарств та ролі політичних заходів для пом'якшення наслідків інфляції для найбідніших та найбільш енергетично чи продовольчо нестабільних груп населення [2; 3].

У науковій статті М. Джуса здійснено оцінку монетарної політики НБУ з точки зору її відповідності викликам воєнного часу та в контексті основних тенденцій монетарного регулювання у світі. Автор позитивно оцінює більшість рішень центрального банку України у сфері процентної та валютно-курсової політик на початку війни, з точки зору стабілізаційного впливу на кон'юнктуру грошового ринку [4].

Війна спричинила вузькі місця в постачанні товарів, окрім енергоносіїв та продуктів харчування, що сприяло ширшому ціновому переосмисленню зв'язку між зростання цін та інфляційними очікуваннями, що в свою чергу впливають на формування заробітної плати та споживчих цін. Зарубіжні дослідники Afunts G., Cato M., Schmidt T., Baumeister, C. дослідили, що інфляційні очікування реагували на енергетичні шоки, домогосподарства та ринки коригували свої прогнози щодо інфляції, що потенційно посилювало динаміку цін та заробітної плати та підтримувало вищі витрати для домогосподарств у найближчій перспективі [5; 6].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є аналіз інфляційних процесів в Україні в умовах війни, визначення основних макроекономічних чинників інфляції, а також оцінка їх впливу на купівельну спроможність населення.

Досягнення поставленої мети реалізується через аналіз динаміки індексу споживчих цін, дослідження факторів інфляції попиту та інфляції витрат, оцінку впливу грошово-кредитної політики центрального банку на стабілізацію цін, а також вивчення змін у доходах і витратах домогосподарств в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Особливістю інфляції в умовах війни є її комплексний характер, що спричинений, як факторами попиту (зростання державних витрат; емісійне фінансування дефіциту бюджету; зростання доходів окремих груп населення (військових, держсектору тощо), так і факторами пропозиції (дефіцит сировини, енергоресурсів і робочої сили; зростання витрат на транспортування та енергію; девальвація національної валюти (подорожчання імпорту); зниження обсягу виробництва). Як зазначається у дослідженнях економістів [7] та аналітичних матеріалах Національного банку України [8], воєнні конфлікти майже завжди супроводжуються прискоренням інфляційних процесів. Це пов'язано із порушенням виробничих і логістичних ланцюгів, зростанням державних витрат на оборону, а також дисбалансом між сукупним попитом і пропозицією на товарному ринку України.

Зокрема, під час воєнних дій, зростає попит на ресурси (продукти, паливо, техніка), а також скорочується пропозиція вироблених вітчизняних товарів через руйнування виробничих потужностей, а держава збільшує свої витрати на оборону та соціальні виплати постраждалим громадянам внаслідок військових дій, що стимулює інфляцію. Крім того, важливим фактором інфляційного тиску є спосіб фінансування війни. Якщо держава покриває дефіцит бюджету частково за рахунок емісії грошей, це створює додаткові стимули до зростання цін через збільшення грошової маси в обігу. Так, у Звіті з інфляції [8] Національний банк України зазначає, що монетарні фактори, у тому числі емісійне фінансування, можуть посилювати інфляційний тиск в умовах економічної нестабільності.

Проаналізуємо макроекономічні чинники інфляції в Україні в умовах війни. Інфляція в Україні у 2022—2025 роках формувалася під впливом комплексу таких макроекономічних факторів:

— Порушення пропозиції товарів. Внаслідок війни значна частина підприємств була зруйнована або зупинила діяльність через окупацію або втрату економічно важливих територій, що призвело до дефіциту вітчизняної продукції та зростання цін;

— Зростання виробничих витрат. За даними НБУ, у 2024—2025 роках інфляцію стимулювали високі витрати на сировину та оплату праці [8];

— Девальвація гривні. Ослаблення національної валюти спричинило подорожчання імпортних товарів, що є важливим фактором інфляції в Україні;

— Енергетичний фактор. Підвищення цін на електроенергію та паливо суттєво вплинуло на собівартість продукції;

— Продовольчий фактор. Низькі врожаї та порушення логістики призвели до скорочення пропозиції продовольства;

— Зміна фіскальної політики. Зростання державних витрат на оборону та соціальну підтримку населення сприяло підвищенню сукупного попиту [9];

— Зовнішні фактори. Світові ціни на енергоносії та фінансові ринки також впливали на інфляційні процеси в Україні [10].

Таким чином, інфляція в Україні в умовах війни має складну природу та формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. У воєнний період інфляція зазвичай має змішаний характер, але часто домінують саме фактори пропозиції, оскільки війна безпосередньо руйнує виробництво та ускладнює постачання. Основними драйверами інфляції, на нашу думку, є порушення пропозиції, зростання витрат виробництва, девальвація гривні та збільшення державних витрат на оборону та соціальні виплати.

Проаналізуємо основні показники зростання цін в економіці України в умовах війни та темпи зростання інфляції (Таблиця 1).

Таблиця 1. Основні показники інфляції в Україні у 2021—2025 рр.

Рік	Індекс споживчих цін,%	Індекс цін виробників, %	Темп інфляції %
2021	110,0	162,2	10,0
2022	126,6	136,7	26,6
2023	105,1	118,5	5,1
2024	112,9	114,0	12,9
2025	108,0	110,5	8,0

Джерело: складено за даними [11].

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

Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році інфляційні процеси різко активізувалися. Найвищий рівень інфляції було зафіксовано у 2022 році — понад 26%, у порівнянні із даними попереднього року, що стало наслідком одночасного впливу шоків попиту та пропозиції.

Зобразимо графічно тренд зміни інфляції згідно темпу зміни на Рис. 1.

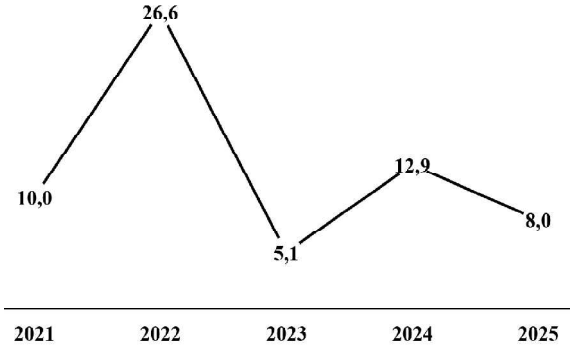


Рис. 1. Динаміка рівня інфляції в Україні у 2021—2025 рр.

Джерело: побудовано за даними [11].

У наступні роки інфляція поступово знижувалася завдяки жорсткій монетарній політиці та стабілізаційним заходам, однак ціни залишалися високими, а їх структура суттєво змінилася. Зокрема, відбулося зростання частки продовольчої інфляції та витрат на енергоносії, тоді як темпи зростання цін на окремі непродовольчі товари та послуги були більш помірними. Це пов'язано із тим, що в умовах війни найбільшого подорожчання зазнали товари першої необхідності та ресурси, необхідні для забезпечення базових потреб населення.

Нагадаємо, що інфляційна ціль Національного банку України передбачає утримання інфляції на рівні близько 5 % у середньостроковій перспективі [8]. Однак в умовах війни досягнення цієї цілі ускладнюється через значні економічні та структурні шоки.

Особливістю інфляції у воєнний період є нерівномірність зростання цін. Найбільше подорожчали товари першої необхідності, що безпосередньо впливає на добробут домогосподарств. У структурі споживчих витрат українців найбільшу частку займають продукти харчування, житлово-комунальні послуги та транспорт, і саме ці категорії зазнали найбільшого зростання цін.

Продукти харчування стали одним із головних драйверів інфляції. Найбільше зросли ціни на хліб та зернові продукти, м'ясо, молочну продукцію та овочі. Це пояснюється порушенням логістики, зниженням обсягу виробництва, подорожчанням пального, зростанням витрат на зберігання та транспортування.

Проаналізуємо зростання рівня цін на базові продукти харчування українців (Табл. 2).

Таблиця 2. Зростання цін на продукти за 2022—2024 роки

Категорія	Зростання ціни, %
Хліб і зернові	28-35
М'ясо	20-30
Молоко та сир	18-25
Овочі	30-50
Фрукти	25-40

Джерело: складено за даними [11].

Аналіз цін на житлово-комунальні послуги показав, що ціни залишалися частково регульованими державою, проте зросли витрати на електроенергію, а також зросла вартість обслуговування житла та підвищилися тарифи на окремі послуги.

Енергетична криза стала важливим чинником інфляції, особливо після атак на енергетичну інфраструктуру України. Відтак, в умовах війни, ціни на транспортні послуги значно зросли через подорожчання пального, логістичні труднощі, зростання імпортних витрат [11].

Проаналізуємо динаміку цін на основні енергетичні ресурси у Табл. 3.

Таблиця 3. Динаміка цін на транспортні послуги та енергоресурси в Україні

Рік	Паливо, %	Транспортні послуги, %	Електроенергія, %
2022	65	30	20
2023	18	15	10
2024	12	10	8

Джерело: складено за даними [8].

Важливо зазначити, що навіть за умов поступового зниження темпів інфляції загальний рівень цін продовжував зростати, хоча й повільнішими темпами. Інфляційні процеси безпосередньо впливають на реальні доходи населення, оскільки зростання цін зменшує купівельну спроможність домогосподарств. У період війни цей вплив посилюється через нестабільність на ринку праці, скорочення економічної активності та зміну структури зайнятості. У 2022 році реальні доходи населення значно скоротилися (на 20 %). Це було пов'язано із різким зростанням інфляції, втратою значної кількості робочих місць унаслідок бойових дій, а також вимушеною міграцією населення. У наступні роки спостерігалося поступове відновлення доходів домогосподарств (2023 р. +3%; 2024 р. +5; 2025р. +4%), проте темпи їх зростання залишалися нижчими порівняно зі зростанням цін.

Зміна структури споживання в умовах інфляції свідчить, що домогосподарства змінюють свою поведінку, а саме скорочують витрати на непродовольчі товари, більше витрачають на їжу, зменшують заощадження. Це призводить до зниження рівня життя та якості споживчого кошика домогосподарств.

Таблиця 4. Частка витрат домогосподарств на базові категорії споживчих витрат

Категорія	До війни, %	Після початку війни, %
Продукти	45	55-60
Комунальні послуги	10	15
Одяг та техніка	20	10-12
Інше	25	15

Джерело: складено за даними [8].

Важливим аспектом дослідження впливу інфляції на добробут населення є аналіз структури споживчого кошика. Споживчий кошик відображає набір товарів і послуг, необхідних для забезпечення базових потреб населення, та використовується для розрахунку індексу споживчих цін.

В Україні структура споживчого кошика значно відрізняється від структури витрат домогосподарств у країнах Європейського Союзу. Основна відмінність полягає у значно більшій частці витрат на продукти харчування. Це означає, що зростання цін на продовольчі товари має значно сильніший вплив на рівень життя українських домогосподарств.

У країнах Європейського Союзу структура споживання є більш диверсифікованою, оскільки значна частка витрат припадає на послуги, освіту, охорону здоров'я та дозвілля. В Україні ж значна частина доходів населення спрямовується на задоволення базових потреб.

Для порівняння структури споживчих витрат населення України та країн Європейського Союзу проаналізуємо основні складові споживчого кошика (табл. 5), сформованого на основі статистичних даних [8; 10].

Таблиця 5. Структура споживчих витрат в Україні та Європейському Союзі

Категорія витрат	Україна, %	ЄС, %
Продукти харчування	50-55	12-15
Житло та комунальні послуги	15-20	25
Транспорт	8-10	13
Одяг та взуття	5-7	6
Освіта та медицина	3-5	15
Відпочинок та культура	3-4	10

Джерело: складено за даними [10; 11].

Такі відмінності пояснюються різницею в рівні доходів населення. У країнах з вищим рівнем економічного розвитку частка витрат на базові товари є меншою, тоді як витрати на послуги та розвиток особистості є значно більшими.

Після початку повномасштабної війни інфляція в Україні була значно вищою, ніж у більшості європейських країн. Для порівняння можна використати показники інфляції у країнах Європейського Союзу.

Як бачимо з рис. 2 у 2022 році інфляція в Україні була майже утричі вищою, ніж у середньому в країнах Європейського Союзу. Основними причинами стали воєнні дії, а також, як зазначалось раніше, порушення логістичних ланцюгів, скорочення виробництва та значні бюджетні витрати на оборону.

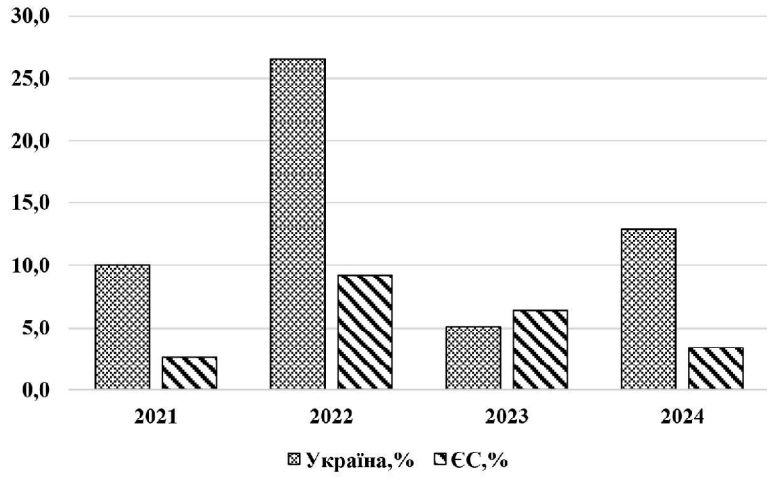


Рис. 2. Порівняння рівня інфляції в Украні та країнах ЄС

Джерело: побудовано за даними [10].

Інфляція в умовах війни також має суттєві соціальні наслідки, такі як зростання бідності, зниження рівня життя населення, посилення нерівності доходів, залежність від державної допомоги. Найбільш вразливими є пенсіонери, внутрішньо переміщені особи та малозабезпечені сім'ї. Таким чином, інфляція в умовах війни суттєво погіршила фінансове становище домогосподарств. Основним наслідком стало зниження купівельної спроможності, зміна структури споживання та зростання соціальної вразливості населення.

Важливу роль у стабілізації інфляційних процесів відіграє монетарна політика Національного банку України. Після початку війни центральний банк застосував комплекс заходів для стримування інфляції та стабілізації фінансової системи. Серед основних інструментів можна виділити підвищення облікової ставки, валютні інтервенції НБУ, контроль за валютним ринком, рефінансування банківської системи, координацію з урядом у питаннях фінансування бюджету [12]. Завдяки цим заходам вдалося уникнути гіперінфляції та стабілізувати фінансову систему навіть у надзвичайно складних умовах воєнного часу.

За оцінками Національного банку України, у середньостроковій перспективі очікується поступове зниження інфляції за умови стабілізації економічної ситуації, відновлення виробництва та покращення логістичних зв'язків. Основними факторами, що можуть сприяти зниженню інфляції, є відновлення економічної активності, стабілізація валютного курсу, відновлення енергетичної інфраструктури, зростання міжнародної фінансової підтримки. Разом з тим зберігаються ризики, пов'язані із тривалістю війни, бюджетним дефіцитом та нестабільністю світових ринків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інфляція є одним із ключових макроекономічних факторів, що впливають на економічний стан країни та рівень життя її населення. У воєнний період інфляційний тиск в Україні суттєво зріс через руйнування інфраструктури й виробничих потужностей, перебої в логістичних ланцюгах постачання, збільшення державних витрат на оборону та знецінення національної валюти.

Найбільше зростання цін на початку війни у 2022 році спричинило галопуючу інфляцію та необхідність застосування рестрикційної монетарної політики від центрального банку. Застосування жорстких монетарних інструментів, зокрема підвищення облікової ставки, валютні інтервенції та контроль за валютним ринком, дозволили обмежити інфляційний тиск і запобігти розвитку гіперінфляції. Важливим досягненням

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/).

стало збереження довіри до національної валюти та відносна стабільність фінансової системи навіть за умов значних економічних шоків. У наступні роки завдяки стабілізаційним заходам НБУ вдалося поступово знизити темпи інфляції, однак її вплив на купівельну спроможність домогосподарств залишався значним.

Підвищення цін призвело до зниження реальних доходів населення та зміни структури споживчих витрат. Домогосподарства змушені витрачати більшу частину доходів на базові товари, скорочувати витрати на непріоритетні товари та послуги, що свідчить про адаптацію споживчої поведінки до кризових умов. Порівняння структури споживчого кошика України та країн Європейського Союзу показує значні відмінності у структурі витрат населення. В Україні частка витрат на продукти харчування є значно вищою, що робить населення більш вразливим до інфляційних коливань.

Таким чином, ефективна макроекономічна політика, спрямована на стримування інфляції, є важливою умовою забезпечення економічної стабільності та підвищення добробуту населення.

Література:

1. Mantsurov, I., Khrapunova, Y., Hvelesiani, A. (2024). Inflation targeting and economic growth in Ukraine (theory and its application in the practice of the national bank). Baltic Journal of Legal and Social Sciences, P.30-48. DOI:https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-spec-2

2. Рудик О.Р., Борисов А. І., Новосад В.О., Луцик А. М. Фінансові ресурси домогосподарств в активізації економічного розвитку України. Ефективна економіка. 2023. № 8. DOI:https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.32

3. Ulanchuk, V., Sokolyuk, S., Zharun, O., Korotieiev, M., Chernega, I., Tupchiy, O., Blenda, H. (2023). Impact of war on the quality of people's life. Collected Works of Uman National University of Horticulture, № 2 (103), P. 29—39. DOI:https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-29-39

4. Джус М. (2023). Монетарна політика Національного банку України в умовах повномасштабної війни. Науковий вісник Полісся, (1 (26)), С.165—182. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-165-182

5. Afunts, G., Cato, M., & Schmidt, T. (2024). Inflation expectations in the wake of the war in Ukraine. Journal of Behavioral and Experimental Economics, 113, 102303. DOI: https://doi.org/10.1016/j.socec.2024.102303

6. Baumeister, C. (2023). Pandemic, War, Inflation: Oil Markets at a Crossroads? DOI: https://doi.org/10.-3386/w31496

7. Шаров, О. Міжнародний досвід монетарної політики в умовах війни: уроки для України [Текст] / Олександр Шаров // Журнал європейської економіки. — 2022. — Т. 21, № 2. С. 174—189.

8. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ: НБУ. 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report (дата звернення: 20.03.2026).

9. Мігай, Н. Б. (2025). Детермінанти інфляційних процесів та антиінфляційні інструменти в умовах глобальних ризиків. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_4/5.pdf

10. International Monetary Fund. World Economic Outlook. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO (дата звернення: 23.03.2026).

11. Державна служба статистики України. Ціни. Офіційний сайт. URL: https://stat.gov.ua/uk/topics/tsiny (дата звернення: 24.04.2026).

12. Національний банк України. Монетарна політика. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary (дата звернення: 29.04.2026).

References:

1. Mantsurov, I., Khrapunova, Y. and Hvelesiani, A. (2024), "Inflation targeting and economic growth in Ukraine (theory and its application in the practice of the national bank)", Baltic Journal of Legal and Social Sciences, vol. spec. 2, pp. 30—48.

2. Rudyk, O.R., Borysov, A.I., Novosad, V.O. and Lutsyk, A.M. (2023), "Financial resources of households in activating the economic development of Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 8.

3. Ulanchuk, V., Sokolyuk, S., Zharun, O., Korotieiev, M., Chernega, I., Tupchiy, O. and Blenda, N. (2023), "Impact of war on the quality of people's life", Collected Works of Uman National University of Horticulture, vol. 103, no. 2, pp. 29—39.

4. Dzhus, M. (2023), "Monetary policy of the National Bank of Ukraine under conditions of full-scale war", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 26, no. 1, pp. 165—182.

5. Afunts, G., Cato, M. and Schmidt, T. (2024), "Inflation expectations in the wake of the war in Ukraine", Journal of Behavioral and Experimental Economics, vol. 113, pp. 102303.

6. Baumeister, C. (2023), "Pandemic, War, Inflation: Oil Markets at a Crossroads?", NBER Working Paper, DOI: https://doi.org/10.3386/w31496.

7. Sharov, O. (2022), "International experience of monetary policy under wartime conditions: lessons for Ukraine", Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky, vol. 21, no. 2, pp. 174—189.

8. National Bank of Ukraine (2026), "Inflation Report", available at: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report (Accessed 20 March 2026).

9. Mihai, N.B. (2025), "Determinants of inflation processes and anti-inflationary instruments under global risks", Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia.

10. International Monetary Fund (2026), "World Economic Outlook", available at: https://www.imf.org/en/Publications/WEO (Accessed 23 March 2026).

11.State Statistics Service of Ukraine (2026), "Prices", available at: https://stat.gov.ua/uk/topics/tsiny(Accessed 24 April 2026).

12.National Bank of Ukraine (2026), "Monetary policy", available at: https://bank.gov.ua/ua/monetary (Accessed 29 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 351.74:343.352:336.7:657.6

T. Kopotiienko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6107-9937
A. Busenko,
Higher education student,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-8923-1213
A. Pakhalchuk,
Higher education student,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-0109-2384
V. Lymansky,
Higher education student,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-3503-0150

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.481

THE MULTI-VECTOR POTENTIAL OF ANTI-CORRUPTION FINANCIAL INVESTIGATIONS AND AUDITING IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF CRITICAL INFRASTRUCTURE FACILITIES IN LIGHT OF NATO PRINCIPLES

Т. Ю. Копотієнко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет
А. О. Бусенко,
здобувач вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет
А. В. Пахальчук,
здобувач вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет
В. Ю. Лиманський,
здобувач вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет

МУЛЬТИВЕКТОРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ РОЗСЛІДУВАНЬ ТА АУДИТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ НАТО

In the context of increasing threats to national security, the resilience of critical infrastructure enterprises has become one of the key priorities of strategic management. Corruption risks within the critical infrastructure sector extend beyond economic losses, transforming into a direct threat to the state's defense capability. This determines the relevance of identifying and implementing effective preventive anti-corruption mechanisms. In the context of Ukraine's Euro-Atlantic

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/).

integration, particular relevance and strategic importance are attached to incorporating NATO integrity principles into the national practice of anti-corruption financial investigations and auditing.

The purpose of this study is to substantiate the multi-vector potential of anti-corruption financial investigations and auditing, which combines the functions of detection, prevention, and performance assessment, in order to reduce systemic corruption risks and strengthen economic security at critical infrastructure facilities in accordance with NATO principles.

The article proposes an approach to conceptualizing the multi-vector potential of anti-corruption financial investigations and auditing, transforming them into a proactive instrument of strategic development. It is substantiated that the potential of anti-corruption financial investigations and anti-corruption auditing constitutes a multi-vector and synergistic instrument combining the following potentials: economic and security potential, aimed at reducing financial losses and preventive management of security risks; organizational and legal potential, focused on improving compliance systems and the regulatory framework; social and human-resource potential, implemented through the formation of an anti-corruption culture, enhancement of trust, and development of educational potential; institutional and international potential, consisting in integration with state institutions and international anti-corruption regimes operating in accordance with NATO security principles. It is substantiated that cooperation with international partners and adaptation to global anti-corruption standards are not merely one of the available options, but a fundamental prerequisite for the implementation of all the above-mentioned vectors of potential.

It is determined that the potential of anti-corruption auditing performed by the internal audit service lies in ensuring structural independence, which enables the provision of independent and unfiltered risk assessments free from potential managerial and political interference. This is critically important for optimizing anti-corruption mechanisms and strengthening corporate ethics. The principles of integrity and ethical governance, which are fundamental to NATO, provide the basis for the development of an anti-corruption culture. Anti-corruption financial investigations and auditing perform not only a control function but also a preventive one, contributing to the establishment of standards of conduct, enhancement of trust, and increased staff accountability.

The integration of NATO principles into the system of anti-corruption financial investigations and auditing will contribute to the comprehensive implementation of all vectors of potential — from internal resilience and management efficiency to the development of personnel integrity and international cooperation in the context of contemporary security challenges.

В умовах посилення загроз національній безпеці, стійкість підприємств критичної інфраструктури є одним з ключових пріоритетів стратегічного управління. Корупційні ризики у сфері критичної інфраструктури виходять за межі економічних збитків, перетворюючись на пряму загрозу обороноздатності держави. Це обумовлює актуальність пошуку та впровадження дієвих превентивних антикорупційних механізмів. У контексті євроатлантичної інтеграції України особливої актуальності та стратегічного значення набуває врахування у національній практиці антикорупційних фінансових розслідувань та аудиту принципів доброчесності НАТО.

Метою дослідження є обгрунтування мультивекторного потенціалу антикорупційних фінансових розслідувань та аудиту, що поєднує функції виявлення, превенції та оцінки ефективності, для зниження системних корупційних ризиків та зміцнення економічної безпеки на об'єктах критичної інфраструктури з урахуванням принципів НАТО.

У статті запропоновано підхід до виокремлення мультивекторного потенціалу антикорупційних фінансових розслідувань та аудиту, що трансформує його у проактивний інструмент стратегічного розвитку. Обгрунтовано, що потенціал антикорупційних фінансових розслідувань та антикорупційного аудиту є мультивекторним, синергетичним інструментом, що поєднує потенціали: 1) економіко-безпековий, спрямований на зниження фінансових втрат та превентивне управління безпековими ризиками; 2) організаційно-правовий, що фокусується на вдосконаленні комплаєнс-систем та нормативної бази); 3) соціально-кадровий, що реалізується через формування антикорупційної культури, підвищення довіри та розвиток освітнього потенціалу; 4) інституційно-міжнародний, що полягає в інтеграції з державними інституціями та міжнародними антикорупційними режимами, які функціонують згідно з безпековими принципами НАТО. Обгрунтовано, що взаємодія з міжнародними партнерами та адаптація до глобальних антикорупційних стандартів є не просто однією з опцій, а фундаментальною умовою реалізації всіх вищеописаних векторів потенціалу.

Визначено, що потенціал антикорупційного аудиту, що виконується службою внутрішнього аудиту, полягає у забезпеченні структурної незалежності, що дозволяє надавати правдиву, не-фільтровану оцінку ризиків в обхід потенційного управлінського та політичного втручання, що є критично важливим для оптимізації антикорупційних механізмів та корпоративної етики. Принципи доброчесності та етичного управління, що є базовими для НАТО, формують підгрунтя для розвитку антикорупційної культури. Антикорупційні фінансові розслідування та аудит виконують не лише контрольну, а й превентивну функцію, сприяючи утвердженню стандартів поведінки, підвищенню довіри та відповідальності персоналу.

Інтеграція принципів НАТО у систему антикорупційних фінансових розслідувань та аудиту сприятиме комплексній реалізації всіх векторів потенціалу — від внутрішньої стійкості й ефективності управління до розвитку кадрової доброчесності та міжнародної взаємодії у контексті сучасних безпекових викликів.

Key words: anti-corruption financial investigations, audit, anti-corruption audit, internal audit, forensic, digital audit, corruption risk analysis, critical infrastructure facilities, economic and national security, ESG, NATO principles.

Ключові слова: антикорупційні фінансові розслідування, аудит, антикорупційний аудит, внутрішній аудит, форензік, digital аудит, аналіз корупційних ризиків, об'єкти критичної інфраструктури, економічна та національна безпека, ESG, принципи НАТО.

PROBLEM STATEMENT

Ensuring the continuous and effective operation of critical infrastructure facilities is a fundamental prerequisite for national security. During the war, instances of corruption at critical infrastructure facilities become a direct threat to national security. They not only lead to financial crimes [1], but also create systemic vulnerabilities that can be exploited by an aggressor. Corruption in the security and defense sector, for example, can disrupt the supply of vital resources [2]. The experience of international missions in conflict zones confirms that corrupt practices can directly threaten the success of a mission and long-term stability [3]. Thus, corruption risks at critical infrastructure enterprises go beyond economic losses, becoming a factor that reduces the state's defense capability and enhances the effectiveness of enemy sabotage and subversion. Systemic manifestations of corruption in the critical infrastructure and defense sectors can be overcome through effective anti-corruption financial investigations and anti-corruption audits. In the context of Ukraine's Euro-Atlantic integration and its aspiration to join the defense Alliance, incorporating NATO's integrity principles into national anti-corruption financial investigation and audit practices takes on particular relevance and strategic importance.

ANALYSIS OF RECENT SCIENTIFIC RESEARCH

Scientific works and analytical reports on critical infrastructure management increasingly identify corruption as a systemic vulnerability. The World Bank and other international institutions focus on characterizing corruption vulnerabilities in infrastructure [4]. Studies highlight specific schemes prevalent in strategic sectors: collusion between contractors and supervising officials, significant changes to contract terms to inflate prices, as well as the substitution of products or work that do not meet contract specifications [5]. Recent studies emphasize the link between corruption and cybersecurity. IT departments are found to be vulnerable due to corrupt procurement schemes, which are catalyzed by the spread of pirated software [6]. Networks built on unlicensed software become easy targets for ransomware and hacktivists.

At the same time, the theory and methodology of anti-corruption financial investigations and audits are evolving. Researchers pay particular attention to the importance of anti-corruption financial investigations and audits in the field of public procurement according to NATO standards. Thus, Nazarova K.O., Gordopolov V.Yu., and Shirchenko B.S. in their work explore the theoretical and practical aspects of procurement audits according to NATO standards [7].

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

Researchers are devoting significant attention to the development of anti— corruption auditing. Its objectives are defined as follows: assessing corruption risks; identifying instances of corruption; evaluating the effectiveness of anti-corruption measures; and providing recommendations for mitigating corruption risks and others. Anti-corruption auditing does not operate in isolation; internal audit must share information and collaborate with other functions, such as fraud investigation, the legal department, and compliance [8]. Modern approaches integrate anti-corruption auditing into the overall corporate governance system. The UN offers to businesses practical guides on creating an "effective ethics and compliance program to combat corruption" [9]. It is noted that anti-corruption oversight is a key component of the "G" in ESG, and commitment to an ethical culture is fundamental to a company's operation [10].

IDENTIFICATION OF PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE OVERALL PROBLEM

An analysis of scientific and regulatory sources underscores the importance of researching the theory and practice of anti-corruption financial investigations and audits. In our opinion, it is particularly relevant to study and reveal the multi-vector potential of anti-corruption financial investigations and anti-corruption audits in the critical infrastructure sector, as the beneficial effects of anti-corruption activities are in fact, quite multifaceted. Anti-corruption financial investigations and audits, if they are well-organized, can serve as tools for directly influencing the economic security of critical infrastructure enterprises and, consequently, the national security of the state. The greatest potential of anti-corruption financial investigations and audits lies not only in identifying violations but also in assessing the strengths of anti-corruption policies and procedures, helping to identify systemic shortcomings [11].

THE AIM OF THE RESEARCH

The aim of the research is to substantiate the multi-vector potential of anti-corruption financial investigations and audits, which combine the functions of detection, prevention, and effectiveness assessment, to reduce systemic corruption risks and strengthen economic security at critical infrastructure facilities, taking into account NATO principles.

Presentation of the main research material. In the current context of strategic economic sectors, anti-corruption financial investigations at critical infrastructure enterprises go beyond the traditional understanding of control. Anti— corruption financial investigations are viewed not only as a means of retrospective verification but also as an active tool for strategic development. The key term in this study is "potential" — the sum of hidden opportunities, resources, areas of influence, and growth points activated by anti-corruption activities.

The rationale for "multi-vectority" is based on the fact that both anti— corruption financial investigations and audits are not considered as exclusively punitive or verification-based options. Instead, anti-corruption financial investigations and audits are comprehensive tools capable of catalyzing positive changes simultaneously in three environments:

— government sector — by providing objective data to improve regulatory policy and enhance the efficiency of public asset management;

— corporate — by optimizing business processes, strengthening internal control systems, and increasing investment attractiveness;

— public — by restoring trust in institutions that provide vital services and fostering zero tolerance for corruption.

Thus, a paradigm shift is taking place. Instead of answering the question "What was violated?", anti-corruption financial investigations and audits in the critical infrastructure sector focus on the question "What systemic vulnerabilities could lead to collapse in the future?" Given the wide range of actors involved in conducting anti-corruption financial investigations, these should also be considered as a tool for forward-looking management and forecasting of corruption risks by promoting transparency and continuous accountability [12].

To visualize and organize these areas of influence, it is appropriate to group them into the corresponding vectors as it is shown in Fig. 1.

Let's consider the vectors of the potential of anti-corruption financial investigations and auditing of critical

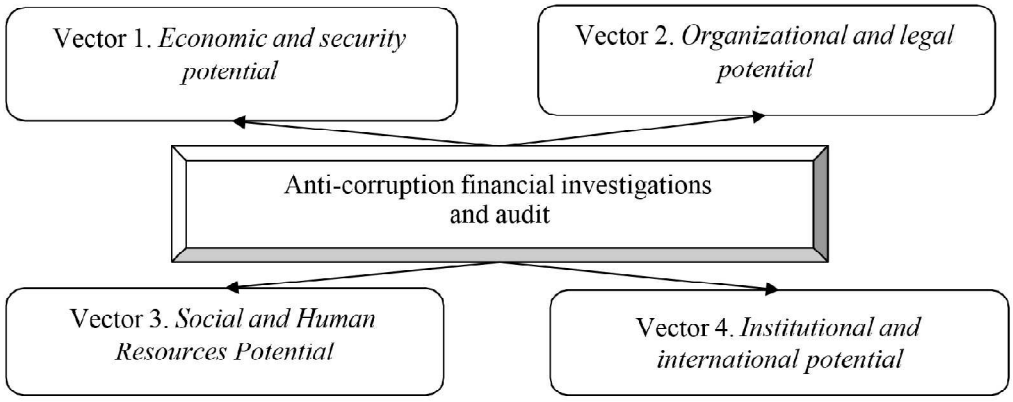


Fig. 1. Vectors of the multi-vector potential of anti-corruption financial investigations and auditing in the critical infrastructure sector

Source: authors' own work.

infrastructure facilities shown in Fig. 1:

1. The "economic and security potential" vector is directed inward toward the enterprise, focusing on sustainability, efficient resource utilization, and the protection of assets from unlawful encroachments;

2. the "organizational and legal capacity" vector — also directed inward, focusing on improving management processes, the regulatory framework, compliance functions, and corporate governance;

3. The "social and human resources potential" vector is directed toward personnel and internal culture, focusing on ethics, fostering an anti-corruption mindset, trust, and the development of human capital;

4. The "institutional and international potential" vector is outward-facing, focusing on interaction with state and international institutions, integration into global standards, and strengthening reputation at the macro level.

The following analysis is dedicated to detailed examination of each of these potentials.

Economic and security potential can be considered as a comprehensive concept comprising two components: security and economic. The economic potential of anti-corruption financial investigations and audits is realized through direct and indirect reductions in financial losses. Corruption generates enormous losses, measured on a global scale. Studies on loss assessment methodologies provide the following figures: "baseline estimates of annual costs from corruption and efficiency losses amount to nearly 2 trillion US dollars" [13]. Speaking specifically about auditing, at the level of a critical infrastructure enterprise, auditing allows to identify specific "loss points": non-transparent procurement, fictitious contracts, and inefficient use of assets.

However, the economic potential (as a component of economic and security potential) of anti-corruption financial investigations and audits is not limited to mere savings. Its deeper function lies in restoring the "educational function" [13]. Broken audit and anti-corruption financial investigation systems compromise the entire educational function of governments [13]. When anti-corruption financial investigations and audits demonstrate systemic effectiveness, the result is not only the recovery of funds but also learning how to avoid losing resources in the future.

For energy, transportation, or water supply enterprises, funds saved from corruption schemes can be redirected toward modernizing equipment and improving operational resilience. In its "Lifelines" report, the World Bank highlights problems with infrastructure that is poorly designed, operated, or maintained [14].

Investors, particularly international ones, consider transparency as a key factor in reducing risks. Research by S. Hallegatte for the World Bank illustrates the link between the Corruption Perceptions Index and infrastructure quality [14]. Regular, independent anti-corruption audits and effective, results-oriented anti-corruption financial investigations serves as a strong signal to the market, confirming that investments will be protected from misuse.

The second component of economic and security potential is the security component. At critical infrastructure enterprises, corruption risks directly translate into national security risks. In sectors where an error or failure can lead to man-made disasters or the collapse of vital services, the potential of anti-corruption financial investigations and audits takes on a preventive and security-oriented character. In this context, NATO's principles of resilience and risk management enhance the ability of critical infrastructure facilities to counter internal financial threats. Anti— corruption financial investigations and audits serve as tools for identifying and minimizing losses, which aligns with NATO's approaches to protecting critical systems as a component of economic security.

Risk management, which is an integral part of auditing, is defined as a systematic tool for identifying corruption vulnerabilities [4]. The potential of auditing and anti-corruption financial investigations lies in reframing corruption offenses. They cease to be merely financial abuses and are reclassified as security threats.

For example, if an audit or anti-corruption financial investigation at a nuclear power plant reveals that uncertified equipment is being supplied due to a corrupt collusion, the main problem is no longer the embezzlement of funds but the immediate threat of a radiation accident. If safety protocols are ignored at a transportation hub due to bribery, hundreds of lives are put at risk. The United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) explicitly states that effective management of corruption risks can "protect law enforcement operations and human safety" [15].

An audit provides management and government regulators with a sound basis for prioritizing anti-corruption measures specifically as an element of physical and operational security. It allows for the early detection of not only existing violations but also the prediction of future threats. The analytical component of the audit helps understand the environments in which the enterprise operates [16] and develop systematic recommendations to address fundamental risk factors, rather than merely their consequences. Anti-corruption financial investigations establish the evidence base for violations and bring cases to prosecution.

Next, we will examine Vector 2, "organizational and legal capacity". Realizing economic and security benefits is impossible without a solid internal foundation. The organizational and legal capacity of anti-corruption financial investigations and audits lies in their ability to serve as tools for internal development, establishing robust management and control systems. It is complemented by the principles of the principles of good governance promoted by NATO, specifically transparency, accountability, and the rule of law. Their implementation through financial audit and anti-corruption investigation mechanisms, as well as within the Building Integrity initiative, helps align internal procedures with international standards and enhances the effectiveness of the compliance system.

Anti-corruption audits act as a catalyst for improving the regulatory framework at two levels: corporate and national. At the corporate level, audit results (identified gray areas, gaps in internal regulations, opportunities for abuse of discretionary powers) form the basis for developing or updating anti-corruption policies, codes of ethics, and compliance procedures.

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/).

At the higher level, the audit serves as a feedback mechanism for policymakers. When auditors at critical infrastructure sites systematically identify the same gaps in sector-specific legislation (for example, in public procurement or licensing procedures), these findings can form the basis for proposals to amend legislation at the national level.

Audit practice, based on international standards, facilitates their implementation. For example, the Recommendations on Good Practices in Internal Control, Ethics, and Compliance from the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) provide guidelines that audit helps to implement in practice at each individual enterprise [17].

The core of organizational capacity lies in optimizing the internal control system. Modern management approaches identify five key components of effective control: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. Anti-corruption audits assess how effective these components are in practice, not just on paper. Regarding anti-corruption financial investigations, they may be conducted not only by entities external to the critical infrastructure enterprise but also by internal entities — in the form of forensic diagnostics.

In the academic and practical debate regarding the role of auditing within the corporate governance framework, the "Three Lines Model". It clearly delineates roles in risk management [18].

For critical infrastructure enterprises, especially state-owned enterprises (SOEs), where significant political pressure or conflicts of interest often exist [19], the implementation of such a model is of crucial importance. The potential of anti— corruption auditing, performed by the internal audit function, lies in ensuring structural independence.

Internal audit (the third line of defense) has the highest level of independence and objectivity [18] and reports directly to the highest governing body (the supervisory board, audit committee), rather than to operational management (the first and second lines). This independence allows audits to provide a truthful, unfiltered assessment of risks, bypassing potential managerial and political interference.

Let us examine the third vector: "social and human resources potential". Critical infrastructure enterprises operate in close connection with society. Their actions or omission directly impact citizens' quality of life. In connection with the above-mentioned, the social and human resources potential of anti-corruption financial investigations and audits takes on particular significance. In this context, the principles of integrity and ethical management, which are fundamental to NATO, form the foundation for the development of an anti-corruption culture. Financial investigations and audits serve not only a control function but also a preventive one, contributing to the establishment of standards of conduct and the enhancement of staff trust and accountability.

Enterprises that provide energy, water, transportation, and communication services are the foundation of the social contract. Corruption in these sectors is perceived by citizens as extremely painful, as it undermines trust in institutions [20]. The social potential of anti-corruption financial investigations and audits is realized not so much through the mere fact of conducting these measures as through the transparency of the results obtained. Anti-corruption financial investigations and audits whose results are hidden from the public do not restore public trust. This potential is activated only when anti-corruption agencies publicly report on the vulnerabilities identified and, what is more important, on the measures taken to address them.

A study on barriers to effective governance by L. M. Sule, E. D. Hoshen, and A. Umar indicates that public awareness campaigns could help foster a stronger anti— corruption culture [20]. Reports from anti-corruption entities, adapted for the general public, become part of such a campaign.

Anti-corruption financial investigations and anti-corruption audits reveal gaps not only in procedures but also in competencies, ethical standards, and staff culture. The fight against corruption is a process that requires profound cultural changes. A study by the SDA emphasizes the importance of education, asserting that the fight against corruption requires a multifaceted approach that integrates education starting from elementary school [21].

In this context, anti-corruption financial investigations and anti-corruption audits serve as catalysts for two levels of educational potential. At the micro level (intra-corporate), the results of such measures clearly indicate which specific departments or categories of employees (for example, in the procurement or permitting departments) require immediate and targeted training on ethics and compliance. As noted in the SDA study, training and education must become top priorities [21]. Anti-corruption audits provide the baseline data for developing such training programs.

At the macro (national) level, anti-corruption financial investigations and audits form the labor market. This demand stimulates the emergence of relevant educational programs at universities, similar to ethics courses in European educational systems [21].

The final vector examined is "institutional and international capacity". The institutional potential of anti-corruption financial investigations and anti-corruption audits lies in their ability to integrate and interact with the broader national and international anti-corruption architecture.

In this context, the principles of interoperability, a comprehensive approach, and transparency — which are characteristic of NATO — ensure the integration of national financial control and audit practices into the international environment. This helps build trust among partners, strengthen institutional capacity, and enhance the country's economic security.

At the national level, the potential of anti-corruption financial investigations and anti-corruption audits lies in their integration with public financial control systems (e.g., the Accounting chamber) and preventive bodies (the National Agency on Corruption Prevention). Creating a unified information framework for risks helps avoid duplication of functions and strengthens overall oversight.

At the international level, the potential lies in developing cooperation with global anti-corruption organizations, such as the Group of States against Corruption

(GRECO), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), and Transparency International. Aligning with global standards and implementing international recommendations is critically important for Ukraine.

Institutional capacity is clearly evident in monitoring reports. The National Agency on Corruption Prevention publishes reports on Ukraine's fulfillment of international obligations [22].!!!

International integration fulfills another, less obvious but crucial function: it serves as an external anchor for the depoliticization of domestic reforms. Conducting anti-corruption financial investigations, anti-corruption audits, and implementing compliance at politically sensitive state-owned critical infrastructure enterprises [19] often faces fierce resistance from domestic elites. However, when the implementation of transparent audit procedures becomes a formal requirement of international agreements — for example, to receive funding from the International Monetary Fund [22] or to further European integration — reformers within enterprises and the government receive an effective, non-political mandate to implement changes. The potential of anti-corruption auditing in this case lies in using international commitments as a tool to overcome internal resistance.

An analysis of institutional capacity shows that cooperation with international partners and adaptation to global anti-corruption standards are not merely one of several options, but a fundamental prerequisite for realizing all the aforementioned vectors of potential. The economic, security, and organizational opportunities of anti-corruption financial investigations and anti-corruption audits at critical infrastructure enterprises are impossible without deep integration into global processes.

CONCLUSIONS

The potential of anti-corruption financial investigations and anti-corruption audits is a multi-vector, synergistic tool that combines economic-security, organizational- legal, social-human resources, and institutional-international potentials. Realizing this potential is a factor not only in the economic security and efficiency of critical infrastructure enterprises but also in the national security of the state. Due to the synergy of anti-corruption financial investigations and audits, there is a shift from reactive detection of violations to proactive identification of systemic vulnerabilities and preventive risk management, which is critically important in the context of military threats. Integrating NATO principles into the system of anti-corruption financial investigations and audits of critical infrastructure facilities will facilitate the comprehensive realization of all aspects of potential. Such an approach will not only help reduce corruption risks but will also form a systemic foundation for strengthening the country's economic security.

Література:

1. Герасименко О. М. Загрози об'єктам критичної інфраструктури України в умовах воєнного стану. Науковий вісник УНУ. 2024. № 84 (3). С. 257—263.

2. FACT SHEET: U.S. Achievements in the Global Fight Against Corruption. URL: https://surl.li/xcohjr (дата звернення: 04.05.2026).

3. Corruption Threats & International Missions Practical guidance for leaders. URL: https://surl.li/zpuowc (дата звернення: 04.05.2026).

4. Edgardo C. J., Sanjay P. Publication: The Many Faces of Corruption: Tracking Vulnerabilities at the Sector Level. World Bank, 2007. URL: https://surl.lu/xoumdd (дата звернення: 04.05.2026).

5. Pattanayak S., Verdugo-Yepes C. Protecting Public Infrastructure from Vulnerabilities to Corruption: A Risk-Based Approach. URL: https://surl.li/zkgtyk (дата звернення: 04.05.2026).

6. Peacock R. The impact of corruption on cybersecurity: Rethinking national strategies across the Global South. URL: https://surl.lu/xthwsw (дата звернення: 04.05.2026).

7. Назарова, К. О., Гордополов, В. Ю., & Ширченко, Б. С. Аудит закупівель за стандартами НАТО. Актуальні проблеми сталого розвитку, 3 (3), 2026, 170—175.

8. Auditing Anti-corruption Activities, 2nd Edition. The Institute of Internal Audiotrs. URL: https://surl.li/yjozaf (дата звернення: 04.05.2026).

9. An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide. United Nations, 2013. 118 p.

10. Professional Accountants in Business and Anti-Corruption Compliance. URL: https://surl.li/ktgqdp (дата звернення: 04.05.2026).

11. McDevitt A. Supreme audit institutions? anti-corruption strategies. URL: https://surl.li/qobyyw (дата звернення: 04.05.2026).

12. GUID INTOSAI 5270 Guideline for the Audit of Corruption Prevention. URL: https://surl.li/nwrjgp (дата звернення: 04.05.2026).

13. Estimating the Costs of Corruption and Efficiency Losses from Weak National and Sector Systems Development Policy Paper. URL: https://surl.li/uhaijq (дата звернення: 04.05.2026).

14. Hallegatte S., Rentschler J., Rozenberg J. LIFELINES The Resilient Infrastructure Opportunity. World Bank Group. URL: https://surl.li/tqvgqg (дата звернення: 04.05.2026).

15. State of integrity a guide on conducting corruption risk assessments in public organizations. United Nations, 2020. 72 p. URL: https://surl.li/bqtoia (дата звернення: 04.05.2026).

16. A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment. URL: https://surl.li/zhoejs (дата звернення: 04.05.2026).

17. Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. URL: https://surl.lt/pzmfmw (дата звернення: 04.05.2026).

18. Raboczki M. B. Internal audit functions and corporate governance: Evidence from Hungary. Society and Economy. 2018. № 40 (2). P. 289—314.

19. Governance infrastructure assessment framework. URL: https://surl.li/dvmzkv (дата звернення: 04.05.2026).

20. Sule L. M., Hoshen E. D., Umar A. Corruption as A Barrier to Effective Governance in Key Sectors of Nigeria. International Journal of Research and Innovation in Social

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/).

Science. 2025. URL: https://surl.li/mpnabz (дата звернення: 04.05.2026).

21. The eu and 21 ST CenTuRY SeCuRITY. URL: https://surl.li/axxycg (дата звернення: 04.05.2026).

22. Звіти щодо виконання міжнародних зобов'язань взятих Україною в антикорупційній сфері. URL: https://surl.li/mgozmt (дата звернення: 04.05.2026).

References:

1. Herasymenko, O. M. (2024), "Threats to critical infrastructure facilities of Ukraine under martial law", Naukovyj visnyk UNU, vol 84 (3), pp. 257—263.

2. FACT SHEET: U.S. (2024), "Achievements in the Global Fight Against Corruption", available at: https://surl.li/xcohjr (Accessed 04.05.2026).

3. Transparency International (2014), "Corruption Threats & International Missions Practical guidance for leaders", available at: https://surl.li/zpuowc (Accessed 04.05.2026).

4. Edgardo, C. J. and Sanjay, P. (2007), "The Many Faces of Corruption: Tracking Vulnerabilities at the Sector Level", World Bank, available at: https://surl.lu/xoumdd (Accessed 04.05.2026).

5. Pattanayak, S. and Verdugo-Yepes, C. (2026), "Protecting Public Infrastructure from Vulnerabilities to Corruption: A Risk-Based Approach", available at: https://surl.li/zkgtyk (Accessed 04.05.2026).

6. Peacock, R. (2024), "The impact of corruption on cybersecurity: Rethinking national strategies across the Global South", available at: https://surl.lu/xthwsw (Accessed 04.05.2026).

7. Nazarova, K. O., Hordopolov, V. Yu., & Shyrchenko, B. S. (2026), "Procurement audit according to NATO standards", Aktual'ni problemy staloho rozvytku, vol. 3(3), pp. 170—175.

8. The Institute of Internal Audiotrs (), "Auditing Anticorruption Activities, 2nd Edition", available at: https://surl.li/yjozaf (Accessed 04.05.2026).

9. United Nations (2013), An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide., NY, USA.

10. IFAC (2024), "Professional Accountants in Business and Anti-Corruption Compliance", available at: https://surl.li/ktgqdp (Accessed 04.05.2026).

11. McDevitt, A. (2020), "Supreme audit institutions? anti-corruption strategies", available at: https://surl.li/qobyyw (Accessed 04.05.2026).

12. GUID INTOSAI 5270 (2019), "Guideline for the Audit of Corruption Prevention", available at: https://surl.li/nwrjgp (Accessed 04.05.2026).

13. National and Sector Systems Development Policy Paper (2013), "Estimating the Costs of Corruption and Efficiency Losses from Weak", available at: https://surl.li/uhaijq (Accessed 04.05.2026).

14. Hallegatte, S., Rentschler, J. and Rozenberg, J. (2019), "LIFELINES The Resilient Infrastructure Opportunity", World Bank Group, available at: https://surl.li/tqvgqg (Accessed 04.05.2026).

15. United Nations (2020), "State of integrity a guide on conducting corruption risk assessments in public organizations", available at: https://surl.li/bqtoia (Accessed 04.05.2026).

16. United Nations (2013), "A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment", available at: https://surl.li/zhoejs (Accessed 04.05.2026).

17. OECD (2009), "Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions", available at: https://surl.lt/pzmfmw (Accessed 04.05.2026).

18. Raboczki, M. B. (2018), "Internal audit functions and corporate governance: Evidence from Hungary", Society and Economy, vol. 40 (2), pp. 289—314.

19. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2021), "Governance infrastructure assessment framework", available at: https://surl.li/dvmzkv (Accessed 04.05.2026).

20. Sule, L. M., Hoshen, E. D. and Umar, A. (2025), "Corruption as A Barrier to Effective Governance in Key Sectors of Nigeria", International Journal of Research and Innovation in Social Science, available at: https://surl.li/mpnabz (Accessed 04.05.2026).

21. The Security & Defence Agenda (2014), "The EU and 21 st century security", available at: https://surl.li/axxycg (Accessed 04.05.2026).

22. National Agency on Corruption Prevention (2026), "Reports on the implementation of international obligations undertaken by Ukraine in the anti-corruption sphere", available at: https://surl.li/mgozmt (Accessed 04.05.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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 658.3: 316.6

І. В. Тюха,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1629-398X
Т. М. Видрич,
здобувачка магістерського рівня вищої освіти
спеціальності D3 "Менеджмент",
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-6797-9660

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.489

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В УПРАВЛІННІ HR-ПРОЄКТАМИ: МОТИВАЦІЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ

I. Tyukha,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Labor Economics and Management, National University of Food Technologies
T. Vydrych,
Master's Student of the Department of Personnel Management and Administration,
National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine

TEAM INTERACTION IN HR PROJECT MANAGEMENT: MOTIVATION AND CONFLICT RESOLUTION

У статті проведено комплексне дослідження особливостей командної взаємодії в процесі управління HR-проєктами в сучасних організаціях. Визначено сутність HR-проєктів як специфічного комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у сфері управління персоналом, таких як підбір, адаптація, навчання та розвиток корпоративної культури. Ключовою особливістю таких проєктів обгрунтовано їх антропоцентричність, оскільки основним об'єктом і ресурсом виступають люди, що значно ускладнює процеси планування та реалізації порівняно з технічними проєктами. Проаналізовано фундаментальну роль мотивації як головної рушійної сили, що забезпечує високий рівень залученості учасників команди та якість виконання поставлених завдань. Встановлено, що ефективність стимулювання в проєктному середовищі залежить від збалансованого поєднання матеріальних винагород та методів нематеріальної мотивації, включаючи публічне визнання експертності та можливості професійного зростання. Особливу увагу в роботі приділено деструктивним чинникам, що провокують виникнення конфліктів у проєктних командах. Серед них виділено комунікаційні бар'єри, інформаційне перевантаження та нечіткий розподіл функціональних ролей. Автор класифікує конфлікти на міжособистісні, рольові та організаційні, описуючи їхній вплив на загальний психологічний клімат. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо покращення командної взаємодії. Запропоновано впровадження регулярних структурованих зустрічей, використання сучасних цифрових платформ для спільної роботи та забезпечення повної прозорості інформаційних потоків. Доведено, що превентивне управління через чітке делегування повноважень та розвиток довіри є значно ефективнішим за реактивне розв'язання суперечок. Зроблено висновок, що успіх HR-проєктів безпосередньо залежить від синергії трьох компонентів: гнучкої мотиваційної системи, налагодженої комунікації та здатності лідера конструктивно керувати конфліктними ситуаціями.

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

The article presents a comprehensive study of the peculiarities of team interaction within the framework of HR project management in modern organizations. It defines the essence of HR projects as a specific complex of interrelated activities aimed at achieving strategic goals in personnel management, such as recruitment, onboarding, professional development, and corporate culture transformation. The study emphasizes that the fundamental characteristic of these projects is their anthropocentric nature, as people serve as both the primary object and the key resource, which significantly complicates planning and execution compared to technical or industrial projects. The research analyzes the fundamental role of motivation as a primary driving force that ensures high levels of participant engagement and the superior quality of task performance. It is established that the effectiveness of stimulation in a project environment depends on a balanced combination of financial rewards and non-material motivation methods, including public recognition of expertise and opportunities for career advancement. Particular attention is devoted to the destructive factors that trigger conflicts within project teams. Among these, the study identifies communication barriers, information overload, and the ambiguous distribution of functional roles and responsibilities. The author classifies these conflicts into interpersonal, role-based, and organizational categories, describing their impact on the overall psychological climate and productivity. Based on the analysis, practical recommendations for enhancing team interaction are developed. These include the implementation of regular structured meetings, the use of modern digital collaboration platforms, and ensuring full transparency of information flows. The study proves that preventive management through clear delegation of authority and the building of trust is significantly more effective than reactive dispute resolution. The article concludes that the success of HR projects directly depends on the synergy of three components: a flexible motivational system, streamlined communication, and the leader's ability to manage conflict situations constructively.

Ключові слова: командна взаємодія, HR-проєкт, мотивація персоналу, управління конфліктами, проєктна команда, комунікація.

Key words: team interaction, HR project, personnel motivation, conflict management, project team, communication.

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

У сучасних умовах ефективне управління проєктами, особливо у сфері HR, набуває дедалі більшого значення. HR-проєкти, що охоплюють підбір, адаптацію, розвиток персоналу та трансформацію організаційної культури, є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Їх успішна реалізація залежить не лише від планування, а й від якості командної взаємодії, залученості учасників та здатності лідерів вирішувати внутрішні суперечності [1].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення результативності управління HR-проєктами через удосконалення механізмів командної роботи. В умовах дистанційної праці та цифрової трансформації традиційні підходи до управління командами потребують адаптації, де особливого фокусу вимагають питання мотивації та конструктивного вирішення конфліктів як базових елементів синергії.

Проблема полягає у наявності розриву між теоретичними моделями проєктного менеджменту та практичними аспектами їх реалізації в HR-сфері, де "людський фактор" є визначальним. Недостатній рівень взаємодії, комунікаційні бар'єри та неврахування індивідуальних мотиваційних профілів часто стають причинами неефективності проєктів. Це потребує наукового обгрунтування комплексного підходу до управління проєктною командою, що поєднує методи стимулювання та стратегії конфлікт-менеджменту.

З наукової точки зору проблема пов'язана з поглибленням методичних засад управління HR-проєктами через призму групової динаміки. З практичної — з розробкою прикладних рекомендацій щодо стабілізації робочого клімату та підвищення продуктивності команд у межах реалізації стратегічних змін в організації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади управління проєктами та командної взаємодії закладені у працях таких зарубіжних вчених, як І. Адізес, Г. Керцнер та Б. Такмен, які дослідили етапи формування команд та роль лідерства у проєктному середовищі. Питання мотивації персоналу як рушійної сили організаційного розвитку висвітлені у класичних працях А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. МакКлелланда, що дозволяють розглядати залученість учасників HR-проєктів через систему їхніх потреб.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження проєктного менеджменту та стратегічного управління персоналом зробили такі автори, як О. Амо-

ша, Г. Назарова, А. Колот, С. Шекшня та О. Гришнова. У їхніх роботах детально проаналізовано трансформацію ролі HR-департаментів, методи підвищення ефективності інтелектуальної праці та особливості формування корпоративної лояльності.

У контексті специфіки командної взаємодії та управління конфліктами варто виділити дослідження Л. Карамушки, Г. Заплітної та Н. Лук'янченко. Автори акцентують увагу на психологічних аспектах групової роботи, важливості комунікаційної компетентності менеджера та необхідності впровадження превентивних методів вирішення суперечок для збереження цілісності проєктної команди. Проте, попри значну кількість напрацювань, питання інтегрованого управління мотивацією та конфліктами саме в межах короткострокових та інтенсивних HR-проєктів потребують подальшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей командної взаємодії в управлінні HR-проєктами, визначення ролі мотивації та механізмів подолання конфліктів для підвищення ефективності проєктної команди. Дослідження спрямоване на розкриття сутності HR-проєктів, аналіз причин деструктивних процесів у команді та обґрунтування заходів щодо їх усунення.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань: систематизація факторів впливу на командну взаємодію; аналіз значення матеріальних і нематеріальних стимулів у проєктній діяльності; характеристика методів управління конфліктами в умовах обмеженості ресурсів і часу; розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних стратегій у межах реалізації HR-проєктів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні управління персоналом дедалі частіше здійснюється у форматі проєктної діяльності, що дозволяє організаціям швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. HR-проєкт доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети (наприклад, автоматизація рекрутингу або впровадження системи KPI) у визначені терміни. Ключовою особливістю таких проєктів є те, що їх об'єктом і суб'єктом одночасно виступають люди, що робить процес управління значно складнішим порівняно з технічними або виробничими системами [2].

Залежно від цілей і змісту діяльності HR-проєкти поділяються на кілька основних видів. Найпоширенішими є проєкти з підбору персоналу, які охоплюють формування вимог до кандидатів, пошук, відбір та оцінювання претендентів. Важливим напрямом також є проєкти з адаптації персоналу, спрямовані на інтеграцію нових працівників у колектив, ознайомлення з корпоративною культурою та робочими процесами.

Окрему групу становлять проєкти з навчання та розвитку персоналу, метою яких є підвищення професійного рівня працівників, формування нових компетенцій та підготовка кадрового резерву. До HR-проєктів також відносять ініціативи, пов'язані з оцінюванням персоналу, впровадженням систем мотивації, розвитком корпоративної культури, а також управлінням змінами в організації (рис. 1) [3].

Для HR-проєктів характерною є складність оцінювання результатів, адже ефект від їх реалізації часто має нематеріальний характер і проявляється у довгостроковій перспективі.

Ще однією важливою особливістю є необхідність ефективної комунікації між усіма учасниками проєкту. Оскільки робота пов'язана з людьми, виникає потреба у постійному обміні інформацією, узгодженні дій та врахуванні індивідуальних особливостей працівників. Також HR-проєкти часто супроводжуються змінами в організації, що може викликати опір з боку персоналу і потребує додаткових зусиль для його подолання [4].

Управління HR-проєктами, як правило, здійснюється за класичною логікою проєктного менеджменту, яка включає кілька основних етапів. Першим етапом є ініціація, під час якої визначається потреба у проєкті, формулюється його мета та окреслюються основні завдання. На цьому етапі важливо чітко розуміти, яких змін або результатів необхідно досягти у сфері управління персоналом.

Наступним етапом є планування, що передбачає розробку детального плану дій, визначення ресурсів, термінів виконання та відповідальних осіб. У межах HR-проєктів особливу увагу приділяють плануванню людських ресурсів, адже необхідно врахувати кваліфікацію працівників, їх зайнятість, а також рівень мотивації до участі в проєкті [5].

Третім етапом є реалізація проєкту, під час якої відбувається виконання запланованих заходів. На цьому етапі особливо важливо забезпечити ефективну взаємодію між членами команди, своєчасне виконання завдань та належний рівень комунікації. У HR-проєктах реалізація часто супроводжується необхідністю адап-

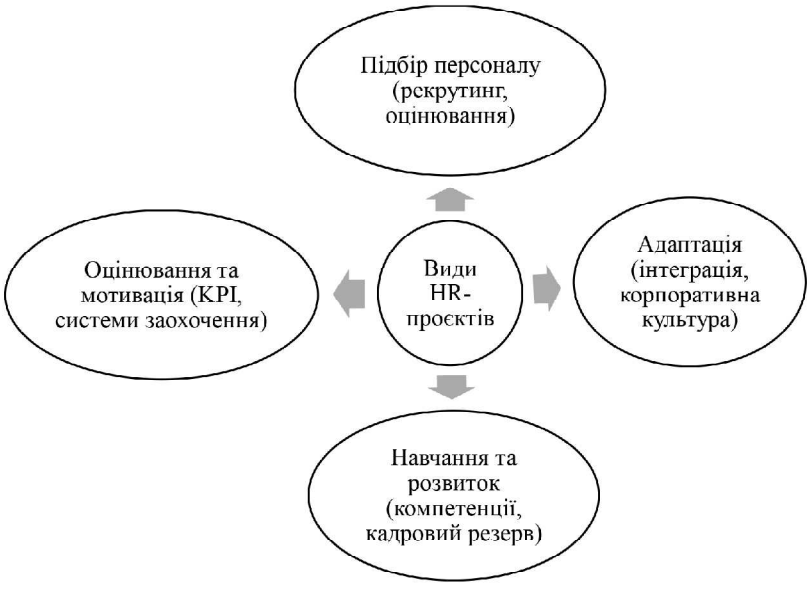


Рис. 1. Класифікація основних видів HR-проєктів за цілями та змістом діяльності

Джерело: складено автором на основі [3].

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

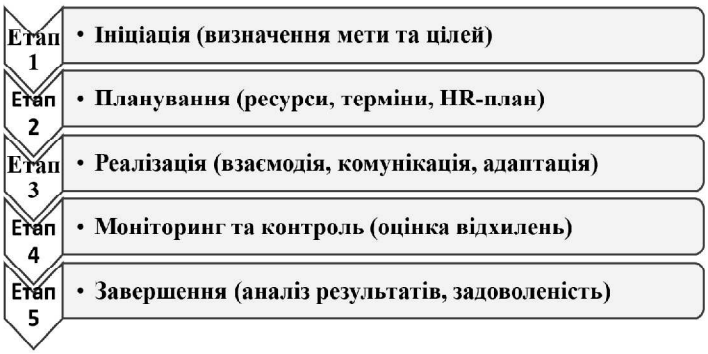


Рис. 2. Алгоритм реалізації етапів життєвого циклу управління HR-проєктом

Джерело: складено автором на основі [6].

тації планів до змінних умов, а також вирішенням поточних проблем, пов'язаних із людським фактором.

Завершальними етапами є моніторинг, контроль і завершення проєкту. Моніторинг передбачає оцінювання виконання завдань, виявлення відхилень і внесення коригувань. Завершення включає підбиття підсумків, аналіз результатів та оцінку ефективності заходів. У HR-проєктах це може проявлятися у зростанні задоволеності працівників, підвищенні продуктивності та покращенні організаційного клімату. (Рис. 2) [6].

Враховуючи зазначену специфіку, менеджеру проєкту необхідно забезпечити індивідуальний підхід, кожен працівник має власні потреби, мотивацію, стиль поведінки та рівень відповідальності, що впливає на загальну ефективність командної діяльності.

Крім того, у процесі роботи можуть виникати конфлікти, пов'язані з розподілом ролей, навантаженням або різними поглядами на виконання завдань. Уміння своєчасно виявляти такі ситуації та ефективно їх вирішувати є важливою складовою управління. Рівень мотивації працівників суттєво впливає на їхню залученість до проєкту та готовність працювати на досягнення спільних цілей.

У сучасних організаціях ефективність реалізації HR-проєктів значною мірою визначається якістю командної взаємодії. Саме команда виступає основним ресурсом, від якого залежить досягнення поставлених цілей. У цьому контексті важливо розглядати не лише професійні компетенції учасників, але й рівень їхньої взаємодії, комунікації та здатності працювати спільно.

Команда є ключовим ресурсом, адже саме її учасники забезпечують виконання завдань — від планування й організації до реалізації заходів. Специфіка людського ресурсу вимагає від менеджменту гнучкого коригування стилів лідерства залежно від етапу проєкту. Кожен член команди має власні цілі, мотивацію, досвід і стиль роботи, що робить координацію особливо важливою.

Важливим аспектом є те, що ефективна взаємодія в команді безпосередньо впливає на результати HR-проєкту. Крім того, позитивна командна взаємодія сприяє формуванню довіри між учасниками, що є важливою умовою стабільної та продуктивної роботи.

Водночас недостатній рівень взаємодії та слабка комунікація можуть створювати значні ризики. Однією з найпоширеніших проблем є виникнення непорозумінь між учасниками команди, що може призводити до затримок у виконанні завдань або зниження їх якості. Також важливим ризиком є недостатній обмін інформацією, коли окремі члени команди не володіють повною картиною проєкту, що ускладнює прийняття рішень.

Ще одним негативним наслідком слабкої комунікації є підвищення рівня конфліктності в команді. У довгостроковій перспективі це негативно впливає не лише на результати конкретного HR-проєкту, але й на загальний психологічний клімат у команді [7].

Формування команди є одним із ключових етапів реалізації HR-проєкту, оскільки саме від складу учасників залежить ефективність подальшої роботи. На цьому етапі визначається, які фахівці необхідні для досягнення цілей проєкту, які компетенції вони повинні мати, а також як буде організована їх взаємодія.

Підбір учасників команди HR-проєкту здійснюється з урахуванням професійних навичок, досвіду роботи та особистісних якостей працівників. Важливим є не лише рівень кваліфікації, але й здатність людини працювати в команді, комунікувати та швидко адаптуватися до змін. У HR-проєктах особливо цінується гнучкість мислення, емоційна стабільність та вміння взаємодіяти з іншими учасниками процесу.

Після формування складу команди важливим етапом є розподіл ролей. Чіткий розподіл обов'язків дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує відповідальність кожного учасника та забезпечує структурованість роботи. Успішні HR-проєкти зазвичай базуються на принципі, що кожен член команди має чітко визначену зону відповідальності, але при цьому розуміє загальну мету проєкту та свою роль у її досягненні.

Вагомим фактором є менеджер проєкту, який відповідає за планування, координацію команди, розподіл завдань і контроль їх виконання. У сфері HR важливими є ефективна комунікація, розуміння потреб працівників та врахування особливостей кожного члена команди. Ефективний лідер об'єднує людей навколо спільної мети й своєчасно реагує на конфлікти.

У практиці управління HR-проєктами можна виділити кілька основних видів комунікації. Формальна комунікація передбачає офіційний обмін інформацією через визначені канали, такі як звіти, службові записки або офіційні зустрічі. Неформальна комунікація відбувається у вигляді неофіційного спілкування між членами команди та часто сприяє швидшому вирішенню поточних питань. Також важливою є вертикальна комунікація між керівником і підлеглими, та горизонтальна — між учасниками одного рівня [8].

Для забезпечення ефективної взаємодії в сучасних умовах використовуються різноманітні інструменти комунікації. До них належать регулярні командні зустрічі, які дозволяють обговорювати поточний стан проєкту, визначати проблеми та приймати спільні рішення. Також активно використовуються цифрові засоби комунікації, зокрема месенджери, корпоративні платформи та електронна пошта. А звіти забезпечують фіксацію результатів виконаної роботи та дозволяють контролювати прогрес виконання завдань.

Попри наявність різних інструментів, у процесі комунікації часто виникають певні проблеми. Однією з найпоширеніших є недостатній обмін інформацією між учасниками команди, що призводить до непорозумінь та по-

милок у виконанні завдань. Також проблемою може бути інформаційне перевантаження, коли працівники отримують надмірну кількість повідомлень і втрачають фокус на основних завданнях. Крім того, неефективна комунікація часто стає причиною конфліктів у команді.

Ефективність командної взаємодії в HR-проєктах залежить від ряду взаємопов'язаних факторів, які формують загальний рівень організованості та продуктивності роботи команди.

Одним із ключових факторів є довіра між членами команди. Довіра забезпечує відкритість у спілкуванні, сприяє обміну інформацією та зменшує рівень напруженості в колективі. Коли працівники довіряють один одному, вони більш охоче діляться ідеями, обговорюють проблеми та спільно шукають рішення.

Структурованість ролей, визначена на етапі формування команди, слугує фундаментом для мінімізації організаційних непорозумінь.

Важливим фактором також є відповідальність членів команди за виконання своїх завдань. Високий рівень відповідальності сприяє своєчасному виконанню роботи та підвищує загальну дисципліну в команді. У HR-проєктах це особливо важливо, оскільки затримки одного учасника можуть впливати на весь процес реалізації проєкту.

Організаційна культура має суттєве значення, оскільки формує загальні правила поведінки, цінності та норми взаємодії в команді. Позитивна організаційна культура сприяє розвитку співпраці, підтримці та взаєморозумінню між учасниками. Вона також впливає на рівень мотивації та залученості працівників до спільної роботи.

Мотивація також в значній мірі визначає поведінку працівників у процесі виконання завдань та їхню залученість до командної роботи. У контексті HR-проєктів мотивацію можна розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають працівників активно брати участь у реалізації проєктних завдань, досягати поставлених цілей та підтримувати ефективну взаємодію в команді [9].

У загальному розумінні мотивація включає потреби, інтереси, цінності та очікування працівників, які впливають на їхню поведінку в робочому середовищі.

Значення мотивації для проєктної діяльності полягає в тому, що вона безпосередньо впливає на рівень активності працівників, їхню відповідальність та якість виконання завдань. У HR-проєктах, де основним ресурсом є людський потенціал, мотивація визначає, наскільки ефективно команда здатна працювати в умовах обмеженого часу та ресурсів. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню кількості помилок та покращенню загальної атмосфери в колективі.

Ефективність стимулювання в проєктному середовищі залежить від балансу між фінансовою винагородою за результат та професійним визнанням внеску учасника.

Матеріальна мотивація передбачає використання фінансових стимулів, таких як заробітна плата, премії, бонуси або інші види грошового заохочення. У проєктній діяльності матеріальна мотивація часто пов'язана з досягненням конкретних результатів або виконанням завдань у визначені терміни. Вона є важливим інструментом, оскільки забезпечує базовий рівень зацікавленості працівників у роботі та компенсує їхні витрати часу й зусиль.

Водночас у сучасних організаціях дедалі більшого значення набуває нематеріальна мотивація. Вона включає визнання досягнень працівників, можливості професійного розвитку, участь у цікавих проєктах, а також створення комфортних умов праці. Одним із важливих елементів нематеріальної мотивації є надання працівникам більшої гнучкості у виконанні завдань, що дозволяє їм краще поєднувати роботу та особисті потреби.

Функція керівника в системі мотивації трансформується з контролюючої в менторську, де основним завданням стає вибір індивідуальних стимулів для кожного учасника команди.

Мотивація має безпосередній вплив на ефективність роботи команди в HR-проєктах, визначаючи рівень продуктивності, залученості працівників та кінцеві результати проєкту.

Перш за все, високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці. Мотивовані працівники більш відповідально ставляться до своїх обов'язків і прагнуть досягти найкращого результату, що позитивно впливає на загальний хід реалізації проєкту.

Другим важливим аспектом є рівень залученості персоналу. Залучені працівники активно беруть участь у житті команди, пропонують ідеї, обговорюють проблеми та шукають спільні рішення. У HR-проєктах це особливо важливо, оскільки командна взаємодія безпосередньо впливає на якість прийнятих рішень та швидкість реагування на зміни.

Крім того, мотивація значною мірою визначає результативність проєкту в цілому. Коли команда працює з високим рівнем зацікавленості, зростає ймовірність досягнення поставлених цілей у визначені строки та в межах доступних ресурсів. Натомість низький рівень мотивації може призводити до затримок, зниження якості роботи та загального невиконання проєктних завдань.

Незважаючи на те, що конфлікти часто сприймаються як негативний фактор, у певних випадках вони можуть сприяти розвитку команди та покращенню процесів прийняття рішень. Водночас неконтрольовані конфлікти здатні суттєво знижувати ефективність роботи та ускладнювати досягнення цілей проєкту [10].

Однією з основних причин виникнення конфліктів є розбіжності інтересів між членами команди. У HR-проєктах працівники можуть мати різні пріоритети: для одних важливішим є швидке виконання завдань, для інших — якість або дотримання певних процедур.

Ще однією поширеною причиною є комунікаційні проблеми. Неефективний обмін інформацією, недостатня прозорість рішень або неправильне трактування повідомлень можуть викликати непорозуміння між учасниками команди. У результаті виникають ситуації, коли працівники діють на основі різної або неповної інформації, що сприяє появі конфліктів.

Важливим фактором також є розподіл ресурсів у межах проєкту. Обмеженість часу, фінансів або людських ресурсів може призводити до конкуренції між членами команди. У таких умовах конфлікти виникають через нерівномірне навантаження, різне сприйняття справедливості або боротьбу за пріоритетність виконання завдань.

У HR-проєктах конфлікти можуть мати різний характер залежно від причин їх виникнення та учасників. Найчастіше виділяють міжособистісні, рольові та організаційні конфлікти.

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/).

Міжособистісні конфлікти виникають між членами команди через відмінності в характерах, поглядах, цінностях чи стилях роботи. Вони є поширеними через різний досвід і підходи учасників до виконання завдань. Несвоєчасне вирішення таких конфліктів погіршує атмосферу в колективі та знижує рівень довіри між працівниками.

Рольові конфлікти пов'язані з нечітким розподілом обов'язків або перетином функцій у межах команди. Вони виникають тоді, коли працівники не до кінця розуміють свої завдання або коли кілька осіб вважають себе відповідальними за одну й ту саму ділянку роботи. Це може призводити до дублювання зусиль або, навпаки, до уникнення відповідальності.

Організаційні конфлікти мають більш системний характер і пов'язані з особливостями управління проєктом або політикою організації. Вони можуть виникати через обмежені ресурси, зміни в структурі управління або різні підходи до реалізації HR-проєктів. Такі конфлікти зазвичай потребують втручання керівництва та більш глибокого аналізу ситуації.

Ефективне управління конфліктами є важливою складовою успішної реалізації HR-проєктів, оскільки дозволяє зменшити негативний вплив суперечок на роботу команди та спрямувати їх у конструктивне русло. У практиці управління конфліктами застосовуються різні підходи, серед яких можна виділити уникнення, компроміс та співпрацю.

Уникнення конфлікту передбачає свідоме ухилення від його загострення або тимчасове відкладення вирішення проблеми. Такий підхід може бути доцільним у випадках, коли конфлікт є незначним або коли його вирішення в даний момент є недоцільним через інші пріоритетні завдання. Водночас тривале уникнення конфлікту може призвести до його загострення в майбутньому.

Компроміс є більш збалансованим методом, який передбачає часткове задоволення інтересів усіх сторін. У цьому випадку кожен учасник конфлікту йде на певні поступки, що дозволяє досягти прийнятного для всіх рішення. Компроміс є ефективним інструментом у ситуаціях, коли необхідно швидко вирішити суперечку та продовжити роботу над проєктом.

Співпраця є найбільш конструктивним методом управління конфліктами, який передбачає спільний пошук рішення, що максимально задовольняє інтереси всіх сторін. Цей підхід сприяє зміцненню командної взаємодії, розвитку довіри та покращенню комунікації. Хоча він потребує більше часу та зусиль, у довгостроковій перспективі він є найбільш ефективним.

HR-менеджер або керівник проєкту має ключове значення в процесі управління конфліктами. Саме він відповідає за своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, їх аналіз та вибір відповідної стратегії вирішення.

Одним із ключових практичних заходів є впровадження регулярних командних зустрічей. Такі зустрічі дозволяють обговорювати поточний стан проєкту, визначати проблемні питання та узгоджувати подальші дії. Важливо, щоб вони мали чітку структуру та не перетворювалися на формальність, а забезпечували реальний обмін інформацією між учасниками команди.

Не менш важливе, використання сучасних цифрових інструментів комунікації. Використання месенджерів, корпоративних платформ для управління завданнями та систем спільної роботи дозволяє оперативно обмінюватися інформацією та контролювати виконання завдань у режимі реального часу. Водночас важливо встановити чіткі правила використання таких інструментів, щоб уникнути інформаційного перевантаження.

Ще одним важливим напрямом є забезпечення прозорості інформаційних потоків. Кожен член команди повинен мати доступ до необхідної інформації щодо цілей проєкту, своїх завдань та загального прогресу. Це дозволяє зменшити кількість помилок та підвищити рівень відповідальності працівників.

Підвищення мотивації персоналу є ключовим фактором покращення ефективності командної роботи в HR-проєктах, оскільки саме мотивація визначає рівень залученості працівників, їхню ініціативність та готовність до досягнення результатів.

Для практичного посилення мотивації рекомендується розробити диференційовану систему бонусів за проміжні етапи та запровадити інструменти публічного визнання експертності учасників.

Важливим елементом підвищення мотивації є створення умов для розвитку персоналу. Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання сприяє формуванню довгострокової зацікавленості працівників у роботі в команді. Це особливо актуально для HR-проєктів, де знання та компетенції працівників безпосередньо впливають на результат.

Вагомим є стиль управління керівника. Підтримуючий та відкритий стиль керівництва сприяє формуванню позитивної атмосфери в команді та підвищує рівень довіри між учасниками. Регулярний зворотний зв'язок, визнання досягнень та залучення працівників до прийняття рішень є ефективними інструментами підвищення мотивації.

Профілактика конфліктів є важливою складовою ефективного управління HR-проєктами, оскільки дозволяє запобігти виникненню напружених ситуацій та забезпечити стабільну роботу команди. Успішне управління конфліктами починається не з їх вирішення, а з їх попередження.

Одним із основних напрямів профілактики є чіткий розподіл ролей і обов'язків між членами команди. Коли кожен працівник розуміє свою зону відповідальності, зменшується ймовірність виникнення рольових конфліктів та дублювання функцій. Це також сприяє підвищенню рівня відповідальності та дисципліни в команді.

Важливим елементом є формування відкритої та прозорої системи комунікації. Регулярний обмін інформацією, обговорення проблемних питань та залучення всіх учасників до процесу прийняття рішень дозволяють знизити ризик непорозумінь та підвищити рівень довіри в колективі.

Також значним є розвиток командної культури, яка базується на взаємоповазі, підтримці та спільній відповідальності за результат. Формування позитивного психологічного клімату сприяє зменшенню рівня напруженості та підвищенню ефективності взаємодії між учасниками.

Не менш важливим є своєчасне виявлення потенційних конфліктних ситуацій. Керівник проєкту повинен уважно спостерігати за динамікою в команді, аналізувати поведінку учасників та за необхідності оперативно втручатися для запобігання ескалації конфлікту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті роботи прийшли до висновку, що HR-проєкти є специфічним видом діяльності, де кінцевий результат критично залежить від людського фактора. Фундаментом успіху тут виступає якість командної взаємодії, що базується на чіткому розподілі ролей, прозорих комунікаціях та взаєморозумінні між учасниками. Мотивація персоналу визначена як головний чинник продуктивності та залученості команди. Провідна роль у створенні сприятливого психологічного клімату та ефективної системи стимулювання належить керівнику проєкту, який трансформує підходи до управління відповідно до потреб працівників. Дослідження підтвердило, що конфлікти є невід'ємною частиною проєктної роботи. Проте превентивне управління ними через усунення організаційних непорозумінь та прозорість обов'язків є значно ефективнішим, ніж реактивне вирішення суперечок методами компромісу чи поступок. Успішна реалізація HR-проєктів можлива лише за умови синергії трьох взаємопов'язаних елементів: командної єдності, дієвої мотивації та грамотного менеджменту конфліктів. Саме ці складові мінімізують ризики затримок і забезпечують досягнення цілей у межах обмежених ресурсів. Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих підходів для підвищення результативності HR-менеджменту. Акцент на розвитку внутрішніх комунікацій та індивідуальній мотивації дозволяє суттєво знизити рівень напруженості в колективі та підвищити ефективність проєктної діяльності.

Література

1. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. Економіка і організація управління. 2024. № 2 (54). С. 54—68. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.2.5.

2. Шеремет О. О., Гринюк Ю. М. Типові характеристики HR-проєктів та їх пілотних версій. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2022. Т. 28, № 2. С. 54—63. DOI: 10.24263/2225-2924-2022-28-2-6.

3. Semenets-Orlova I., Shevchuk R., Plish B., Grydiushko I., Maistrenko K. Innovative Approaches to Development of Human Potential in Modern Public Administration. Economic Affairs. 2022. Vol. 67, Issue 4s. P. 915-926. DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.25.

4. Черкаський А. В. Психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях. Вісник Національного університету оборони України. 2024. № 1 (77). С. 181—187. DOI: 10.33099/2617-6858-2024-77-1-181-187.

5. Мушинський О., Тимофєєва К. Управління командною взаємодією в проєктах на основі моделей особистості. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. № 4 (80). С. 273—281. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-273-281.

6. Шульженко І. В., Дорошенко М. В., Сосніцький А. В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. Економічний форум. 2021. № 4. С. 158—163. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2021-4-22.

7. Тихонович В. Причини виникнення та управління міжособистісними конфліктами в команді. Psychology Travelogs. 2024. № 3. С. 57-69. DOI: 10.31891/PT-2024-3-6.

8. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017. 848 p.

9. Zirar A., Muhammad N., Upadhyay A., Kumar A., Garza-Reyes J. A. Exploring lean team development from the Tuckman's model perspective. Production Planning and Control. 2023. Vol. 36, no. 4. P. 442—463. DOI: 10.1080/09537287.2023.2275693.

10. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство. 2023. № 56. С. 112—118.

References:

1. Bei, H.V. and Synychenko, A.V. (2024), "Components of increasing the efficiency of virtual team management in the context of modern challenges and threats", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. 2 (54), pp. 54—68.

2. Sheremet, O.O. and Hryniuk, Yu.M. (2022), "Typical characteristics of HR-projects and their pilot versions", Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii, vol. 28, no. 2, pp. 54—63, doi: 10.24263/2225-2924-2022-28-2-6.

3. Semenets-Orlova, I., Shevchuk, R., Plish, B., Hrydiushko, I. and Maistrenko, K. (2022), "Innovative approaches to development of human potential in modern public administration", Economic Affairs, vol. 67, no. 4, pp. 915—926.

4. Cherkaskyi, A. (2024), "Psychological features of team interaction in extreme situations", Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy, vol. 1, no. 77, pp. 181—187.

5. Mushynskyi, O. and Tymofieieva, K. (2025), "Management of team interaction in projects based on personality models", Vcheni zapysky Universytetu KROK, no. 80, pp. 273—281.

6. Shulzhenko, I.V., Doroshenko, M.V. and Sosnitskyi, A.V. (2021), "Features of motivation in the process of team work of the organization's personnel", Ekonomichnyi forum, no. 4, pp. 158—163.

7. Tykhonovych, V. (2024), "Causes of occurrence and management of interpersonal conflicts in a team", Psychology Travelogs, no. 3, pp. 57—69.

8. Kerzner, H. (2017), Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 12th ed., Wiley, Hoboken.

9. Zirar, A., Muhammad, N., Upadhyay, A., Kumar, A. and Garza-Reyes, J.A. (2023), "Exploring lean team development from the Tuckman's model perspective", Production Planning and Control, vol. 36, no. 4, pp. 442—463, doi: 10.1080/09537287.2023.-2275693.

10. Soroka, O.V. and Blyzniuk, O.M. (2023), "Management of conflict situations in modern organizations", Ekonomika ta suspilstvo, no. 56, pp. 112—118.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 334.75

О. В. Кривцов,
аспірант кафедри економічної теорії та економічних методів управління економічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-1094-3161

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.496

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ: ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ

O. Kryvtsov,
Postgraduate student of the Department of Economic Theory and Economic Methods of Management,
Faculty of Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University

DIGITAL ECOSYSTEMS: DEVELOPMENT CHALLENGES

Цифрові екосистеми стали поширеною реальністю сучасної глобальної економіки, носіями конкурентних переваг країн при здійсненні ефективних інституційних змін для їх розвитку. Саме це обумовило зосередження дослідження на розгляді екосистем в інституційній парадигмі.

Поряд з експоненціальним зростанням екосистематизації розгортається і зворотній процес деекосистематизації. В умовах збільшення невизначеності зміни господарського середовища доцільно систематизувати ризики цифрових екосистем, виокремити ризикпороджуючі чинники, усвідомлення яких є імперативом ефективної їх інституціоналізації в національній економіці.

Сьогодні, як свідчить огляд публікацій, вже доведена нетотожність цифрових платформ та цифрових підприємницьких екосистем. Концепція інституційної інфраструктури як аналітичного інструменту аналізу механізмів екосистем, обгрунтована дослідницями з японського Sophia University, дозволяє аналізувати взаємодію правил, норм, організацій та практик.

Нагально необхідно, виокремивши актуальні властивості цифрових підприємницьких екосистем, обгрунтувати виклики їх розвитку, амбівалентний вплив на відновлення української економіки.

Digital ecosystems have become a widespread reality of the contemporary and highly interconnected global economy. They increasingly serve as a source of countries' competitive advantages in implementing effective institutional changes aimed at supporting their sustainable development. For this reason, the issue of their development is directly linked to the quality and effectiveness of institutional change. This circumstance determines the study's focus on ecosystems within an institutional paradigm and explains the need to examine them through an institutional lens.

Alongside the exponential growth of ecosystemization, however, a reverse process of de-ecosystemization is also unfolding. Under current conditions of growing uncertainty and continuing changes in the economic environment, there is a need to systematize the risks inherent in digital ecosystems and to identify the risk-generating factors, awareness of which is imperative for the effective institutionalization of digital ecosystems within the national economy as a whole and within its broader developmental trajectory.

As the review of publications on this topic shows, the academic literature has already demonstrated that digital platforms and digital entrepreneurial ecosystems are not identical concepts and should not be treated as interchangeable in analytical or conceptual terms. The concept of institutional

infrastructure, proposed by researchers at Sophia University in Japan as an analytical tool for studying ecosystem mechanisms, makes it possible to examine the interaction of rules, norms, organizations, and practices that shape ecosystem functioning and development in a consistent and analytically productive way.

Given the urgent need to identify the salient characteristics of digital entrepreneurial ecosystems, it is also necessary to substantiate the challenges to their development and to clarify their ambivalent influence on the recovery of the Ukrainian economy under current conditions and at the present stage of its ongoing recovery, restructuring, and transformation in post-crisis conditions.

Ключові слова: цифрові екосистеми, екосистематиазація, деекосистематиазація, перешкоди розвитку цифрових екосистем, ризики інституціоналізації цифрових екосистем.

Key words: digital ecosystems, ecosystemization, de-ecosystemization, barriers to the development of digital ecosystems, risks of the institutionalization of digital ecosystems.

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

Сучасна економіка характеризується зростанням складності, поширенням мережевих форм взаємодії, зниженням ефективності ієрархічних моделей управління. Екосистеми виступають новою формою координації економічної діяльності, об'єднуючи фірми, державу, науку та суспільство у гнучкі, адаптивні структури. Їх дослідження дозволяє пояснити процеси, які не укладаються у рамки класичних ринкових чи ієрархічних моделей. Саме екосистеми, а не окремі фірми сьогодні розглядаються як носії конкурентних переваг.

За онлайн опитуванням міжнародною консалтинговою компанією McKinsey понад 1250 керівників з 94 країн різних галузей економіки з'ясувалося, що "Сімдесят дев'ять відсотків респондентів очікують, що їхній організації доведеться помірно або суттєво змінити свою бізнес-модель протягом наступних трьох років, щоб залишатися економічно життєздатною" [1]. Екосистеми не є саморегулюючими структурами. Їх розвиток визначається якістю формальних інститутів та когерентністю до неформальних, режимами регулювання та практиками управління. Це посилює потребу в теоретичному осмисленні механізмів їх формування, функціонування та трансформації.

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

Концепцію підприємницьких екосистем започаткував Джеймс Ф. Мур на початку 1990-х років у статті "Хижаки та здобич: нова екологія конкуренції" в журналі Harvard Business Review за травень/червень 1993 року [2] та розширив у книзі "Смерть конкуренції: лідерство та стратегія в епоху бізнес-екосистем" (1996) [3], визначивши її як економічну спільноту, що підтримується взаємодіючими акторами — постачальниками, виробниками, конкурентами та клієнтами — які спільно розвивають можливості для створення цінності. Він стверджує, що компанії повинні вийти за межі традиційної конкуренції та прийняти співпрацю в межах цих екосистем, щоб вижити. Екосистеми розвиваються через чотири стадії: народження, розширення, лідерство та самооновлення (або припинення функціонування). Лідери в екосистемі допомагають спільноті об'єднатися для інновацій. Модель Дж. Мура передбачає, що довгостроковий успіх залежить від підтримки здоров'я всієї екосистеми, а не лише окремої компанії.

За останні роки увага дослідників зосереджувалась на розгляді екосистем в інституційній парадигмі [4], як адаптивних інститутів, що реалізується шляхом багаторівневого управління і забезпечує стійкість цих утворень з урахуванням їх розвитку та змін [5].

Для концептуалізації екосистем широко використовуються три типи інститутів (регулятивний, нормативний, когнітивний) [6].

Увага до взаємодії формальних і неформальних інститутів визначає динаміку екосистем. Аналіз на макро- та мезо- рівнях дозволяє подолати описовий характер їх дослідження [7].

Фокус аналізу зміщується з технологічних інтерфейсів центральної платформи до правил взаємодії між партнерами. Дослідники обгрунтовують необхідність відрізнити екосистеми від традиційних ланцюгів постачання, від цифрових платформ, зосереджуючись на спільній, невласницькій природі створення цінності [8].

В дослідженнях обгрунтовується як інноваційні екосистеми, зокрема, мережі компаній можуть співпрацювати для створення конкурентної переваги [9].

Партнери компанії McKinsey В. Атлурі та М. Дітц довели, що ключова роль цифрових екосистем в глобальній економіці фундаментально її змінює. Необхідні нові підходи для досягнення успіху в цих умовах [10].

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

Одне з найсучаснішого поглибленого інституційного аналізу екосистем міститься в дослідженнях Каптуркевіч А. та Хеланумми-Коул Х. Авторки вводять концепцію інституційної інфраструктури (institutional infrastructure), як аналітичного інструменту аналізу механізмів екосистем. На відміну від статичних переліків "елементів екосистеми", підхід дозволяє аналізувати взаємодію правил, норм, організацій та практик [11].

Проблематика цифрових екосистем останнім часом привертає увагу українських дослідників, які спрямували зусилля на поглиблену їх класифікацію, вплив на суспільство [12], але необхідним є аналіз факторів, що можуть перешкоджати їх розвитку та з'ясування інституційних драйверів прискорення формування цифрових підприємницьких екосистем як чинників конкурентоспроможності національної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі розгляду новітніх підходів до усвідомлення змісту цифрових екосистем необхідно виокремити чинники, що гальмують їх розвиток, не врахування яких приводить до помилок в прийнятті рішень і обумовлює динаміку екосистематизації/деекосистематизації. З цією метою доцільно:

— з'ясувати властивості сучасних цифрових підприємницьких екосистем;

— критерії діагностування потенціалу цифрових екосистем, що формуються;

— узагальнити перешкоди розвитку цифрових екосистем, які стають ризик породжуючими чинниками, їх зневага приводить до помилкових рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В останні десятиліття експоненціальне зростання екосистем обумовило необхідність теоретичного усвідомлення цього феномену. Цифрові технології, платформні ринки сприяли розвитку екосистем. Цифрова платформа — це технологія або сервіс, що з'єднує двох або більше користувачів (наприклад, продавців та покупців) з метою здійснення транзакції. Прикладом може бути Uber. Платформа просто зводять тих, кому потрібно їхати, із тими, хто пропонує цю послугу. Цифрова екосистема — це сукупність різних сервісів (часто з урахуванням різних платформ), об'єднаних навколо користувача. Головна мета — утримання та закриття потреб клієнта в одному місці. Цифрова платформа може стати початком просування до створення екосистеми. Підключені технології, такі як цифрові платежі, інтерфейси прикладного програмування, периферійні обчислення та блокчейн, створюють нові можливості обміну цінностями та формування екосистеми.

Таким чином, платформа — це інструмент для вирішення одного конкретного завдання. Екосистема — це стратегія і бізнес модель захоплення всього часу та уваги користувача.

Цифрові екосистеми є складними соціально-економічними утвореннями, що об'єднують цифрові платформи, бізнес-структури та користувачів у межах спільного господарського простору створення цінності [3]. Їх визначальною перевагою є синергетичний ефект, який виникає завдяки інтеграції комплементарних сервісів і спільному використанню даних. Дослідники McKinsey у прогнозі підкреслюють: "У найефективніших компаніях, центр ваги технологій змістився з центру витрат на центр створення цінності", що відбувається завдяки формуванню підприємницьких екосистем [13].

У середньому, як виявили фахівці міжнародної компанії з управлінського консультування PricewaterhouseCoopers (PwC), рушійні сили екосистеми досягають від 50% до 60% рентабельності порівняно з 30—35% рентабельності традиційних компаній, орієнтованих на продукти [14] (Рис. 1).

Разом з тим, перехід від успішної цифрової платформи до повноцінної екосистеми — це "долина смерті" для багатьох компаній. Статистика 2025—2026 років показує, що лише 15—20% спроб збудувати екосистему стають прибутковими [15]. Інші перетворюються на "зомбі-сервіси", які випалюють бюджет основного бізнесу. McKinsey повідомляє, що 70% ініціатив із цифрової трансформації не досягають своїх цілей [16]; опитування Gartner показало, що лише 48 відсотків досягають або перевищують свої цілі [17].

У світовому масштабі неуспішні зусилля з трансформації коштують бізнесу приблизно 2,3 трлн доларів на рік [18]. У багатьох із цих випадків невдача мало пов'язана з баченням, а повністю — з виконанням [19].



Рис. 1. Порівняння рентабельності традиційних компаній та екосистем

Джерело: складено автором на основі [14].

Загалом утворення підприємницької цифрової екосистеми буде успішним, якщо вдається одночасно забезпечити цінність для клієнтів і цінність для партнерів суб'єктів платформи (Рис. 2).

1.Якщо відносини між партнерами цифрової екосистеми не узгоджені, це створює конфлікти, знижує потенціал її розвитку. Це працююча модель, яка потребує удосконалення.

"Якщо організації обмежують свої цифрові екосистеми створенням цінності лише для клієнтів та кінцевих користувачів, вони можуть втратити можливості отримати додаткову цінність від своїх технологічних інвестицій" — обгрунтовувала Deloitte Global, аналізуючи 1600 відповідей світових лідерів у сфері технологій [20].

2. Ідеальна ситуація, яку потрібно перманентно підтримувати, відстежуючи зміни цінностей клієнтів та балансуючи інтереси учасників цифрової екосистеми.

3. Відсутність чи незначна цінність для клієнта не створює перспектив розвитку цифрової екосистеми.

4. Якщо екосистема не має цінності ні для клієнтів, ні для суб'єктів екосистеми, такі трансформації — провальні.

Функціонування цифрових екосистем значною мірою грунтується на мережевих ефектах, за яких зростання кількості учасників підвищує корисність системи для кожного окремого користувача [21] Це забезпечує швидке масштабування, зниження середніх витрат та формування довгострокових конкурентних переваг. Накопичення та аналіз великих масивів даних створюють передумови для розвитку персоналізованих сервісів і підвищення якості управлінських рішень [9].

Крім того, цифрові екосистеми характеризуються високим рівнем інноваційної динаміки, оскільки платформна архітектура стимулює взаємодію між внутрішніми та зовнішніми учасниками, сприяючи коеволюції технологій, продуктів і бізнес-моделей [3].

Розвиток цифрових екосистем супроводжується формуванням складної системи обмежень, зумовлених як внутрішніми характеристиками самих екосистем, так і зовнішнім інституційним середовищем їх функціонування. В рамках інституційно-економічного аналізу доцільно розмежовувати внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) перешкоди, що надають різноспрямований, але взаємопов'язаний вплив на стійкість та еволюцію цифрових підприємницьких екосистем.

Внутрішні перешкоди формуються всередині цифрової екосистеми та пов'язані з особливостями її архітектури, механізмами управління, розподілом економічної влади та поведінковими характеристиками учасників.

По-перше, істотним обмеженням виступають архітектурно-технологічні дисбаланси, що виявляються у фрагментації цифрової інфраструктури, недостатній інтероперабельності (здатність різних інформаційних систем, програмних компонентів, баз даних або пристроїв обмінюватися даними та функціонально взаємодіяти між собою, незалежно від розробника, платформи чи місця розташування) платформних рішень та технологічній залежності від застарілих систем. Зазначені фактори знижують масштабованість екосистеми та обмежують залучення нових комплементарних учасників.



Рис. 2. Матриця попереднього оцінювання перспектив розвитку екосистем

Джерело: складено автором.

По-друге, розвиток екосистем стримується інституційними та управлінськими протиріччями, зумовленими асиметрією влади між платформним ядром та периферійними акторами. Домінування центрального учасника призводить до односторонньої зміни правил доступу, розподілу доходів та контролю над даними, що знижує довіру та стимулює опортуністичну поведінку.

По-третє, значною внутрішньою перешкодою є економічні обмеження, пов'язані з нестійкістю бізнес-моделей цифрових екосистем. Концентрація ренти в ядрі екосистеми, ефекти блокування (lock-in) та нерівномірний розподіл вигід послаблюють інноваційні стимули та перешкоджають довгостроковій коеволюції учасників.

Зрештою, внутрішні перешкоди посилюються поведінковими факторами, включаючи опір інституційним змінам, дефіцитом цифрових компетенцій та схильністю до free-riding. У сукупності ці фактори підвищують трансакційні витрати та підривають координаційні механізми екосистеми.

Зовнішні екзогенні перешкоди формуються за межами цифрових екосистем та відображають особливості макроекономічного, інституційного та соціокультурного середовища.

Ключовим обмеженням є регуляторна невизначеність, пов'язана з відсутністю узгоджених підходів до регулювання даних, штучного інтелекту та транскордонних цифрових потоків. Існуючі антимонопольні інструменти часто не враховують екосистемну природу підприємництва на цифрових ринків, що призводить до надмірного регулювання, або до інституційних провалів.

Суттєвий вплив мають макроекономічні чинники, включаючи недостатній рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру, економічну нестабільність та регіональну асиметрію цифрового розвитку. Ці умови обмежують можливості масштабування екосистем та поглиблюють цифрову нерівність.

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



Рис. 3. Помилки при формуванні цифрових підприємницьких екосистем

Окрему групу становлять соціально-культурні та етичні обмеження, що виражаються в низькому рівні цифрової довіри, побоюваннях користувачів щодо приватності та алгоритмічної дискримінації, а також недостатньої інституціоналізації етичних норм функціонування цифрових екосистем.

Нарешті, в умовах посилення геополітичної турбулентності зростаючого значення набувають геополітичні бар'єри, включаючи фрагментацію глобального цифрового простору, технологічний суверенітет та процеси цифрового відокремлення (decoupling), що обмежує транскордонну інтеграцію екосистем.

Загалом ці перешкоди стають ризик породжючими чинниками розвитку і функціонування цифрових підприємницьких екосистем. Головні ризики, через які компанії зазнають краху на цьому шляху та обумовлюють процес деекосистематизації:

1. "Розмиття" бренду (Brand Dilution) Коли компанія, відома своїм продуктом (наприклад, найкращим банком), починає продавати під тим самим брендом парфуми, їжу та квитки в кіно, лояльність падає. Якщо у екосистеми погано працює доставка їжі, користувач підсвідомо починає менше довіряти їхньому банківському сервісу. Реалізується ризик втрати довіри до основного продукту.

2. Синдром "Лоскутної ковдри". Екосистеми часто будуються через агресивну покупку стартапів. У результаті всередині компанії виявляється десяток різних програм з різним кодом, різним дизайном і різною культурою. Якщо користувачеві доводиться наново логінуватися або звикати до іншого інтерфейсу в "рідному" додатку екосистеми, магія зникає. Це вже не екосистема, а просто каталог посилань. Проявляється ризик безшовності.

3. Спалювання капіталу (Cash Burn). Створення екосистеми потребує витрат. Необхідно залучати клієнтів (CAC: Customer Acquisition Cost — вартість залучення клієнта) у кожен новий сервіс. Основний бізнес впродовж довгого часу може підтримувати збитковий новий проект, сподіваючись на синергію, яка так і не настає. Це ризик збитковості периферійних сервісів.

4. Цифровій екосистемі конгломератного типу властива операційна складність.

Топ-менеджмент починає витрачати великий обсяг часу на вирішення проблем, що виникає у нових, непрофільних активах, упускаючи атаки конкурентів на основний бізнес. Виникає ризик втрати фокусування.

Занадто значне захоплення трендом екосистематизації (ефект приєднання до більшості) без належного аналізу, не врахування ризиків може привести, до помилок, які ставють типовими, (Рис. 3).

Ці помилки, які стали чинниками неуспішних трансформацій за моделлю цифрових екосистем, усвідомлення досвіду провальних практик, обумовлюють тренд деекосистематизації в останні роки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підприємницьких цифрових екосистем, обумовлена необхідністю пояснення та управління складними, інституційно вибудованими та динамічними формами соціально-економічної організації, які стають домінуючими в умовах цифровізації, глобальних викликів та трансформації моделей розвитку. Для визначення потенціалу цифрових екосистем на етапі формування доцільно оцінювати їх на основі врахування одночасного створення цінності як для клієнтів, так і цінностей для партнерів екосистеми. Що стосується функціонування цифрових екосистем, поряд із перевагами вони мають низку обмежень розвитку. Однією з ключових проблем є висока складність управління, зумовлена багаторівневою структурою взаємодій та необхідністю координації значної кількості учасників. Центральна платформа відіграє домінуючу роль, що підвищує залежність екосистеми від її стабільності та управлінських рішень.

Суттєвим викликом є концентрація контролю процесів і даних, що зумовлює ефект блокування (lock-in), який обмежує мобільність користувачів і партнерів та створює передумови для монополізації ринків і зниження конкурентного середовища, зростання регуляторного тиску з боку державних інституцій не адекватний новим цифровим підприємницьким утворенням.

У довгостроковій перспективі надмірна інтеграція сервісів може зменшувати гнучкість екосистеми та ускладнювати її адаптацію до радикальних технологічних змін.

З позиції інституційної теорії внутрішні перешкоди розвитку цифрових екосистем відображають провали координації та розподілу економічної влади всередині інституційного поля, тоді як зовнішні перешкоди зумовлені невідповідністю екосистемної логіки існуючим формальним та неформальним інститутам. Власне, перешкоди складають зміст ризик породжуючих чинників. Усвідомлення майбутніх варіантів розвитку цифрової екосистеми та визначення ймовірності їх розгортання є важливим підходом діагностики потенціалу стійкості цифрових екосистем. Нехтування аналізом викликів їх розвитку, ризиків ведуть до помилкових рішень і втрат.

Цифрові екосистеми — ефективний драйвер сучасного економічного розвитку. Успішність їх визначається створенням умов для балансування масштабування, відкритості та якістю управління з урахуванням викликів їх функціонування. Подальші дослідження мають бути спрямовані на формування інституційних моделей їх регулювання, що забезпечать стійкий розвиток цифрових екосистем і мінімізують системні ризики.

Література:

1. Andy West, Laura LaBerge, and Matt Banholzer How top economic performers lean into their competitive advantage to guide their strategy. 30.01.2026 URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-top-economic-performers-lean-into-their-competitive-advantage-to-guide-their-strategy (Accessed 23.02.2026).

2. Moore, J. F. Predators and prey: A new ecology of competition. Harvard Business Review, 1993. 71(3), 75-86. URL: https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition (Accessed 23.02.2026).

3. Moore, James The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems). 1996.

4. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. Adaptive governance of social-ecological systems. Annual Review of Environment and Resources, 2005. 30, 441—473. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.energy.-30.050504.144511 (Accessed 25.02.2026).

5. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. London: Sage. 2008. URL: https://sk.sagepub.com/hnbk/edvol/hdbk_orginstitution/toc#_ (Accessed 20.02.2026).

6. Scott, W. R. Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 2014. URL: https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/institutions-and-organizations/book237665 (Accessed 21.02.2026).

7. Auschra, C., Schmidt, T., & Sydow, J. Entrepreneurial ecosystems as fields: Integrating meso-level institutional theory. Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie, 2019. 63 (2), 1—18. DOI: https://doi.org/10.1515/zfw-2018-0016 (Accessed 22.02.2026).

8. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal, 2018. 39 (8), 2255—2276.

9. Adner, R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. Journal of Management, 2017. 43 (1), 39—58. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063-16678451 (Accessed 24.02.2026).

10. The Ecosystem Economy URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/the-ecosystem-economy (Accessed 23.02.2026).

11. Kapturkiewicz, A., & Helanummi-Cole, H. Uncovering entrepreneurial ecosystem mechanisms: How researchers can use the institutional infrastructure concept. Entrepreneurial Ecosystems in Cities and Regions. Oxford University Press. 2014. URL: https://global.oup.com/academic/product/entrepreneurial-ecosystems-in-cities-and-regions-9780192866264?cc=-ua&lang=en& (Accessed 23.02.2026).

12. Бойченко К.С., Сєргєєв М.М. Kateryna Boichenko Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації. Економічний простір № 191, 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-61 (Accessed 26.02.2026).

13. Черній І; Панухник О. Цифрова підприємницька екосистема: суспільна значущість і ключові визначники. Галицький економічний вісник / Galician economic journal. 2024. № 1 (86). С. 141—146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01 ISSN 2409-8892. URL: http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua (Accessed 20.02.2026).

14. McKinsey Global Tech Agenda 2026 URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-technology/our-insights/mckinsey-global-tech-agenda-2026 (Accessed 26.02.2026).

15. Business Model Reinvention. Ecosystems Platform. Guide to Business Ecosystems. URL: https://www.pwc.-com/us/en/services/consulting/business-model-reinvention/ecosystems-platform/guide-to-business-ecosystems.html (Accessed 26.02.2026).

16. McKinsey, Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia (Accessed 25.02.2026).

17. Priorities CIOs Must Address in 2025 | Insights from the 2025 Gartner CIO Survey (Accessed 25.02.2026).

18. Harkin Brian. Evolving from Digital Transformation to Digital Acceleration Using The Galapagos Framework. 2024. URL: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781003404217/evolving-digital-transformation-digital-acceleration-using-galapagos-framework-brian-harkin (Accessed 25.02.2026).

19. $2.3trillion Wasted Globally in Failed Digital Transformation Programs — Costly and Complex Business Strategies are 'Not Necessary' URL: https://newsroom.-taylorandfrancisgroup.com/costly-business-overhauls-are-not-needed-to-embrace-new-digital-technologies-according-to-specialist/ (Accessed 24.02.2026).

20. Leaders Today Must Routinize, Not Inspire, Change URL: https://www.gartner.com/en/articles/adopting-change-in-the-workplace#:~:text=Equip%-20leaders%20with%20emotional%20regulation,-adapting%20quickly%20enough%20to%20change. (Accessed 26.02.2026).

21. Mapping Digital Transformation Value — Metrics that Matter URL: https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/measurements-that-matter-for-calculation-digital-transformation-roi.html (Accessed 26.02.2026).

22. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., & Choudary, S.P. Platform Revolution. W.W. Norton & Company. 2016. URL: https://wwnorton.com/books/Platform-Revolution (Accessed 26.02.2026).

References:

1. West, A. LaBerge, L. and Banholzer, M (2026), "How top economic performers lean into their competitive advantage to guide their strategy", available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-top-economic-performers-lean-into-their-competitive-advantage-to-guide-their-strategy (Accessed 23.02.2026).

2. Moore, J. F. (1993), "Predators and prey: A new ecology of competition", Harvard Business Review, vol. 71 (3), pp. 75—86. available at: https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition (Accessed 23.02.2026).

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

3. Moore, J. (1996), The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems).

4. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005), "Adaptive governance of social-ecological systems", Annual Review of Environment and Resources, vol. 30, pp. 441—473. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511

5. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008), "The Sage Nandbook of Organizational Institutionalism", Sage, available at: https://sk.sagepub.com/hnbk/edvol/hdbk_orginstitution/toc#_ (Accessed 20.02.2026).

6. Scott, W. R. (2014), Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities, 4th ed., Sage, Thousand Oaks, USA, available at: https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/institutions-and-organizations/book237665 (Accessed 21.02.2026).

7. Auschra, C., Schmidt, T., & Sydow, J. (2019), "Entrepreneurial ecosystems as fields: Integrating meso-level institutional theory", Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie, 63 (2), 1—18. DOI: https://doi.org/10.1515/zfw-2018-0016

8. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018), "Towards a theory of ecosystems", Strategic Management Journal, 39 (8), 2255—2276.

9. Adner, R. (2017), "Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy", Journal of Management, 43 (1), 39—58. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206316678451

10. McKinsey (2026), "The Ecosystem Economy", available at: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/the-ecosystem-economy (Accessed 23.02.2026).

11. Kapturkiewicz, A., & Helanummi-Cole, H. (2014), Uncovering entrepreneurial ecosystem mechanisms: How researchers can use the institutional infrastructure concept. Entrepreneurial Ecosystems in Cities and Regions, Oxford University Press, available at: https://global.oup.com/academic/product/entrepreneurial-ecosystems-in-cities-and-regions-9780192866264?-cc=ua&lang=en& (Accessed 23.02.2026).

12. Bojchenko. K.S., Sierhieiev. M.M. and Boichenko K. (2024), "Entrepreneurial ecosystems in the context of digitalization", Ekonomichnyj prostir № 191, DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-61

13. Chernij, I. and Panukhnyk, O. (2024), "Digital entrepreneurial ecosystem: societal significance and key determinants", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk / Galician economic journal. № 1 (86). S available at: http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua (Accessed 20.02.2026). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01

14. McKinsey (2026), "Global Tech Agenda", available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-technology/our-insights/mckinsey-global-tech-agenda-2026 (Accessed 26.02.2026).

15. PWC (2026), "Business Model Reinvention. Ecosystems Platform. Guide to Business Ecosystems", available at: https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-model-reinvention/ecosystems-platform/guide-to-business-ecosystems.html (Accessed 26.02.2026).

16. McKinsey (2026), "Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia", available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia (Accessed 25.02.2026).

17. Gartner (2026), "Priorities CIOs Must Address in 2025 Insights from the 2025 Gartner CIO Survey".

18. Harkin, B. (2024), "Evolving from Digital Transformation to Digital Acceleration Using The Galapagos Framework.", available at: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781003404217/evolving-digital-transformation-digital-acceleration-using-galapagos-framework-brian-harkin (Accessed 25.02.2026).

19. Taylor & Francis (2024), "$2.3trillion Wasted Globally in Failed Digital Transformation Programs — Costly and Complex Business Strategies are "Not Necessary", available at: https://newsroom.taylorandfrancisgroup.com/costly-business-overhauls-are-not-needed-to-embrace-new-digital-technologies-according-to-specialist/ (Accessed 24.02.2026).

20. Gartner (2026), "Leaders Today Must Routinize, Not Inspire, Change", available at: https://www.gartner.com/en/articles/adopting-change-in-the-workplace#:~:text=Equip%20leaders%20with%20emotional%20regulation,adapting%20quickly%20enough%20to%20change. (Accessed 26.02.2026).

21. Deloitte (2026), "Mapping Digital Transformation Value — Metrics that Matter", available at: https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/measurements-that-matter-for-calculation-digital-transformation-roi.html (Accessed 26.02.2026).

22. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., & Choudary, S.P. (2016), "Platform Revolution", W.W. Norton & Company, available at: https://wwnorton.com/books/Platform-Revolution (Accessed 26.02.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03. 05.26
Прорецензовано / Revised: 13. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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 336.02.33.

Я. М. Ястреб,
аспірант кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7586-1057

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.503

ВИДАТКИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У СФЕРІ МОЛОДІ ТА СПОРТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Y. Yastreb,
Postgraduate student of the Department of Finance,
State University of Trade and Economics

EXPENDITURES OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE IN THE FIELD OF YOUTH AND SPORTS UNDER MARTIAL LAW

Матеріали статті присвячені тому, як війна трансформує фінансові засади функціонування сфери фізичної культури і спорту в Україні. Досліджено, яким чином перенесення бюджетних пріоритетів на оборону позначилося на обсягах і структурі видатків за основними напрямами — від молодіжної політики та спорту вищих досягнень до підготовки паралімпійських збірних і підтримки спортивної інфраструктури у 2022—2025 роках. На основі аналізу бюджетних даних зроблено висновок про необхідність переорієнтації фінансових механізмів на гнучкіші й більш результативні моделі управління ресурсами, активніше залучення міжнародної фінансової підтримки та інструментів державно-приватного партнерства. Сформульовано пропозиції щодо стратегічних кроків у післявоєнний період, спрямованих на відновлення та розвиток спортивної сфери з урахуванням фінансових обмежень та суспільних потреб.

The paper analyses the structure and dynamics of state budget expenditures on youth and sports in Ukraine under martial law. It considers how wartime shocks, growing fiscal pressures and the reorientation of public finances toward defense and other emergency needs have affected the financial support of physical culture and sports. The main objective is to trace key trends in public spending in this field during 2022—2025 and to outline ways to strengthen the system of financial support. The analysis covers expenditures on physical culture, elite and reserve sports, sports for persons with disabilities, youth policy, sports medicine, as well as selected budget programs administered by the Ministry of Youth and Sports of Ukraine. Particular attention is paid to changes in the share of expenditures on spiritual and physical development within total state budget spending and to the uneven recovery of funding after its sharp reduction in 2023. The results show that, despite some growth in 2024 and partial stabilization in 2025, overall financing of the sector remained volatile and strongly dependent on wartime budget priorities. The study confirms that physical culture and sports are not among the top expenditure priorities under martial law, even though they play an important role in public health, rehabilitation, youth engagement and social cohesion. It reveals marked disparities between individual budget programs, different speeds of funding recovery and the limited capacity of the current financial framework to ensure sustainable sectoral development. The paper argues for improving budget planning practices, enhancing transparency and efficiency in the use of public funds, expanding medium-term forecasting and strengthening coordination between central and local authorities. It also underlines the role of international assistance, donor support, digital monitoring tools and public-private partnership arrangements in reinforcing the

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

financial foundations of the sector. Finally, the article proposes strategic priorities for the post-war period related to infrastructure renewal, support for inclusive sports initiatives and the creation of a more resilient model of public financial support for physical culture and sports in Ukraine.

Ключові слова: фінансове забезпечення, видатки бюджету, фізична культура і спорт, бюджетні ресурси, інвестиції, спортивна інфраструктура, воєнний стан.

Key words: financial support, budgetary expenditures, physical culture and sports, budgetary resources, investments, sports infrastructure, martial law.

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

Сучасний етап розвитку державних фінансів України характеризується безпрецедентним навантаженням на бюджет, зумовленим повномасштабною збройною агресією, що вимагає концентрації ресурсів на оборонному секторі. У таких умовах сфера фізичної культури і спорту опиняється серед напрямів, які зазнають скорочення фінансової підтримки, хоча саме вона здатна забезпечувати відновлення людського потенціалу, підтримку мотивації молоді, формування соціальної згуртованості та позитивного міжнародного іміджу держави. Дефіцит бюджетних ресурсів, зношеність інфраструктури та зростання потреб у реабілітаційних і масових спортивних програмах зумовлюють необхідність перегляду усталених підходів до фінансування галузі. Актуальність проблематики полягає у пошуку таких фінансових механізмів, які, з одного боку, відповідатимуть суворим обмеженням воєнного часу, а з іншого — стануть основою для формування ефективної моделі розвитку молоді та спорту у процесі післявоєнної відбудови й подальшої євроінтеграції України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аспекти фінансового забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту залишаються недостатньо дослідженими та здебільшого аналізуються в контексті мирного часу. Значна частина праць вітчизняних і зарубіжних науковців зосереджена на загальних підходах до трактування категорії "фінансове забезпечення" та особливостях реалізації фінансової політики держави. Теоретичні засади фінансів і державного регулювання висвітлено у працях А. Вагнера, Дж. М. Кейнса, Р. Масгрейва, А. Парето, Д. Рікардо, П. Самуельсона, А. Сміта, Дж. Стігліца та інших учених. У сучасних українських дослідженнях вагомий внесок у розвиток цієї тематики зробили І. Чугунов, Л. Козарезенко, С. Качула, Т. Канєва, М. Пасічний [1—4], які розкривали сутнісні характеристики функціонування публічних фінансів. В. Базенко у своєму дослідженні проаналізував розвиток фізичної культури і спорту в умовах децентралізації [5], І. Гасюк розглянув правові й організаційні засади функціонування державного механізму фінансування спортивної сфери [6], а С. Нікітенко зосередився на особливостях регулювання фінансування галузі фізичної культури і спорту [7]. Враховуючи наявний доробок учених, подальшого дослідження потребують як уточнення змісту категорії "фінансове забезпечення розвитку фізичної культури і спорту", так і оцінка трансформації дієвих механізмів в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу цієї проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення ключових тенденцій у структурі державних видатків на фізичну культуру і спорт України в умовах воєнного стану та розроблення науково обґрунтованих підходів до вдосконалення механізмів фінансового забезпечення галузі в коротко- і середньостроковій перспективі. Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: проаналізувати вплив воєнного стану на бюджетну політику держави й обсяги фінансування сфери фізичної культури і спорту; дослідити структуру державних видатків у галузі молоді та спорту у 2022—2025 роках; оцінити зміни у фінансуванні олімпійської та паралімпійської підготовки, спорту осіб з інвалідністю, молодіжної політики та масового спорту; окреслити основні проблеми чинної системи фінансування галузі; обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення фінансових механізмів у період післявоєнного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз видатків на фінансування фізичної культури і спорту в Україні за 2022—2025 роки засвідчує наявність суттєвих змін у розподілі бюджетних коштів між основними напрямами. За даними Міністерства фінансів України, в умовах воєнного стану значного скорочення зазнали видатки загального та спеціального фондів, фінансування інфраструктурних проєктів, а також напрями, пов'язані з олімпійською і паралімпійською підготовкою. Це свідчить про трансформацію бюджетних пріоритетів держави та перерозподіл фінансових ресурсів на користь секторів першочергового значення.

Однією з ключових проблем у цій сфері є скорочення державного фінансування, що обмежує можливості для стабільного розвитку фізичної культури і спорту, модернізації спортивної інфраструктури та забезпечення належної підготовки спортсменів. Водночас, зберігається об'єктивна потреба у залученні додаткових джерел фінансування, зокрема міжнародних грантів, приватних інвестицій, партнерських програм і пільгових кредитних ресурсів. Це в свою чергу актуалізує необхідність формування нових фінансових механізмів, здатних за-

Таблиця 1. Динаміка та питома вага видатків Державного бюджету України на духовний та фізичний розвиток у 2022—2025 роках

Рік	Загальний обсяг видатків Державного бюджету, млрд грн	Видатки на духовний та фізичний розвиток, млрд грн	Частка у загальному обсязі видатків, %	Темп росту видатків на духовний та фізичний розвиток до попереднього року, %
2022	2705,7	11,1	0,41	69,2*
2023	4014,8	11,8	0,29	106,9
2024	4488,3	16,2	0,36	137,1
2025	5480,5	15,8	0,29	97,5

Джерело: сформовано на основі [9—12].
* у 2022 році показник наведено відносно 2021 року.

безпечити ефективне управління залученими коштами та підвищити результативність їх використання.

На основі представлених даних простежується суттєве зростання загального обсягу державних видатків протягом 2022—2025 років — з 2705,7 млрд грн у 2022 році до 5480,5 млрд грн у 2025 році. Така динаміка зумовлена насамперед умовами воєнного стану, необхідністю пріоритетного фінансування сектору оборони і безпеки, а також поступовим відновленням фінансування інших напрямів державної політики.

Водночас видатки на духовний та фізичний розвиток упродовж аналізованого періоду залишалися незначними у структурі загальних бюджетних видатків. У 2022 році їх частка становила лише 0,41%, що свідчить про обмеженість фінансового забезпечення культурної, освітньої та спортивної інфраструктури в умовах концентрації бюджетних ресурсів на потребах національної оборони. У 2023 році частка зазначених видатків скоротилася до 0,29%, що вказує на подальше посилення диспропорцій у розподілі бюджетних ресурсів між соціально-гуманітарною сферою та секторами першочергового фінансування.

У 2024 році частка видатків на духовний та фізичний розвиток зросла до 0,36%, що можна розглядати як ознаку поступового відновлення уваги держави до соціально-гуманітарної сфери, зокрема до розвитку спортивної інфраструктури, підтримки молоді та популяризації здорового способу життя. Водночас у 2025 році цей показник знову знизився до 0,29%, що свідчить про нестійкий характер позитивних змін та збереження залишкового принципу фінансування відповідного напряму.

Отже, незважаючи на номінальне зростання окремих видатків на духовний та фізичний розвиток, їх питома вага у загальній структурі видатків Державного бюджету України залишається вкрай низькою. Це дає підстави стверджувати, що в умовах воєнного стану фінансове забезпечення фізичної культури і спорту не належить до бюджетних пріоритетів, а позитивні зрушення 2024 року не набули стійкого характеру. У зв'язку з цим для підвищення ефективності фінансування фізичної культури і спорту доцільним є посилення міжвідомчої координації у сфері бюджетного планування, залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема грантів, партнерств та проєктів відбудови, а також запровадження KPI як інструменту підвищення результативності розподілу бюджетних коштів у секторі спорту.

Для поглиблення аналізу доцільно розглянути розподіл видатків державного бюджету України за окремими бюджетними програмами у сфері молоді та спорту. Це дозволяє деталізувати напрями фінансування та виявити особливості їх змін у 2022—2025 роках.

На основі аналізу таблиці 2, яка відображає розподіл видатків державного бюджету України у сфері молоді та спорту в умовах воєнного стану, можна констатувати суттєву нерівномірність фінансування за окремими бюджетними програмами та значне скорочення їх обсягів у 2023 році.

Видатки за програмами апарату Міністерства молоді та спорту суттєво скоротилися у 2023 році порівняно з 2022 роком — з 7390,3 млн грн до 3726,0 млн грн, тобто майже вдвічі. У 2024 році спостерігається не лише часткове відновлення, а й перевищення рівня 2022 року — об-

Таблиця 2. Розподіл видатків Державного бюджету України за бюджетними програмами у сфері молоді та спорту у 2022—2025 роках

Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету	2022	2023	2024	2025
Апарат Міністерства молоді та спорту України	7.390.334,1	3 726 036,4	7 458 298,0	5 812 547,6
Керівництво та управління у сфері молоді та спорту	109142,2	84 677,3	115 100,8	117 648,9
Наукова і науково-технічна діяльність у сфері розвитку молоді та спорту	15967,6	8 062,4	10 526,7	10 937,5
Здійснення заходів державної політики з питань молоді та державна підтримка молодіжних та дитячих громадських організацій	124896,5	41 768,1	94 314,7	79 508,3
Розвиток спорту серед осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивна реабілітація	1089186,7	682 664,6	988 765,5	732 094,9
Підготовка і участь національних збірних команд в Паралімпійських і Дефлімпійських іграх	1476645,7	146 593,6	1 096 861,8	888 990,9
Розвиток фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту	4305110,8	2 508 139,8	4 255 724,9	3 191 905,9
Фінансова підтримка громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування	68511,5	41 673,1	76 925,5	87 524,3
Підготовка і участь національних збірних команд України в міжнародних змаганнях, що проводять Міжнародний, Європейський олімпійські комітети, включаючи Олімпійські ігри, та Всесвітніх іграх	159774,8	177 939,8	777 367,5	410 386,0
Розвиток спортивної медицини	41098,3	34 517,7	42 710,8	42 825,3
Міністерство молоді та спорту України (загальнодержавні видатки та кредитування)	943105,4	54 000,0	54 000,0	45 900,0
Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на виконання окремих заходів з реалізації соціального проекту «Активні парки - локації здорової України»	143105,4	54 000,0	54 000,0	45 900,0

Джерело: сформовано на основі [9—12].

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

сяг фінансування зріс до 7458,3 млн грн, тоді як у 2025 році він знову зменшився до 5812,5 млн грн Така динаміка свідчить про нестійкий характер бюджетного забезпечення галузі та залежність обсягів фінансування від пріоритетів державної політики в умовах війни.

Фінансування за програмою "Керівництво та управління у сфері молоді та спорту" після скорочення у 2023 році відновило тенденцію до зростання у 2024—2025 роках. Це може свідчити про прагнення держави забезпечити належний рівень інституційного управління та координації політики у сфері молоді та спорту.

Видатки на наукову і науково-технічну діяльність у сфері розвитку молоді та спорту також істотно зменшилися у 2023 році, а в 2024—2025 роках частково відновилися, однак так і не досягли рівня 2022 року. Така тенденція вказує на другорядний характер фінансування наукового супроводу галузі в умовах обмеженості бюджетних ресурсів.

Фінансування заходів державної молодіжної політики та державної підтримки молодіжних і дитячих громадських об'єднань у 2023 році було суттєво скорочено, а у 2024 році частково відновлено, однак його обсяги залишилися нижчими за показники 2022 року. Це свідчить про те, що підтримка молодіжного сектору зберігалася, однак не належала до пріоритетних напрямів фінансування в умовах воєнного стану.

Динаміка видатків на розвиток спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивну реабілітацію характеризувалася скороченням у 2023 році, подальшим зростанням у 2024 році та новим зменшенням у 2025 році. Отже, попри збереження уваги держави до інклюзивного напряму спортивної політики, фінансування цього сегмента також характеризується нестабільністю.

Найбільш виражена нестабільність характерна для програми підготовки й участі національних збірних команд у Паралімпійських та Дефлімпійських іграх. У 2023 році її фінансування різко скоротилося порівняно з 2022 роком, натомість у 2024 році відбулося суттєве відновлення, а у 2025 році — повторне зниження. Подібна динаміка може бути пов'язана як із бюджетними обмеженнями, так і з календарем підготовки до міжнародних спортивних подій.

Фінансові ресурси, спрямовані на розвиток фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту й такі, що становили найбільшу частку в структурі фінансування, у 2023 році були істотно знижені, проте у 2024 році їх обсяги майже відновилися до рівня 2022 року. У 2025 році за цим напрямом знову зафіксовано скорочення. Це дає підстави стверджувати, що саме спорт вищих досягнень залишається ключовим пріоритетом державного фінансування у галузі, хоча обсяги ресурсного забезпечення цього напряму залишаються нестабільними.

Фінансування громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості у 2023 році було скорочено, тоді як у 2024—2025 роках спостерігалося не просто його відновлення, а й перевищення показника 2022 року. Це вказує на збереження ролі інститутів громадянського суспільства у розвитку фізичної культури і спорту та поступове посилення їх підтримки з боку держави.

Видатки на підготовку та участь національних збірних команд України в міжнародних змаганнях суттєво зросли у 2024 році. Таке зростання доцільно пов'язувати як із активізацією міжнародної спортивної діяльності України, так і з проведенням у 2024 році Олімпійських ігор у Парижі. У 2025 році фінансування цього напряму скоротилося, однак залишилося істотно вищим, ніж у 2022 році.

Видатки на розвиток спортивної медицини у 2023 році дещо зменшилися, а у 2024—2025 роках поступово відновилися та перевищили рівень 2022 року. Це свідчить про усвідомлення важливості медичного забезпечення у системі підготовки спортсменів та функціонування галузі загалом.

Окремо слід виділити загальнодержавні видатки й кредитування Міністерства молоді та спорту України та субвенцію місцевим бюджетам, спрямовану на реалізацію соціального проєкту "Активні парки — локації здорової України". У 2023—2025 роках їх фінансування було суттєво нижчим порівняно з 2022 роком, що може свідчити про зниження масштабів державної підтримки окремих інструментів розвитку масового спорту на місцевому рівні.

Отже, аналіз розподілу видатків державного бюджету України у сфері молоді та спорту на 2022—2025 роки показує, що фінансування галузі зазнало значних змін у зв'язку із викликами воєнного часу. Незважаючи на глибоке скорочення у 2023 році, у 2024 році за багатьма напрямами відбулося відновлення фінансування, а за окремими програмами — навіть перевищення рівня 2022 року. Водночас у 2025 році знову простежується зниження фінансування за низкою напрямів, що підтверджує відсутність стабільної довгострокової тенденції до зростання.

Загалом результати дослідження свідчать про потребу у вдосконаленні підходів до бюджетного планування у сфері фізичної культури і спорту, зокрема через розвиток середньострокового прогнозування, застосування програмно-цільового методу та розширення практики державно-приватного партнерства. Важливим напрямом також є залучення міжнародної технічної допомоги, інвестиційних програм ЄС і благодійних фондів до процесів відбудови спортивної інфраструктури в післявоєнний період.

У контексті післявоєнного відновлення особливого значення набуває виявлення ключових проблем чинної системи фінансування фізичної культури та спорту. Серед основних недоліків варто виокремити фрагментарні підходи до формування бюджетних програм, обмежену прозорість та контроль у сфері використання бюджетних коштів, низький рівень залучення альтернативних фінансових ресурсів і недостатню узгодженість дій центральних і місцевих органів влади.

У зв'язку з цим стратегічними напрямами удосконалення фінансових механізмів у сфері фізичної культури і спорту мають стати: розроблення середньострокової стратегії фінансування галузі з урахуванням етапів післявоєнної відбудови; запровадження механізмів конкурсного розподілу бюджетних коштів на основі оцінки ефективності бюджетних програм; розвиток інституцій державно-приватного партнерства, зокрема через стимулювання бізнесу до участі в інвестиційних проєктах у сфері спорту; цифровізація процесів управління фінансовими ресурсами та впровадження електронного моніторингу виконання бюджетних програм; налагодження системного діалогу з міжнародними донорами щодо співфінансування програм фізичного виховання та масового спорту.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління бюджетними ресурсами,

відновленню довіри до державної політики у сфері спорту, активізації громадських ініціатив та формуванню сталого спортивного середовища в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У підсумку проведеного дослідження показано, що підходи до фінансового забезпечення фізичної культури і спорту в Україні потребують суттєвого оновлення як у період дії воєнного стану, так і на етапі післявоєнної відбудови. Виявлено, що скорочення бюджетних ресурсів, несистемний характер їх розподілу, коливання обсягів фінансування за окремими бюджетними програмами та обмежена прозорість управлінських процедур знижують результативність реалізації державної політики у відповідній сфері. Аналіз показників Державного бюджету України та бюджетних програм Міністерства молоді та спорту України за 2022—2025 роки дозволив окреслити основні тенденції фінансування галузі та зафіксувати розрив між потребами сектору і фактичними обсягами ресурсного забезпечення. Підтверджено, що в умовах війни видатки на фізичну культуру і спорт не належать до пріоритетних напрямів бюджетної політики, а позитивні зміни за окремими програмами мають епізодичний, нестійкий характер. Запропоновані у статті стратегічні орієнтири спрямовані на формування більш стійкої моделі фінансування, удосконалення інструментарію бюджетного регулювання, посилення середньострокового планування, запровадження механізмів оцінювання результативності бюджетних програм і розширення співпраці з міжнародними донорами та приватним сектором.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практично орієнтованих моделей публічно-приватного партнерства у сфері спорту, поглиблене вивчення зарубіжного досвіду фінансування фізичної культури і спорту, аналіз інструментів залучення міжнародної технічної допомоги та грантових коштів, а також на оцінку того, як використання інноваційних фінансових технологій може підвищити прозорість, підзвітність і результативність бюджетних програм у галузі фізичної культури і спорту.

Література:

1. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку: монографія. Київ: КНТЕУ, 2021. 532 с.

2. Чугунов І. Я., Качула С. В. Державна фінансова політика забезпечення соціального розвитку суспільства. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 87—98.

3. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І. Я. Чугунов, Т. В. Канєва, М. Д. Пасічний та ін.; за заг. ред. І. Я. Чугунова. Київ: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.

4. Базенко В. А. Розвиток фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса, 2015. С. 61—64.

5. Гасюк І. Л. Державне фінансування молоді та спорту в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 28. С. 112—115. URL: http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/41/40 (дата звернення: 19.04.2026).

6. Нікітенко С. В. Особливості нормативно-правового регулювання фізичного виховання і спорту в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. № 1. С. 95—100.

7. Міністерство фінансів України. Державний бюджет України: офіційний вебсайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/state-budget (дата звернення: 19.04.2026).

8. Нікітенко С. Теоретичні підходи в процесі реалізації державного управління фізичною культурою і спортом. Public Administration and Regional Development. 2019. № 4. С. 423—440.

9. Закон України "Про фізичну культуру і спорт" від 24.12.1993 № 3808-XII // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12 (дата звернення: 19.04.2026).

10. Chugunov I., Liubchak I., Vatulov A., Titarchuk M., Chugunov V., Zaichuk S. State budget expenditures under martial law: Case of Ukraine. Public and Municipal Finance. 2025. Vol. 14, № 2. P. 52—63. DOI: 10.21511/pmf.14(2).2025.06.

References:

1. Chuhunov, I.Ya. (2021), Biudzhetna stratehiia suspil'noho rozvytku [Budget strategy of social development], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

2. Chuhunov, I.Ya. and Kachula, S.V. (2020), "State financial policy to ensure the social development of society", Visnyk KNTEU, vol. 2, pp. 87—98.

3. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Pasichnyi, M.D. (2018), Biudzhetno-podatkova polityka u systemi rehuliuvannia ekonomiky: monohrafiia [Budget and tax policy in the system of economic regulation], Hlobus-Press, Kyiv, Ukraine.

4. Bazenko, V. A., (2015), "Development of physical culture and sports in the context of decentralization", Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr. ORIDU, pp. 61—64.

5. Hasiuk, I. L., (2018), "State financing of youth and sports in Ukraine", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, vol. 28, pp. 112—115, available at: http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/41/40 (Accessed 19.04.2026).

6. Nikitenko, S. V., (2016), "Features of regulatory and legal regulation of physical education and sports in Ukraine", Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, vol. 1, pp. 95—100.

7. Ministry of Finance of Ukraine (2026), "State budget of Ukraine", available at: https://mof.gov.ua/uk/state-budget (Accessed 19.04.2026).

8. Nikitenko, S. (2019), "Theoretical approaches in the process of implementing state management of physical culture and sports", Public Administration and Regional Development, vol. 4, pp. 423—440.

9. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), Law of Ukraine "On Physical Culture and Sports", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12 (Accessed 19.04.2026).

10. Chugunov, I., Liubchak, I., Vatulov, A., Titarchuk, M., Chugunov, V., and Zaychuk, S. (2025), "State budget expenditures under martial law: case of Ukraine", Public and Municipal Finance,Vol. 14, no. 2, pp. 52—63. DOI: 10.21511/pmf.14(2).2025.06.

Отримано редакцією журналу / Received: 04. 05.26
Прорецензовано / Revised: 14. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 338.45:332.1:338.2:005.21:316.32

А. М. Ващиленко,
аспірант кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-3501-9222

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.508

ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ: АНАЛІЗ СТАРТОВИХ УМОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ

A. Vashchylenko,
Postgraduate Student of the Department of Management,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

RECOVERY OF THE ENTREPRENEURIAL POTENTIAL OF MYKOLAIV OBLAST UNDER GLOBAL THREATS: ANALYSIS OF STARTING CONDITIONS AND ORGANISATIONAL LEVERS OF INFLUENCE

У статті здійснено комплексний аналіз стартових умов відновлення підприємницького потенціалу Миколаївської області в умовах тривалих глобальних і локальних загроз, зумовлених повномасштабною збройною агресією, руйнуванням інфраструктури, трансформацією логістичних ланцюгів, демографічними втратами та загостренням конкуренції за інвестиційні й донорські ресурси. Обгрунтовано, що повернення регіону до довоєнної економічної моделі 2021 року є практично неможливим, оскільки експортно орієнтована аграрно-портова та промислова структура зазнала системного руйнування: експорт товарів скоротився на 74,5%, обсяг реалізованої промислової продукції — на 21,5%, а значна частина виробничої, транспортної та комунальної інфраструктури була пошкоджена або втратила функціональність.

Водночас встановлено, що сектор мікропідприємництва продемонстрував найвищу адаптивність до кризових умов: кількість фізичних осіб-підприємців у регіоні скоротилася лише на 2%, що свідчить про здатність малого бізнесу виконувати роль соціально-економічного амортизатора, підтримувати локальну зайнятість, базові послуги та мінімальну економічну активність територіальних громад. Разом із тим виявлено фіскальну вразливість регіональної економіки, пов'язану з високою концентрацією бюджетних надходжень у відносно невеликій групі юридичних осіб і залежністю частини доходів від міжбюджетних трансфертів.

Особливу увагу приділено демографічному чиннику як ключовому обмеженню відновлення підприємницького потенціалу. Доведено, що відтік близько 36% населення сформував гострий дефіцит людського капіталу, який стримує відновлення виробництва, логістики, будівництва, аграрного сектору, судноремонту та сфери послуг. На основі SWOT-аналізу та оцінки діяльності інституцій підтримки бізнесу систематизовано організаційні важелі впливу на відновлення регіонального підприємництва.

Зроблено висновок, що відновлення підприємницького потенціалу Миколаївської області має базуватися на поєднанні трьох стратегічних пріоритетів: підтримки та масштабування малого бізнесу; відновлення людського капіталу через перенавчання, професійну мобільність і нові моделі зайнятості; формування безпечних, інвестиційно привабливих і технологічно модернізованих економічних майданчиків. Саме така комбінація організаційних важелів здатна забезпечити перехід регіону від режиму виживання до моделі стійкого, інноваційного та конкурентоспроможного розвитку.

The article provides a comprehensive analysis of the initial conditions for restoring the entrepreneurial potential of Mykolaiv Oblast under prolonged global and local threats caused by full-scale armed aggression, infrastructure destruction, the transformation of logistics chains, demographic losses, and intensified competition for investment and donor resources. It is substantiated that the region's return to the pre-war economic model of 2021 is practically impossible, since its export-oriented agro-port and industrial structure has undergone systemic disruption: merchandise exports decreased by 74.5%, the volume of sold industrial products declined by 21.5%, and a significant share of production, transport, and municipal infrastructure was damaged or lost its functionality.

At the same time, it is established that the micro-entrepreneurship sector demonstrated the highest adaptability to crisis conditions: the number of individual entrepreneurs in the region decreased by only 2%, which indicates the capacity of small businesses to act as a socio-economic shock absorber, sustaining local employment, basic services, and the minimum level of economic activity in territorial communities. However, the study also identifies the fiscal vulnerability of the regional economy, associated with the high concentration of budget revenues within a relatively small group of legal entities and the dependence of part of local revenues on interbudgetary transfers.

Particular attention is paid to the demographic factor as a key constraint on the recovery of entrepreneurial potential. It is proven that the outflow of approximately 36% of the population has created an acute shortage of human capital, which restrains the recovery of production, logistics, construction, agriculture, ship repair, and the service sector. Based on the SWOT analysis and the assessment of business support institutions, the article systematises the organisational levers influencing the recovery of regional entrepreneurship.

The study concludes that the restoration of the entrepreneurial potential of Mykolaiv Oblast should be based on a combination of three strategic priorities: supporting and scaling up small businesses; restoring human capital through retraining, professional mobility, and new employment models; and developing secure, investment-attractive, and technologically modernised economic sites. It is precisely this combination of organisational levers that can ensure the region's transition from a survival mode to a model of resilient, innovative, and competitive development.

Ключові слова: підприємницький потенціал; відновлення регіональної економіки; Миколаївська область; глобальні загрози; малий і середній бізнес; мікропідприємництво; людський капітал; ринок праці; Місцеве партнерство зайнятості; маркетинг територій; індустріальні парки; блакитна економіка; цифрова трансформація; організаційно-управлінські важелі.

Keywords: entrepreneurial potential; regional economic recovery; Mykolaiv Oblast; global threats; small and medium-sized enterprises; micro-entrepreneurship; human capital; labour market; Local Employment Partnership; territory marketing; industrial parks; blue economy; digital transformation; organisational and managerial levers.

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

До 2022 року економічна модель Миколаївщини була чітко зорієнтована на масштабні експортні ланцюги: потужні порти, суднобудівна та судноремонтна інфраструктура, аграрний експорт. Повномасштабне вторгнення цілком зламало ці стартові умови. Морська блокада, тисячі пошкоджених об'єктів інфраструктури, руйнування логістичних маршрутів і масові переміщення населення перетворили стабільні експортні потоки

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/).

на практично непрацюючу модель — бізнес опинився в режимі екстремального стресу, а повноцінна відбудова традиційних секторів наразі фізично й демографічно неможлива.

Водночас малий бізнес виявився неймовірно життєздатним: сегмент мікропідприємництва (ФОПи) скоротився всього на ≈2% і, по суті, став головним амортизатором кризи — забезпечуючи робочі місця, місцеві доходи та базові сервіси для громад. Однак цей позитив супроводжується гострою вразливістю бюджетної структури: у наявних даних менше 9% юридичних осіб формують близько 84% надходжень, а значна частина великих сум — це міжбюджетні трансферти й державні перерахування. Отже, маса малих платників підтримує соціальну й економічну тканину громад, але не компенсує фінансової концентрації в кількох великих платниках і вразливості до змін у трансфертах.

Звичні інструменти підтримки — масштабне відновлення великих промислових комплексів чи портів — у нинішніх умовах втрачають ефективність: вони потребують часу, кваліфікованих кадрів і безпеки, яких наразі бракує. Це означає, що перехід від режиму "виживання" до стратегії "сталого розвитку" можливий лише за умов радикальної трансформації підходів: використання нових організаційних важелів, орієнтованих на малі й середні підприємства, гнучку відбудову інфраструктури й інтеграцію в міжнародні програми відновлення.

Ключові напрямки таких важелів — відомі й водночас критично необхідні: 1) системна інтеграція місцевого бізнесу в міжнародні програми відбудови (зокрема через інструменти патронату й партнерства, приклад — механізми за участю Королівства Данія); 2) переформатування ринку праці під нові демографічні реалії через програми перенавчання, модульні професійні траєкторії та мобільність кадрів; 3) створення безпечних індустріальних майданчиків і кластерів із гарантованими умовами для виробництва та логістики; 4) фінансові та сервісні інструменти для масштабування ФОПів у малі підприємства з вищою доданою вартістю.

Немає альтернативи об'єктивній, даним підкріпленій діагностиці: без точного розуміння, що вціліло, які підприємства реально активні, які види підтримки працюють, а які — формальні, будь-які плани відбудови ризикують залишитися деклараціями. Тому перші кроки мають бути технічними і системними: очистка реєстрів і верифікація статусів платників, розмежування трансфертів і локальних надходжень, секторний аудит активних суб'єктів, ідентифікація топплатників і вузьких місць у логістичних ланцюгах. Лише на базі такої оперативної, достовірної картини можна розробити практичні програми інтеграції місцевого бізнесу в міжнародні ланцюги відбудови і забезпечити перехід від "збереження" до "стабільного розвитку"...

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема виживання та адаптації бізнесу в умовах збройних конфліктів набула критичної ваги з 2022 року. Сучасні дослідження підтверджують, що підприємницькі екосистеми прифронтових територій змушені працювати в нетипових для мирного часу сценаріях, що породжує нові патерни ризику й стійкості. Зокрема, Belitski, Cherkas та Khlystova [1] вказують на те, що здатність локальних компаній витримувати шоки значною мірою визначається двома квазіфакторними детермінантами: ступенем цифровізації бізнес-процесів і міцністю зв'язків із зарубіжними партнерами — закономірності, які чітко простежуються в реаліях Миколаївської області.

Наукова школа Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, де сформована дослідницька позиція автора, також дала важливий внесок у розуміння ресурсних підвалин регіонального відновлення. Іртищева І.О. та співавтори запропонували методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу регіонів [2], що забезпечують структуровану рамку для визначення того, яке майно, інституції та компетенції були збережені, а що втрачено. Дослідження взаємозв'язку воєнної економіки та перспектив повоєнного розвитку [3] ілюструють критичний висновок: регіони, які зберегли інституційний та людський капітал, мають принципову перевагу в фазі відновлення. Питання компетентнісної бази керівників і підприємців [4] висвітлює один із ключових дефіцитів Миколаєва — кадрову слабкість, що обмежує потенціал відбудови. Нарешті, підходи до моделювання інноваційної конкурентоспроможності за умов нестабільного інвестиційного забезпечення [5] дають практичний інструментарій для оцінки відновлювального потенціалу окремих секторів регіональної економіки.

Водночас у науковому просторі зберігається пробіл: поки що бракує цілеспрямованого, інтегрованого аналізу Миколаївської області як унікального об'єкта дослідження з урахуванням її структурних особливостей, масштабу руйнувань і реальних стартових умов відновлення. Саме ця конфігурація чинників визначає специфіку як проблематики, так і ефективних інструментів підтримки, що обумовлює подальші дослідницькі пріоритети.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є комплексний аналіз стартових умов відновлення підприємницького потенціалу Миколаївської області та визначення практично орієнтованих організаційних важелів впливу, які забезпечать перехід місцевого бізнес-середовища від режиму виживання до стратегії сталого розвитку в умовах тривалих глобальних загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

До початку повномасштабного вторгнення Миколаївська область була сформованим аграрно-портовим кластером з експортно орієнтованим АПК, розвиненими суднобудівною та судноремонтною галузями, а також значна портова та транзитна логістика створювали базу для стабільного економічного зростання і робочих місць. Після 2022 року цей

інфраструктурно-експортно орієнтований вектор опинився під безпрецедентним тиском — морська блокада, руйнування промислових потужностей, перервані ланцюги поставок та масова міграція населення радикально змінили стартові умови для відновлення.

Для об'єктивної оцінки стартових умов відновлення доцільно проаналізувати ключові макроекономічні показники регіону у порівнянні з довоєнним 2021 роком та кризовим 2024 роком (таблиця 1).

Загальна кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 7,81%, однак сектор ФОП продемонстрував надзвичайну стійкість — скорочення склало лише 2%. Це свідчить про те, що мікробізнес є найбільш гнучким елементом економіки, здатним швидко адаптуватися до шокових умов. Значно більших втрат зазнав сегмент юридичних осіб (середнього та великого бізнесу). Найбільшим ударом для регіону стало падіння експорту товарів на 74,54% (майже на 2,6 млрд дол. США). Це прямий наслідок військової блокади портів Миколаєва, які до війни були головними експортними воротами аграрної та металургійної продукції. Обсяг реалізованої промислової продукції скоротився на 21,49%, що зумовлено руйнуванням виробничих потужностей, перебоями з електропостачанням та втратою ринків збуту.

Попри значне скорочення промисловості та експорту, спостерігається номінальне зростання податкових надходжень на 7,71% (до 9,5 млрд грн у 2024 році, а за 11 місяців 2025 року ця цифра сягнула 10,3 млрд грн). Проте це зростання не відображає реального пожвавлення економіки. Воно здебільшого зумовлене інфляційними процесами, підвищенням рівня мінімальної заробітної плати та високою часткою ПДФО (податку на доходи фізичних осіб). Водночас надходження єдиного податку у 2025 році (близько 1,8 млрд грн) показують, що реальний сектор МСБ намагається вижити, хоча окремі галузі (туризм, сфера гостинності) досі мають показники на 75% нижчі за довоєнні.

Аналіз статистики платників до Миколаївської міської територіальної громади дає чітке уявлення про стартовий економічний профіль громади перед відновленням і її фіскальну вразливість. Загальна вибірка налічує 69 328 зареєстрованих платників, по яким здійснено 430 378 платежів, а сумарні надходження після розмежування становлять близько 5,05 млрд грн; проте розподіл цих ресурсів виявляє високу концентрацію: 5 921 юридична особа (≈8,5% від загальної кількості платників) забезпечує близько 4,245 млрд грн або ≈84% усіх надходжень, тоді як 53 616 фізичних осіб і 9 791 ФОП разом дають лише близько 809 млн грн (по ≈8—8,5% кожен). За структурою реєстрів домінують суб'єкти, зареєстровані в секторах оптової/роздрібної торгівлі і ремонту автотранспорту (≈49,2 тис. записів), транспорту і логістики (≈12,5 тис.) та IT-діяльності (≈10,9 тис.), що свідчить про сервісно-торговельну спрямованість місцевої економіки; водночас помітна присутність портової, суднобудівної і судноремонтної інфраструктури (великий пул підприємств безпосередньо пов'язаних з морською логістикою та портовими операціями), що історично визначало експортну орієнтацію громади. Така конфігурація має дві ключові наслідки для стартових умов відновлення: по-перше, бюджетна база вкрай чутлива до стану кількох великих платників і до міжбюджетних трансфертів (частина найбільших платежів — державні перерахування і трансферти), по-друге, масив ФОПів формує соціально-економічний амортизатор, забезпечуючи зайнятість і базові сервіси, але не може самостійно компенсувати втрати експортно-орієнтованого виробництва. Отже, стартова діагностика підкреслює необхідність двох взаємопов'язаних підходів: а) термінової фіскальної диверсифікації (підтримка малих і середніх підприємств із метою підвищення їхньої фінансової ваги та розвиток локальних ланцюгів доданої вартості) і б) ретельної декомпозиції надходжень (відокремлення трансфертів від місцевих податкових потоків і ідентифікація топ-платників), що має лягти в основу пріоритетів відновлення, управлінських рішень і програм зовнішньої технічної допомоги.

Систематизація чинників, що визначають відновлювальний потенціал Миколаєва, потребує структурованого аналітичного інструменту. SWOT-матриця

Таблиця 1. Порівняльний аналіз показників підприємницького середовища Миколаївської області

Показник	2021	2024	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
Кількість суб'єктів підприємницької діяльності, од	54388	50141	-4247	-7,81
з них фізичних осіб підприємців, од.	42907	42049	-858	-2,00
Обсяг реалізованої промислової продукції, млн грн	242940,7	190744,1	-52196,6	-21,49
Експорт товарів, млн дол. $	3457,1	880,3	-2567,8	-74,54
Податкові надходження, млрд грн	8,82	9,5	+0,68	+7,71

Джерело: складено та розраховано за даними [6—7].

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

залишається одним із найбільш інформативних інструментів стратегічного аналізу. Таблиця 2 відображає авторське бачення SWOT-профілю регіону, сформоване на основі аналізу джерел і безпосередніх спостережень.

SWOT-аналіз показав, що найбільш унікальна сильна сторона Миколаєва — це не суднобудівна традиція, хоча й вона важлива. Стратегічна позиція регіону, що контролює вихід до Чорноморського торговельного коридору, після деблокування портів і деокупації прилеглих акваторій набуватиме значення, непропорційне його поточному демографічному і економічному розміру. Все це є перевагою порівняно з більшістю інших постраждалих регіонів.

З управлінського погляду найбільш довгостроковою загрозою є поєднання демографічної депопуляції і "донорської залежності". Якщо міжнародна підтримка не конвертується у внутрішні управлінські компетентності, то регіон стане хронічним реципієнтом, а не ядром свого відновлення. На жаль, ці виклики вже зараз видні в деяких деталях операційної практики.

У SWOT-аналізі визначено активну донорську підтримку та програми відновлення ЄС і Уряду Королівства Данія, що у поєднанні з наявним академічним потенціалом дає можливість поточних перспектив, а не стратегічних. Конкурентний тиск з боку інших регіонів за донорські ресурси зростатиме у міру розширення відновлення по всій Україні.

Як фіксує В.О. Чорна, Миколаївська область традиційно входила до цілісного економіко-демографічного простору Південного регіону України з вираженою спеціалізацією на аграрному, морегосподарському та промисловому комплексах; ще до 2022 року регіон характеризувався напруженими процесами трудової міграції та структурного безробіття, що підвищувало його вразливість до зовнішніх шоків, проте повномасштабне вторгнення докорінно трансформувало ці проблеми, вивівши їх на рівень системної демографічної кризи: за доступними оцінками з області виїхало близько 36 % населення, а така втрата людського капіталу має багатоаспектні та кумулятивні наслідки для відновлення підприємницького потенціалу і функціонування місцевого ринку праці.

Насамперед демографічний шок спричиняє суттєве звуження внутрішнього попиту, оскільки скорочення чисельності та купівельної спроможності населення знижує попит на товари і послуги не першої необхідності, подовжує цикли відновлення торговельних й сервісних бізнесів і створює дефляційні ризики у локальних ланцюгах доданої вартості; одночасно спостерігається гострий кадровий дефіцит критичних професій — зварювальників, інженерно-технічних фахівців, механізаторів аграрного сектору, логістів і спеціалістів судноремонту, що безпосередньо гальмує як відновлення великої інфраструктури, так і нормалізацію виробничих процесів на малих і середніх підприємствах.

Структурні зміни в демографічній і статево-віковій конфігурації зайнятості (зростання питомої ваги жінок і осіб старших вікових груп) вимагають переосмислення політик зайнятості, адаптації робочих місць і масштабних інвестицій в програми перекваліфікації з урахуванням біосоціальних і сімейних обмежень цільових груп, інакше ризик триваючого дефіциту компетенцій і "руйнування" підприємницьких мереж збережеться. Існуючі державні ініціативи вже показують певну ефективність: зокрема, програма "єРобота" в Миколаївській області зафіксувала 532 переможці за напрямом "Власна справа", яким погоджено мікрогранти на загальну суму 156,3 млн грн і що сприяло створенню 941 робочого місця. Окремо гранти для ветеранів і членів сімей ветеранів забезпечили фінансування 51 заявки на суму 22,5 млн грн і створили 72 робочі місця, а служба зайнятості організовує компенсації роботодавцям і ваучерні програми перенавчання, однак масштаби демографічної втрати вимагають системного розширення інституційних інструментів і їх синхронізації з місцевою економічною стратегією.

В цьому контексті ключовим операційним інструментом збалансування ринку праці виступає Місцеве партнерство зайнятості (МПЗ) в Миколаївській області як комплексний координаційний механізм, роботу якого

Таблиця 2. SWOT-профілю Миколаївського регіону

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
S – СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths) • Потужна суднобудівна галузь (~50% загальноукраїнського виробництва) • Розвинений АПК – 3% виробництва с.-г. продукції • НУК ім. адм. Макарова – технічний та управлінський кадровий потенціал • Стратегічне розташування (Чорноморський коридор, порти) • Зростання числа зареєстрованих платників (+9%) – бізнес-активність • Активна донорська підтримка (GIZ/EU4Business, уряд Королівства Дінія, уряди інших країн, USAID, KfW) • •Наявність затвердженої регіональної стратегії відновлення	W – СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses) • Відсутність централізованого водопостачання у Миколаєві з 2022 р. • Освоєння відновлювальних коштів – лише 34,3% у 2023 р. • Відтік ≈36% населення, що призвів до дефіциту кваліфікованих кадрів • Експорт скоротився на 1/3 (втрата морських торговельних каналів) • Слабка координація між ОВА, радами і донорами (дублювання функцій) • Низька цифрова зрілість управлінського апарату • 15 599 пошкоджених об'єктів, з яких відновлено лише 29,3%
O – МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) • Програми відновлення ЄС (EU4Business, Горизонт Європа, ЄБРР) • Інноваційне відновлення: будівництво з нуля за новими стандартами • Визначення блакитної економіки як стратегічної концепції відновлення та розвитку регіону • Розробка та впровадження моделі Місцевого партнерства зайнятості (МПЗ) в Миколаївській області • Приєднання до морських зернових ініціатив після деблокування портів • Розширення партнерств НУК з підприємствами регіону • Цифровізація публічних послуг (Мінцифра, Дія) • Залучення технологій «зеленого відновлення» в АПК і промисловість	T – ЗАГРОЗИ (Threats) • Тривалий воєнний конфлікт: постійні обстріли, мінна небезпека • Кіберзагрози (атаки на підприємства і держструктури) • Ризик «донорської залежності» без розвитку внутрішнього потенціалу • Конкуренція за релокований бізнес з іншими регіонами • Демографічна депопуляція (скорочення ринку праці) • Глобальні ланцюгові перебої у постачанні сировини і комплектуючих

Джерело: згруповано автором за даними [6—7].

координує автор цієї статті, що об'єднує органи місцевого самоврядування, службу зайнятості, профспілки, роботодавців, систему освіти, інститути розвитку бізнесу та громадські організації, що опікуються питання ринку праці та економічного розвитку.

Результати проведеного опитування роботодавців в рамках діяльності МПЗ (опитування 158 роботодавців Миколаївської області) підтверджують практичну значущість і оперативну придатність моделі Місцевого партнерства зайнятості (МПЗ) і одночасно окреслюють конкретні пріоритети її імплементації: роботодавці декларують гострий дефіцит кваліфікованих працівників (за оцінкою опитаних потреба на підприємствах становить близько 4 148 робочих місць) перш за все у професіях тракториста-машиніста, водія, кухаря, слюсаря та зварювальника; 72,8 % респондентів відзначили наявні труднощі при наймі, головними бар'єрами названо відсутність кандидатів (41,1 %), небажання офіційного оформлення серед чоловіків (30,4 %) та невпевненість у безпеці (29,8 %). Водночас 94,3 % підприємств мають досвід співпраці із закладами професійної освіти і 89,2 % задоволені цією взаємодією, що створює сприятливу основу для масштабування дуальної підготовки; проте роботодавці сигналізують про критичні розриви в матеріально-технічній базі та недостатню актуалізацію навчальних програм, що знижує ефективність підготовки. Лише 43 % готові впроваджувати дуальну форму навчання і 26,6 % інвестувати в професійну освіту, що вказує на необхідність стимулюючих політик (податкові преференції, грантові механізми, субсидії на наставництво) і законодавчої та методичної підтримки з боку держави й партнерів.

Дієвим інструментом фінансового та організаційного стимулювання підприємництва в регіоні є також урядові програми, зокрема ініціатива "єРобота". За офіційними даними Миколаївського обласного центру зайнятості [9], станом на 1 квітня 2026 року (з початку дії програми) за напрямом "Власна справа" в області визначено 532 переможці. Їм погоджено мікрогранти на загальну суму 156,3 млн грн, що дозволило фактично створити 941 нове робоче місце. Важливим вектором є реінтеграція військовослужбовців: за програмою грантів для ветеранів та другого з подружжя погоджено 51 заявку на суму 22,5 млн грн із створенням 72 робочих місць. Окрім фінансової підтримки, держава активно впроваджує організаційні важелі адаптації ринку праці до умов війни.

Служба зайнятості реалізує програми компенсацій роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також масштабний проєкт "Армія відновлення" (лише за I квартал 2026 року 1392 особи залучено до суспільно корисних робіт: розчищення завалів, допомога ЗСУ тощо). Для подолання структурного безробіття та дефіциту кадрів активно використовується ваучерна система перенавчання на актуальні професії (сапери, медичні техніки). Знаковою є реалізація експериментальних проєктів із професійного навчання жінок для працевлаштування у сферах, де вони історично були недостатньо представлені (наприклад, водії тролейбусів, трактористи-машиністи), що є прямою відповіддю на мобілізаційні виклики ринку праці [9].

Поряд із державними ініціативами, надзвичайно важливою є діяльність місцевих інституцій підтримки підприємництва, яскравим прикладом яких є Миколаївський Регіональний Центр Підтримки Бізнесу (МРЦПБ) [10]. Функціонуючи з 1998 року, Центр виступає сполучною ланкою між міжнародними донорами (зокрема, ініціативами на кшталт EU4Business) та місцевим малим і середнім бізнесом. Надаючи комплексні консалтингові, освітні (бізнес-тренінги) та інформаційні послуги, організація сприяє формуванню сучасної інфраструктури розвитку підприємництва. В умовах відбудови такі центри допомагають бізнесу не лише адаптуватися до шокових викликів через програми бізнес-клінік, а й залучати гранти, переорієнтовувати експорт і підвищувати управлінську зрілість для роботи за європейськими стандартами.

Успішне відновлення неможливе без проактивної позиції регіону на міжнародній арені. Як слушно зазначав Р. С. Зубков у дослідженні маркетингової складової інвестиційної привабливості Миколаївщини [11], наявність економічного потенціалу сама по собі не гарантує припливу капіталу — регіон потребує системного "маркетингу територій". В умовах післявоєнної відбудови ця теза набуває критичного значення.

Якщо до повномасштабної війни основою інвестиційного маркетингу області були портова логістика та транзитний потенціал, то сьогодні стратегія має зміститися на упаковку специфічних "кризових" інвестиційних продуктів. До них належать проєкти екологічної відбудови ("зелена" енергетика, очищення води), створення безпечних індустріальних парків з укриттями, а також просування регіонального бренду на міжнародних донорських платформах. Успішним організаційним важелем у цьому напрямі вже став унікальний досвід патронату Королівства Данії над Миколаївщиною. Спрямування міжнародної допомоги вимагає від органів місцевого самоврядування переходу від пасивного очікування до активного маркетингу — розробки готових інвестиційних тизерів та проєктно-кошторисної документації (ПКД) за європейськими стандартами.

Важливо також створити секторні консультаційні ради (skill councils) для пріоритетних секторів, зокрема суднобудування, АПК, логістики, блакитної економіки, які визначатимуть стандарти навчальних програм та сертифікації. Концепція блакитної економіки, закріплена в регіональній стратегії розвитку, є стратегічним диверсифікатором, що відповідає природним ресурсам і традиційним компетенціям Миколаївщини і водночас відкриває практичні шляхи відновлення з високою доданою вартістю: відновлення і модернізація морської логістики та зернового експорту після деблокади портів, розвиток марикультури і переробки морепродуктів, адаптація суднобудівних потужностей до вимог "зеленого" судноплавства, створення кластерів доданої переробки для продукції АПК та інфраструктурні проєкти із забезпеченням автономності енергопостачання і захищеності об'єктів. Для того, щоб блакитна економіка стала рушієм відновлення, слід підготувати інвестиційні "пакети" з повною проектно-кошторисною документацією, оцінкою ризиків і відповідністю ESG-стандартам для просування на донорських і інвестиційних платформах, ініціювати створення пілотних індустріальних парків, а також використовувати модель публічно-

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

приватного партнерства для поширення фінансового ризику та прискорення будівництва.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз засвідчив, що повернення економіки Миколаївської області до моделі 2021 року в її попередньому вигляді є практично неможливим. Повномасштабна війна не лише спричинила масштабні фізичні руйнування, а й докорінно змінила логіку функціонування регіональної економіки. Пошкодження понад 15,5 тис. об'єктів, обвал експортної виручки на 74,5%, скорочення обсягів реалізованої промислової продукції більш ніж на п'яту частину, блокування традиційних морських логістичних каналів та порушення виробничих ланцюгів сформували принципово нові стартові умови відновлення. Отже, йдеться не про відтворення довоєнної економічної структури, а про необхідність побудови нової регіональної економічної архітектури, більш стійкої до безпекових, демографічних, логістичних і глобальних ринкових загроз. Встановлено, що у той час як великий бізнес, промислові підприємства та експортно орієнтовані сектори зазнали найбільш відчутних втрат, сектор мікропідприємництва продемонстрував порівняно високу адаптивність. Кількість фізичних осіб-підприємців скоротилася лише на 2%, що підтверджує здатність малого бізнесу швидко перебудовувати операційні моделі, підтримувати локальну зайнятість, забезпечувати базові послуги для населення та зберігати мінімальну економічну активність громад. Саме малий і середній бізнес у кризових умовах виконує функцію соціально-економічного амортизатора, тому регіональна стратегія відновлення має будуватися не лише навколо реконструкції великих промислових активів, а й навколо масштабування мікробізнесу, розвитку локальних ланцюгів доданої вартості та поступового переходу ФОПів у більш сталі організаційні форми підприємництва.

Разом із тим виявлено суттєву фіскальну вразливість регіональної економіки. Висока концентрація бюджетних надходжень у відносно невеликій групі юридичних осіб та значна роль міжбюджетних трансфертів свідчать про обмежену фінансову самодостатність місцевої економічної системи. За таких умов підтримка малого бізнесу має поєднуватися з політикою фіскальної диверсифікації: стимулюванням підприємств із вищою доданою вартістю, розвитком переробки, сервісних і технологічних бізнесів, а також формуванням прозорої системи моніторингу реальних платників, галузевої структури надходжень і ефективності програм підтримки.

Визначено, що найслабшою ланкою ревіталізації регіонального підприємництва є не лише дефіцит фінансових ресурсів чи руйнування інфраструктури, а передусім втрата людського капіталу. Відтік близько 36% населення сформував гострий кадровий дефіцит, який фізично обмежує можливості відновлення виробництва, логістики, будівництва, аграрного сектору, суднoремонту та сфери послуг. Подолання цієї кризи неможливе виключно зусиллями приватного сектору. Необхідними є системні державні та регіональні програми ваучерного перенавчання, розвиток дуальної освіти, оперативне оновлення професійних стандартів, залучення ветеранів і внутрішньо переміщених осіб до підприємницької активності, а також подолання гендерних стереотипів щодо зайнятості жінок у технічних, транспортних та індустріальних професіях.

Обгрунтовано, що одним із ключових організаційних важелів збалансування ринку праці має стати модель Місцевого партнерства зайнятості. Її значення полягає у здатності поєднати інтереси роботодавців, профспілок, органів влади, служби зайнятості, закладів професійної освіти, громадських організацій та інституцій підтримки бізнесу. Результати опитування роботодавців підтверджують наявність значного незадоволеного попиту на кваліфікованих працівників, передусім у робітничих і технічних професіях. Водночас досвід співпраці підприємств із закладами професійної освіти створює основу для масштабування дуальної підготовки, модернізації матеріально-технічної бази та адаптації навчальних програм до реальних потреб економіки відновлення.

Доведено, що для прискорення економічного відновлення Миколаївщина має змінити управлінський підхід: від пасивного очікування репарацій, дотацій чи донорської допомоги — до активного "маркетингу територій". Місцева влада та бізнес повинні пропонувати міжнародним партнерам не загальні переліки потреб, а готові інвестиційні й відновлювальні продукти: проєкти індустріальних парків із захищеною інфраструктурою, автономним енергозабезпеченням і підготовленою проєктно-кошторисною документацією; ініціативи у сфері водної безпеки, агропереробки, зеленої енергетики, логістики та блакитної економіки; пакети проєктів, адаптовані до вимог міжнародних донорів. У цьому контексті особливого значення набуває використання унікального досвіду патронату Королівства Данії над відновленням Миколаївської області.

Перспективними напрямами відновлення підприємницького потенціалу регіону визначено кластеризацію малого та середнього бізнесу, створення безпечних індустріальних майданчиків, розвиток агротехнологічних і логістичних кластерів, цифровізацію бізнес-процесів та публічних послуг, а також формування елементів блакитної економіки як стратегічного напряму довгострокової спеціалізації Миколаївщини. Водночас ефективність цих напрямів залежатиме від якості регіонального управління, спроможності координувати донорські ресурси, прозорості ухвалення рішень і наявності достовірної аналітичної бази щодо стану бізнес-середовища.

Таким чином, відновлення підприємницького потенціалу Миколаївської області має грунтуватися на поєднанні трьох взаємопов'язаних пріоритетів: підтримки та масштабування малого бізнесу; відновлення людського капіталу через перенавчання, професійну мобільність і нові моделі зайнятості; формування безпечних, інвестиційно привабливих і технологічно модернізованих економічних майданчиків. Саме така комбінація організаційних важелів здатна забезпечити перехід регіону від режиму виживання до моделі стійкого, інноваційного та конкурентоспроможного розвитку в умовах тривалих глобальних загроз.

Література:

1. Belitski M., Cherkas N., Khlystova O. Entrepreneurial ecosystems in conflict regions: evidence from Ukraine. The Annals of Regional Science. 2024. Vol. 72. P. 355—376. DOI: https://doi.org/10.1007/s00168-022-01203-0

2. Іртищева І. О., Стегней М. І., Крамаренко І. С., Бойко Є. О., Надточій І. І. та ін. Методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу та їх вплив на транспортну систему України. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Том 312. № 6 (2). С. 189—195. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-32.

3. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Сіренко І. О. Економіка воєнного часу та повоєнний економічний розвиток: світові та українські реалії. Baltic Journal of Economic Studies. 2022. Vol. 8. No 2. P. 78—82. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82

4. Іртищева І. О., Надточій І. І., Крамаренко І. С. Компетентнісний підхід як базис дуальної форми набуття фахових компетенцій у системі вищої освіти. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-74

5. Іртищева І. О., Сухоставець А. І., Фалович В. А. та ін. Моделювання інноваційної конкурентоспроможності підприємства за умов зміни інвестиційного забезпечення. Estudios de Economia Aplicada. 2021. Vol. 39. No 5. DOI: https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5041

6. Головне управління статистики у Миколаївській області: офіційний вебсайт. URL: http://www.mk.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 29.04.2026).

7. Миколаївська обласна державна адміністрація (Миколаївська обласна військова адміністрація): офіційний вебсайт. URL: https://www.mk.gov.ua/ (дата звернення: 29.04.2026).

8. Чорна В. О. Південний регіон України як цілісний простір економічної активності населення: специфіка, сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. 2017. Вип. 39. С. 215—221. URL: https://periodicals.karazin.ua/ssms/article/view/10202/9723 (дата звернення: 29.04.2026).

9. Діяльність Миколаївської обласної служби зайнятості: січень — березень 2026 року: інформ.-аналіт. матеріали / Миколаївський обласний центр зайнятості. Миколаїв, 2026. 7 с.

10. Миколаївський Регіональний Центр Підтримки Бізнесу: офіційний вебсайт. URL: https://biz.mk.ua/ (дата звернення: 29.04.2026).

11. Зубков Р. С. Маркетингова складова комплексної оцінки інвестиційної привабливості Миколаївського регіону. Бізнес-навігатор. 2012. № 1. С. 189—194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_27_38 (дата звернення: 29.04.2026).

12. Місцеве партнерство зайнятості у Миколаївській області: офіційний вебсайт. URL: https://www.mpz.org.ua/ (дата звернення: 29.04.2026).

13. Українська аналітична платформа (big data) VKURSI. Економічний профіль громади: офіційний вебсайт. URL: https://vkursi.pro/ (дата звернення: 29.04.2026).

References:

1. Belitski, M., Cherkas, N., and Khlystova, O. (2024), "Entrepreneurial ecosystems in conflict regions: evidence from Ukraine", The Annals of Regional Science, 72, pp. 355—376. DOI: https://doi.org/10.1007/s00168-022-01203-0

2. Irtyshcheva, I. O., Stehney, M. I., Kramarenko, I. S., Boyko, E. O., Nadtochiy, I. I. and etc. (2022), "Methodological approaches to assessing resource potential and their impact on the transport system of Ukraine", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 312, no. 6 (2), pp. 189—195. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-32.

3. Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., and Sirenko, I. O. (2022), "Wartime economy and post-war economic development: world and Ukrainian realities", Baltic Journal of Economic Studies, vol. 8, no 2, pp. 78—82. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82

4. Irtyshcheva, I. O., Nadtochiy, I. I., and Kramarenko, I. S. (2023), "Competency-based approach as the basis of the dual form of acquiring professional competencies in the higher education system", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-74

5. Irtyshcheva, I. O., Sukhostavets, A. I., Falovich, V. A., and etc. (2021), "Modelling of innovative competitiveness of an enterprise under conditions of changing investment support", Estudios de Econom?a Aplicada, vol. 39, no 5. DOI: https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5041

6. Main department of statistics in Mykolaiv region: official website (2026), available at: http://www.mk.ukrstat.gov.ua/ (Accessed 29 April 2026).

7. Mykolaiv regional state administration (Mykolaiv regional military administration): official website (2026), available at: https://www.mk.gov.ua/(Accessed 29 April 2026).

8. Chorna, V. O. (2017), "The southern region of ukraine as a holistic space of economic activity of the population: specifics, current state and development prospects", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia: Sotsiolohichni doslidzhennia suchasnoho suspil'stva: metodolohiia, teoriia, metody. vol. 39, pp. 215—221. available at: https://periodicals.karazin.ua/ssms/article/view/10202/9723 (Accessed 29 April 2026).

9. Mykolaiv Regional Employment Center (2026), Activities of the Mykolaiv Regional Employment Service: January — March 2026, Mykolaiv, Ukraine.

10. Mykolaiv Regional Business Support Center: official website (2026), available at: https://biz.mk.ua/ (Accessed 29 April 2026).

11. Zubkov, R. S. (2012), "Marketing component of a comprehensive assessment of the investment attractiveness of the Mykolaiv region", Biznes-navihator, vol. 1, pp. 189—194. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_27_38 (Accessed 29 April 2026).

12. Local employment partnership in Mykolaiv oblast: official website (2026), available at: https://www.mpz.org.ua/ (Accessed 29 April 2026).

13. Ukrainian analytical platform (big data) VKURSI. Economic profile of the community: official website (2026), available at: https://vkursi.pro/ (Accessed 29 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 330.161: 330.322

Є. С. Сагайдак,
аспірантка кафедри економіки, Національний транспортний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7698-928X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.516

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ПРОЄКТУ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕСІЇ

Ie. Sagaidak,
graduate student of the Department of Economics, National Transport University

METHODOLOGICAL APPROACHES TO RECONCILING THE INTERESTS OF PARTICIPANTS IN ROAD CONSTRUCTION PROJECTS UNDER CONCESSION ARRANGEMENTS

Стаття присвячена розробленню методичного підходу до узгодження економічних інетерсів учасників проєкту дорожнього будівництва на засадах концесії. Актуальність теми пов'язана з очікуваною необхідністю залучення приватних інвесторів для повоєнної відбудови транспортної інраструктури, зокрема мережі автомобільних доріг, на засадах концесії.

Метою статті є систематизація інтересів учасників концесійного проєкту та обгрунтування очікуваного грошового потоку як основного джерела задоволення економіних інтересів учасників концесійного проекту. Основою дослідження стали аналіз наукових публікацій, систематизація, порівняння та узагальнення. Запропоновано бачення цілей і інтересів учасників концесії в дорожньому будівництві, визначені відмінності яких мають слугувати підгрунтям для формування системи показників діяльності учасників проєкту. Потреби визначення показників ефективності учасників проєкту та впливу їх динаміки на діяльність кожного з учасників розглядаються, як необхідний крок для пошуку можливостей узгодження інтересів. Як визначальний показник доцільності реалізації проєкту будівництва автомобільної дороги розглядається тариф, за яким користувачі оплачують проїзд платною дорогою. Проаналізовано підходи до очікуваного розподілу транспортного потоку між альтернативною та платною дорогою. Розглянуто низку показників, оцінка яких впродовж терміну реалізації проєкту є необхідною умовою узгодження інтересів учасників проєкту. Визначена умова, при реалізації якої проєкт будівництва автомобільної дороги на засадах концесії буде життєспроможним, а саме: сума сформованих джерел фінансування після врахування вимог узгодження інтересів всіх учасників проєкту є достатньою для фінансування проєк. В якості складових механізму узгодження економічних інтересів учасників концесійного проєкту запропонована низка наукових підходів та математичних інструментів.

This article is devoted to the development of a methodological approach to the coordination of economic interests of participants in a road construction project on a concession basis. The relevance of the topic is associated with the expected need to attract private investors for the post-war reconstruction of transport infrastructure, in particular the road network, on a concession basis.

The purpose of the article is to systematize the interests of participants in a concession project and justify the expected cash flow as the main source of satisfaction of the economic interests of participants in the concession project. The basis of the study was the analysis of scientific publications, systematization, comparison and generalization. A vision of the goals and interests of concession participants in road construction is proposed, the identified differences of which should serve as the basis for the formation of a system of indicators of the activity of project participants. The needs of determining the efficiency indicators of project participants and the impact of their dynamics on the activities of each of the participants are considered as a necessary step for finding opportunities for coordinating interests. The tariff at which users pay for travel on a toll road is considered as a determining indicator of the feasibility of implementing a highway construction project. Approaches to the expected distribution of traffic flow between an alternative and a toll road are analyzed. A number of indicators are considered, the assessment of which during the project implementation period is a necessary condition for coordinating the interests of project participants. A condition is determined under which the implementation of a highway construction project on a concession basis will be viable, namely: the amount of formed sources of financing after taking into account the requirements for coordinating the interests of all project participants is sufficient to finance the project. A number of scientific approaches and mathematical tools are proposed as components of the mechanism for coordinating the economic interests of concession project participants.

Ключові слова: економічні інтереси, концесія, публічно — приватне партнерство, узгодження, оцінка, учасники, проєкт, відновлення, транспортна інфраструктура, стейкхолдери.

Key words: economic interests, concession, public-privare partnership, coordination, assessment, participants, project, recovery, transport infrastructure, stakeholders.

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

Одним з головних напрямків повоєнної відбудови країни є транспортна інфраструктура через її суттєвий вплив на національну безпеку, відновлення та сталий розвиток територій. В межах пошуку інструментів для відновлення транспортної інфраструктури в цілому та автомобільних доріг зокрема нагальними питаннями для практиків та науковців є використання публічно — приватного партнерства, відбір проєктів, взаємодія бізнесу та влади тощо.

Узгодження інтересів учасників концесійного проєкту в межах публічно — приватного партнерства є передумовою ефективної реалізації проєкту виходячи з відмінності цілей та інтересів учасників проекту від їх участі в ньому, що має відбуватись на основі певної системи критеріїв (показників), як результатів взаємодії в умовах однакового розуміння їх тлумачення, вимірювання та оцінки. Таким чином, впродовж всього циклу реалізації проєкту від планування до завершення мають бути визначені показники ефективності проєкту та вплив їх динаміки на діяльність кожного учасника.

Виникає низка питань, пов'язаних з узгодженням інтересів учасників проєкту, як передумовою можливості успішної його реалізації, та можливістю його досягнення. Так, оцінка доходу учасників, необхідного для доцільності участі у проєкті, визначення джерел та можливості його отримання в прийнятному обсязі, є складовою механізму узгодження економічних інтересів учасників проєкту концесії. Поряд з цим взаємопов'язаність ключових показників ефективності проєкту (бюджет капіталовкладень, час на виконання робіт, якість робіт, тощо) та можливість їх суттєвого впливу на доходи учасників свідчить про необхідність врахування таких показників впродовж терміну реалізації проєкту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях вітчизняних фахівців активно розглядається використання механізму публічно — приватного партнерства в повоєнному відновленні інфраструктури України [5, 6, 7, 9, 16]. Дослідження підтверджують, що у кризовому та у посткризовому середовищі ППП є не тільки формою залучення інвестицій, а й системним інструментом стабілізації, інституційної інтеграції та соціальної відповідальності держави і бізнесу [8].

Питання врахування при реалізації інфраструктурних проєктів економічних інтересів їх учасників дослід-

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

жується в працях вітчизняних та зарубіжних науковців [4, 10, 13].

Питання взаємодії економічних інтересів стейкхолдерів, пошуку механізмів узгодження таких інтересів перебувають в колі наукових інтересів Алсуф'євої О.О. [1], Богдан Н.М. [2], Бондар Н.М. [4, 5], Ляшенко О.М. [11], Солодовник О. [15]. Поряд з цим підходи до пошуку можливості узгодження економічних інтересів та визначення його механізму потребують подальшого розвитку та розкриття.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілями статті є визначення окремих складових механізму узгодження, обгрунтування аналітичного процесу узгодження інтересів учасників концесійного проєкту, визначення підходів до обрахунку тарифу разового проїзду концесійною дорогою, як основного джерела доходу концесійної компанії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Учасники концесії у дорожньому будівництві мають різні цілі та інтереси. Так, держава зацікавлена в активізації ділової активності на певних територіях; збільшенні транспортних потоків, зокрема, пов'язаних з міжнародними транспортними коридорами; підвищенні рівня зайнятості; сум отриманих податків, концесійних платежів тощо. Місцеві органи влади — у розвитку транспортної інфраструктури та доступності транспортних послуг населенню, захисту від забруднюючих та шкідливих викидів у навколишнє середовище тощо. Акціонери концесійної компанії — у поверненні інвестованого капіталу та отриманні прибутку, у певній мірі вищій за альтернативні напрямки інвестування; фінансово-кредитні установи — у поверненні наданих сум у борг та отриманні процентних платежів за надані позики; співвиконавці — у відшкодуванні операційних витрат та отриманні прибутку.

Чинники, що впливають на успішність реалізації проєкту будівництва автомобільної дороги концесії і формуються на рівні концесійної компанії, у більшості подібні до тих, що виникають на рівні будь-якої суб'єкта підприємницької діяльності. В узагальненому вигляді їх можна описати, як: ефективний менеджмент, ефективне використання ресурсів, вчасне реагування та підлаштування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Умовою узгодження економічних інтересів учасників концесійного проєкту буде отримання сторонами доходу від участі у проєкті в обсязі, який є для них прийнятним. При цьому такий обсяг доходу буде задовільним оптимумом, виходячи з суб'єктивних міркувань осіб, які приймають рішення. Це пояснює необхідність розгляду процедури узгодження інтересів всіх учасників проєкту дорожнього будівництва на засадах концесії насамперед з рівня самого концесійного проєкту.

Обгрунтування доцільності реалізації проєкту на засадах ППП можливо лише у випадку розуміння існуючих та прогнозних транспортних потоків. Основою формування грошового потоку, що є цільовим показником для концесійної компанії та її окремих акціонерів, є одержаний дохід. Дохід концесіонера є цільовим показником публічного партнера, оскільки є джерелом отримання ним концесійних платежів.

Першим і визначальним показником в формуванні доходу від проєкту є тариф, за яким користувачі оплачують проїзд платною дорогою. Його рівень визначається за погодженням між публічними органами влади та концесійною компанією. Величина тарифу впливає як на витрати користувачів, так доходи концесійної компанії та грошові потоки, що очікуються за проєктом.

Наступним показником є дохід концесійної компанії.

Для обгрунтування очікуваного розподілу транспортного потоку між альтернативною та платною дорогою пропонується використання підходу Wardrop J. G. [18]. Його бачення базується на наступних принципах:

1) Незалежно один від одного користувачі мережі автомобільних доріг обирають маршрути руху, таким чином, щоб вони забезпечували їм мінімальні транспортні витрати;

2) Користувачі мережі автомобільних доріг обирають такий маршрут руху, що забезпечує їм мінімальні загальні транспортні витрати в мережі.

На підставі цих положень Sharma D. та Q. Cui запропонували підхід до порівняння витрат користувачів під час руху різними маршрутами [17]. Пізніше склад витрат користувачів та втрати часу залежно від інтенсивності руху були враховані в роботі Бондар Н.М. під час обгрунтування очікуваного розподілу транспортного потоку між платною та альтернативною автомобільними дорогами [3]. Автором було запропоновано обчислення тарифу за проїзд платною дорогою, який урівноважував витрати користувачів (на ПММ та вартість часу на проїзд), понесені при проїзді альтернативною дорогою та платною.

На мій погляд, для з'ясування можливості узгодження інтересів учасників концесійного проекту потрібно перевірити достатність цього доходу концесійній компанії для відшкодування її експлуатаційних витрат та амортизаційних відрахувань. Зазвичай, для забезпечення достатнього доходу концесіонеру, дорога повинна належати до доріг державного значення і належати до складу міжнародних транспортних коридорів. Це є важливою передумовою очікування великих транспортних потоків, які дозволять інвесторам повернути вкладений капітал. Якщо рівень тарифу не забезпечить концесіонеру доходи, достатні для покриття поточних експлуатаційних витрат, амортизаційних відрахувань, витрат на фінансування проекту — автомобільна дорога не може бути збудована на засадах концесії, оскільки її учасники — інвестори зазнають збитків.

Також показником, який буде свідчити про задоволення інтересів учасників проєкту дорожнього будівництва на засадах концесії, є термін окупності проєкту, який має враховувати дисконтований грошовий потік та повинен бути менше терміну концесії. Якщо ці умови не виконуються інтереси учасників концесії не будуть задоволені і проєкт не буде реалізований.

Будівництво автомобільної дороги на засадах концесії є досить капіталомісткім проєктом, що потребує залучення кредитних ресурсів. Залучення кредитних ресурсів відбувається за схемою проєктного фінансування. Тобто повернення боргу і його обслуговування

починається з першого року початку експлуатації збудованої дороги.

Для визначення максимального обсягу кредитних ресурсів (D), що можуть бути залучені, необхідно обчислити достатність очікуваних грошових потоків за проєктом для обслуговування боргу. У цьому випадку до уваги беруться очікувані недисконтовані середньорічні річні грошові потоки:

$$D = \frac{\overline{CF}}{\left(DSCR \cdot \left(\frac{1}{T_{\text{кр}}} + s_{\text{кр}}\right)\right)} \quad (1),$$

де $\overline{CF}$ — середньорічні грошові потоки, очікувані за проєктом, у вартісних вимірниках;

$DSCR$ — коефіцієнт обслуговування боргу протягом року, у вигляді десяткового дробу. У практиці країн, що розвиваються, для подібних проєктів береться на рівні 1,25;

$T_{\text{кр}}$ — очікуваний термін залучення кредитних ресурсів, у роках;

$s_{\text{кр}}$ — річна кредитна ставка, у вигляді десяткового дробу.

У разі достатності обсягу можливого фінансування за рахунок залучення тільки кредитних ресурсів, цей варіант є прийнятним:

$$I \leq D \quad (2),$$

де I — обсяг капітальних інвестицій, передбачених проєктом дорожнього будівництва на засадах концесії, у вартісних вимірниках.

У ситуації недостатності можливого обсягу залучення кредитних ресурсів для фінансування капітальних інвестицій за проєктом, визначається потреба у додаткових джерелах фінансування (additional sources of funding) (ASF):

$$ASF = I\text{-}D \quad (3).$$

При цьому, насамперед, розглядається можливість участі публічного органу влади у співфінансуванні капітальних вкладень проєкту. Вартість залучення капіталу від публічного органу влади приймається на рівні мінімальної доходності державних боргових цінних паперів. Якщо таких джерел публічний орган влади не має, або наявних його джерел недостатньо для реалізації проєкту, вивчається можливість залучення акціонерного капіталу.

Вартість акціонерного капіталу є найдорожчою, тому потреба у його залученні вивчається після дослідження можливості залучення інших джерел фінансування. З цією метою, очікувані річні грошові потоки "очищаються" від сум обслуговування кредитних ресурсів. Це дозволить врахувати тільки ті потоки, які реально дозволяють відшкодувати основні інвестиції та забезпечити виплату дивідендів.

Проєкт будівництва автомобільної дороги на засадах концесії буде життєспроможним за умови, що сума сформованих джерел фінансування після врахування вимог узгодження інтересів всіх учасників проєкту (користувачів, ФКУ, акціонерів, публічного партнера в частині мінімальних доходів або узгодження розміру концесійних платежів) є достатньою для фінансування проєкту:

$$I = I_D + I_g + I_{SC} \quad (4),$$

де I_D — обсяг капітальних вкладень, профінансована за рахунок залучених кредитів, у вартісних вимірниках;

I_g — обсяг капітальних вкладень, профінансованих за рахунок фінансування публічних органів влади, у вартісних вимірниках;

I_{SC} — обсяг капітальних вкладень, профінансованих за рахунок акціонерного капіталу концесійної компанії, у вартісних вимірниках.

В той же час, приймаючи рішення про участь у проєкті дорожнього будівництва на засадах концесії, кожний з безпосередніх учасників має певні інтереси, яких хоче забезпечити, наприклад, прибутковість, стабільні доходи. На етапі реалізації успішність проєкту для його учасників може бути оцінена через досягнення обраних ними ключових показників ефективності. Зазначені ключові показники корелюють з показниками ефективності проєкту у цілому: час завершення проєкту, бюджет, якість результату. Відхилення будь якого з цих показників ефективності проєкту у цілому безпосередньо вплине на досягнення ключових показників ефективності, поставлених учасниками проєкту дорожнього будівництва на засадах концесії.

Перелік ключових показників ефективності учасників буде основою для планування, координації, моніторингу та оцінки стану реалізації проєкту та оцінки ступеня узгодженості інтересів учасників. Для визначення показників ефективності здебільшого використовуються спільні вихідні дані.

Як наслідок, є потреба в забезпеченні можливості використання сторонами договору, учасниками проєкту даних на спільній основі, які відображають стан реалізації проєкту за визначеними напрямами (фінансовий, операційний, соціальний, екологічний). Формування переліку вхідних даних та системи ключових показників ефективності проєкту пропонується здійснювати з урахуванням:

— цілей та завдань концесійного інфраструктурного проєкту;

— предмету концесійного договору, прав та обов'язків сторін;

— різнонаправленості інтересів учасників з превалюванням інтересів державного партнера;

— взаємозв'язку показників.

Таким чином пропонується оцінювати узгодженість інтересів учасників проєкту дорожнього будівництва на етапі його реалізації не тільки виходячи з отриманих ними доходів, прибутку, а й досягнутих показників ефективності реалізації проєкту у цілому, зокрема: дотримання бюджету капітальних вкладень, дотримання часу на виконання етапів будівництва та експлуатації автомобільної дороги загального користування, якості виконаних робіт. Відхилення зазначених показників ефективності проєкту від запланованих пропонується розглядати як загрозу порушення узгодженості інтересів учасників.

Поряд з цим широке використання математичного інструментарію в механізмі (процедурах, етапах, операціях) узгодження економічних інтересів учасників концесійного проєкту дозволяє вирішити низку питань, які

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

Таблиця 1. Питання та складові механізму узгодження економічних інтересів учасників концесійного проекту

Питання для узгодження	Механізм узгодження економічних інтересів			
	етапи	процедури	Операції	
			загальні	можливі інструменти до використання
Формування структури джерел фінансування	оцінка, формування множини альтернатив, вибір оптимального рішення	розрахункова, оцінка	математичні	динамічне програмування, метод Беллмана
Розподіл порядку виконання робіт	оцінка, формування множини альтернатив, вибір оптимального рішення	розрахункова, оцінка, порівняльна, моделювання	математичні	платіжні матриці, багатокритеріальна оптимізація
Розподіл доходів	діагностика, оцінка, вибір оптимального рішення	розрахункова, моделювання, оцінка, порівняльна	математичні	кооперативні ігри, вектор Шеплі
Розподіл витрат	діагностика, оцінка, вибір оптимального рішення	розрахункова, моделювання, оцінка, порівняльна	математичні	багатокритеріальна оптимізація; рівновага Неша
Розподіл ризиків, невизначеності відповідальності	діагностика, оцінка, формулювання множини альтернатив, вибір оптимального рішення	розрахункова, оцінка, моделювання, порівняльна	математичні	матриці ризиків, дерево рішень, математичне моделювання, багатокритеріальна оптимізація, нечіткі множини
Визначення оптимального порядку використання техніки	діагностика, оцінка, вибір оптимального рішення	розрахункова, оцінка, порівняльна	математичні	платіжні матриці

Джерело: складено автором.

впливають на показники ефективності проєкту в цілому (Таблиця 1).

Вирішення учасниками проєкту низки економічних питань через використання математичного інструментарію слугуватиме досягненню показників ефективності та узгодженню інтересів підприємств, тим самим забезпечуючи безпеку проєкту в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узгодження економічних інтересів учасників проекту дорожнього будівництва є складним та багатостороннім процесом. До увани повинні братися інтереси усіх зацікавлених сторін: публічних органів влади відповідного рівня управління, потенційних інвесторів, майбутніх користувачів послуг транспортної інфраструктури, мешканців території, по якій безпосередньог буде проходити траса, екологів. Після врахування дотримання вимог екологічності, прийнятності територіального розмішення автомобільної дороги для місцевої територаільної громади, дотримання вимог доступності транспортних послуг для маломобільних груп населення, наступна увага повинна приділятися визначенню та розподілу очікуваних грошових потоків між бепосередніми учасниками. Достатність очікуваних грошових потоків для обслуговування кредитних ресурсів, забезпечення прийнятної доходності акціонерів є основою для узгодження економічних інтересів безпосередніх учасників проекту будівництва автомобільної дороги на засадах концесії.

У подальшому, з метою отримання надійності отриманих оцінок, варто провести дослідження можливого впливу чинників середовища на ключові показники проекту у цілому (бюджет проекту, час тривалості проекту, якісні показники). Економічні інтереси учасників концесійного проєкту можуть бути більш детально узгоджені через використання математичного інструментарію у відповідних механізмах (процедурах, етапах, операціях).

Література:

1. Алсуф'єва О.О. Механізм узгодження економічних інтересів суб'єктів національної економіки: рівні та засоби координації. Економічний вісник, 2015, № 1, С. 34—41.

2. Богдан Н.М. Детермінанти узгодження інтересів в регіоні: умови та фактори взаємодії. Вісник Хмельницького національного університету, 2017, №6, Том 2. Економічні науки, С. 193—202.

3. Бондар Н.М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державо-приватного партнерства: монографія. К.: НТУ, 2014, 336 с.

4. Бондар Н. М., Сукманюк В. М. Детермінанти успішності інвестицій інфраструктурних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства в транспортній сфері. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, 2025. (46), 24—31.

5. Бондар Н. М., Уманців В.Ю. Європейський досвід використання державно — приватного партнерства у розвитку транспортної інфраструктури в контексті забезпечення національних інтересів. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво, 2025. № 118. Частина 1, С. 233—243.

6. Дудченко В. Ю., Щербаченко В. О., Лебідь В. М. Управління післявоєнною відбудовою України на основі державно-приватного партнерства: європейський досвід. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2025. №2 4, С. 78—92.

7. Забаштанський М., Ломонос Р., Чередниченко І. Роль державно-приватного партнерства в процесі інфраструктурного відновлення України. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2025. № 3 (43), С. 9—17.

8. Кізін Г. В. Критерії ефективності механізмів ДПП в кризових умовах. Академічні візії, 2025. №44. URL: https://academy-vision.org/index.php /av/article/view /2259

9. Комарницька Г. Державно — приватне партнерство як інструмент антикризового управління в умовах геополітичної нестабільності. Фінансовий простір, 2024 (3—4 (54)), С. 157—165. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/49983

10. Крутова А.С., Тарасова Т.О., Кащена Н.Б. Проекти державно — приватного партнерства: реалізація та аналіз ефективності. Економічний простір, 2019, (141), С. 158—171.

11. Ляшенко О. М. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, системати-

зація, вибір способів узгодження. Вісник ТНЕУ, 2013. Вип. 2. С. 54—61.

12. Методика розрахунку концесійних платежів, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 12.08.2020 №706. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/706-2020-%D0%BF#Text.

13. Петрова І.П. Реалізація інвестиційних проєктів на засадах партнерства влади, бізнесу та суспільства в Україні: сучасні тенденції та прогнозування розвитку. Економічний вісник Донбасу, 2024. № 1—2, С. 178—189.

14. Практичний посібник з підготовки техніко — економічного обгрунтування та застосування методики проведення аналізу ефективності здійснення державно — приватного партнерства. Сайт Мінекономіки URL: https://me.gov.ua/ Documents/Detail?lang=uk-UA&id=542185de-4253-4d8a-8da8059ed01b1bb&title=KorisniMaterialiZPitanDpp.

15. Солодовник О. Інтегральна оцінка узгодженості інтересів сторін публічно — державного партнерства в Україні. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки". 2016. № 1 (1), С. 3—14.

16. Тесля С. М., Гоменюк К. В. Фінансові аспекти та ризики реалізації проєктів державно-приватного партнерства: міжнародний досвід і українська практика. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення): матер. XII Міжнар. наук.-практ. конф.: у 2-х ч. Ч. 1. Київ, Інтерсервіс, 2025. С. 431—437.

17. Sharma D. Design of Concession and Annual Payments for Availability Payment Public Private Partnership (PPP) Projects. URL: http://rebar.ecn.purdue.edu/crc2012/papers/pdfs/-301.pdf

18. Wardrop J. G. Some Theoretical Aspects of Road Traffic Research. / Wardrop J. G. Proceedings of the Institution of Civil Engineers, 1952. — Part II, Volume I, pp. 325—362.

References:

1. Alsuf'ieva, O.O. (2015), "The mechanism for reconciling the economic interests of national economic actors: levels and means of coordination.", Ekonomichnyj visnyk, vol. 1, pp. 34—41.

2. Bohdan, N.M. (2017), "Determinants of the alignment of interests in the region: conditions and factors of interaction", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 6, no. 2. Ekonomichni nauky, pp. 193— 202;

3. Bondar, N.M. (2014), Rozvytok transportnoi infrastruktury Ukrainy na zasadakh derzhavo-pryvatnoho partnerstva [Development of transport infrastructure of Ukraine on the basis of public-private partnership], Kyiv, Ukraine.

4. Bondar, N. M. and Sukmaniuk, V. M. (2025), "Determinants of the success of infrastructure projects under public-private partnerships in the transport sector", Scientific notes of Lviv University of Business and Law, vol. 46, pp. 24—31.

5. Bondar, N. M. and Umantsiv, V. (2025), "European experience of using public-private partnerships in the development of transport infrastructure in the context of safeguarding national interests", Avtomobil'ni dorohy i dorozhnie budivnytstvo, vol. 118. pp. 233—243.

6. Dudchenko, V. Yu., Scherbachenko, V. O., Lebid', V. M., Piven', V. S., & Parkhomenko, D. V. (2025), "Managing Ukraine's post-war reconstruction through public-private partnerships: the European experience", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Vol. 24, pp. 78—92.

7. Zabashtans'kyj, M., Lomonos, R., & Cherednychenko, I. (2025), "The role of public-private partnerships in Ukraine's infrastructure reconstruction", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 3 (43), pp. 9—17.

8. Kizin, H. V. (2025), "Criteria for the effectiveness of PPP mechanisms in times of crisis", Akademichni vizii, vol. 44, available at: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view /2259 (Accessed 30 March 2026).

9. Komarnyts'ka, H. (2024), "Public-private partnerships as a tool for crisis management in a context of geopolitical instability.", Finansovyj prostir, vol. 3—4 (54), pp. 157—165, available at: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/49983 (Accessed 30 March 2026).

10. Krutova, A.S., Tarasova, T.O., Kaschena, N.B. (2019), "Public-private partnership projects: implementation and performance analysis", Ekonomichnyj prostir, vol. 141, pp. 158—171.

11. Liashenko, O. M. (2013), "The economic interests of a company's stakeholders: dialectical interaction, systematisation, and the selection of methods for reconciliation", Visnyk TNEU, vol. 2., pp. 54—61

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the Methodology for calculating concession payments", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/706-2020-%D0%BF#Text.

13. Petrova, I.P. (2024), "Implementation of investment projects based on partnership between government, business and civil society in Ukraine: current trends and development forecasts", Ekonomichnyj visnyk Donbasu, vol. 1—2, pp. 178—189.

14. The official site of Ministry of Economy (2026), "Practical guide to preparing a feasibility study and applying the methodology for analyzing the effectiveness of public-private partnership implementation", available at: https://me.gov.ua/ Documents/Detail?lang=uk-UA&id=542185de-4253-4d8a-8da8059ed01b1bb&title=KorisniMaterialiZPitanDpp (Accessed 21 March 2026).

15. Solodovnyk O. (2016), "A comprehensive assessment of the alignment of interests between the parties to public-private partnerships in Ukraine", Visnyk KhNAU. Seriia "Ekonomichni nauky". Vol. 1 (1), pp. 3— 14.

16. Teslia, S. M. and Homeniuk, K. V. (2025), "Financial aspects and risks of implementing public-private partnership projects: international experience and Ukrainian practice". Stratehiia rozvytku Ukrainy: finansovo-ekonomichnyj ta humanitarnyj aspekty (v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia)", Materialy XII Mizhnarodnoi naukovo — praktychnoi konferentsii [Materials of the XII International Scientific and Practical Conference], Kyiv, Ukraine, pp. 431—437.

17. Sharma, D. and Cui, Q. (2012), "Design of Concession and Annual Payments for Availability Payment Public Private Partnership (PPP) Projects", Available at: http:// www.semanticscholar.org/paper/Design-of-Concession-and-Annual-Payments-for-Public-Sharma-Cui/5f1f4cd944c94be1b2e2c1dd5a022c01a0fd6924 (Accessed 21 March 2026).

18. Wardrop, J. G. (1952), "Some Theoretical Aspects of Road Traffic Research", Proceedings of the Institution of Civil Engineers, vol. I, pp. 325—362.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 336:368

О. І. Козаченко,
магістр, Київський національний університет ім. Т. Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-1438-2364

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.522

ІНТЕГРАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО ТА СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

O. Kozachenko,
Master's student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

INTEGRATION OF THE BANKING AND INSURANCE SECTORS UNDER DIGITALIZATION

У статті досліджено розвиток банкострахування як форми страхового посередництва в Україні в умовах диджиталізації. Проаналізовано інституційно-правові зміни 2019—2025 рр., що визначили статус банків як додаткових страхових агентів та оновили вимоги до авторизації страхових посередників. Інформаційна база включає нормативні акти НБУ та статистичні матеріали МТСБУ щодо ОСЦПВ. Показано, що цифрові канали банків (інтернет-банкінг, мобільні застосунки) стають важливими драйверами продажу стандартних страхових продуктів, зокрема ОСЦПВ. Регуляторні зміни посилюють прозорість та вимоги до інформування споживачів. Визначено переваги й ризики банкострахування та окреслено напрями покращення якості продажів страхових продуктів через банківські канали.

The article examines the transformation of insurance intermediation in Ukraine, particularly the growing role of bancassurance under digital transformation. The study aims to analyze the current state and trends of insurance intermediaries, with a focus on insurance agents, brokers, and other types of intermediaries, such as banks, which have been increasingly integrated into the insurance distribution process. The relevance of this topic stems from the rapid digitalization of financial services, which is reshaping traditional insurance distribution models, and the need to understand how these changes affect the insurance market in Ukraine. The research methodology combines both qualitative and quantitative approaches. It involves analyzing regulatory changes, market statistics, and the shift in consumer behavior influenced by digital tools. The methods applied include legal and institutional analysis, comparative analysis of digital platforms, and an evaluation of the evolving relationship between insurers, intermediaries, and consumers. The study also includes statistical analysis of market data on premium distribution and the performance of digital channels, especially in bancassurance. The results show that bancassurance has become a key component of the Ukrainian insurance market. Banks, as additional insurance agents, have successfully integrated digital channels into their services, driving the distribution of standard insurance products, especially compulsory insurance. These findings highlight the growing importance of digital platforms such as online banking and mobile applications in the insurance sales process. Furthermore, the study identifies the main challenges faced by insurance intermediaries, including competition from direct channels, the need for stronger consumer protection, and risks to data security and privacy. The article's practical value lies in its recommendations for enhancing the effectiveness of insurance

intermediation in the digital environment. It provides insights into improving regulatory frameworks, enhancing service quality, and developing strategies for better consumer engagement. The findings are valuable for insurance companies and financial institutions seeking to adapt to the changing dynamics of the insurance market, ensuring regulatory compliance and providing transparent, high-quality services to clients.

Ключові слова: страхові посередники, страхові брокери, страхові агенти, банкострахування, додатковий страховий агент, цифрові канали продажу.

Key words: insurance intermediaries, insurance brokers, insurance agents, bancassurance, ancillary insurance intermediary, digital sales channels.

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

Цифрова трансформація змінює структуру фінансового та страхового ринку, зокрема діяльність страхових посередників. Від впровадження цифрових технологій залежить ефективність взаємодії між страховими компаніями, страховими агентами, брокерами та страхувальниками. Банкострахування як нова форма посередництва набуває значення через інтеграцію банків у процес продажу страхових продуктів, що сприяє покращенню доступності послуг.

Однак диджиталізація викликає низку проблем, зокрема потребу в захисті персональних даних, кібербезпеці та змінах у регулюванні. Це ставить перед страховими посередниками завдання адаптації до нових технологій та забезпечення відповідності новим регуляторним вимогам.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає в тому, що для успішної адаптації страхових посередників до цифрових реалій необхідне наукове дослідження ефективності їх функціонування в умовах диджиталізації, а також розробка практичних рекомендацій для удосконалення моделей посередництва через цифрові канали. Це дозволить не тільки підвищити ефективність роботи посередників, а й забезпечити захист прав споживачів, підвищити прозорість страхових операцій та зробити страхові послуги більш доступними для ширшого кола споживачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню теоретичних і практичних аспектів банківсько-страхової інтеграції присвячено роботи українських дослідників, таких як: Гнатюк Л. і Тимошик Н. [4], Ерастов В. та Михальчук М. [5], Жарікова О. та Черкесенко К. [6], Приказюк Н. і Білокінь Л. [15], Шолойко А. [25, 26]. Серед іноземних організацій, що досліджують моделі банкострахування та вплив цифрових технологій на трансформацію фінансових послуг, варто виокремити Corporate Finance Institute [27], Friendsurance [29], Geneva Association [30], Insurance Europe [32, 33], Market Data Forecast [28], OECD [31] та S&P Global Ratings [34].

Попри наявні дослідження, існує прогалина в аналізі регуляторних змін та впливу цифрових платформ на функціонування страхових посередників, включаючи банки як додаткових посередників в Україні, що визначає актуальність даного дослідження.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених цифровій трансформації фінансового сектору та страхового ринку, питання функціонування страхових посередників в умовах диджиталізації залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, вітчизняні дослідження не дають комплексної оцінки впливу цифрових технологій на конкурентну позицію таких додаткових посередників як банки, в умовах зміни каналів дистрибуції.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є узагальнення теоретичних і практичних засад інтеграції банківського та страхового бізнесу в умовах диджиталізації, а також розробка практичних рекомендацій щодо її подальшого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За останні роки в Україні відбулися суттєві зміни у системі регулювання фінансового сектору, які безпо-

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/).

середньо вплинули на умови інтеграції банків і страховиків. Ключовим кроком стала реалізація реформи "спліт" — відповідно до Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг" № 79-IX від 12.09.2019 р. з 1 липня 2020 року національний регулятор небанківських фінансових установ (Нацкомфінпослуг) був ліквідований, а його функції перейшли до Національного банку України (НБУ) та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР)) (Табл. 1) [17].

Зокрема, НБУ перейняв повноваження щодо нагляду й регулювання ринків страхування, кредитної кооперації, фінансових компаній та інших небанківських фінансових установ. Унаслідок цього банківський і страховий сектори опинилися у сфері регуляторного впливу єдиного мегарегулятора, що створило передумови для більш узгодженого нагляду та уніфікації правил діяльності для різних фінансових посередників. Реформа "спліт" сприяла підвищенню комплексності та ефективності регулювання, оскільки Національний банк України отримав можливість здійснювати нагляд не лише за банками, а й за небанківським фінансовим сектором [9].

Крім того, об'єднання функцій нагляду сприяє подальшій інтеграції України у європейський фінансовий простір шляхом імплементації директив ЄС і найкращих практик регулювання. Фактично, після 2020 р. в Україні створено умови для єдиного підходу до регулювання банківських і страхових послуг, що є важливою передумовою для їх ефективної інтеграції.

Наступним значущим кроком стало оновлення нормативної бази страхового ринку. 18 листопада 2021 року Верховна Рада ухвалила нову редакцію Закону України "Про страхування" №1909-IX, яка набула чинності з 1 січня 2024 року. Цей Закон замінив застарілий Закон 1996 року і максимально наблизив регулювання страхового сектору до європейських стандартів (зокрема, положень Solvency II). Новий Закон суттєво посилює вимоги до страховиків: підвищено мінімальні вимоги до статутного капіталу та платоспроможності, введено власний ризик-орієнтований нагляд (ORSA), посилено норми корпоративного управління і управління ризиками, впроваджується механізм раннього втручання та процедури виходу з ринку неплатоспроможних компаній [19].

У розвиток положень Закону № 1909-IX Національний банк у 2023—2025 рр. оновив підзаконну базу щодо страхових посередників. Зокрема, Стаття 1 Закону вперше чітко віднесла банки, поштових операторів, автосалони та інших суб'єктів нестрахового бізнесу до категорії додаткових страхових агентів — осіб, для яких реалізація страхових продуктів є допоміжною, а не основною діяльністю. Для таких агентів установлено спрощені (порівняно з брокерами) вимоги до капіталу, але водночас передбачено однакові стандарти компетентності персоналу, належного інформування клієнтів і страхування професійної відповідальності. У рамках поетапної імплементації Закону НБУ оновив і нормативну базу: першим кроком стала Постанова Правління НБУ № 109 від 08.09.2023, якою тимчасово гармонізовано вимоги до страхових агентів і брокерів із нормами ЄС — зокрема щодо кваліфікації персоналу, страхування професійної відповідальності, внутрішнього контролю та розкриття інформації споживачеві. Цей документ мав перехідний характер і втратив чинність після ухвалення комплексної Постанови НБУ № 2 від 03.01.2025 "Про авторизацію страхових посередників" [3, 18—19].

Ключовим кроком стала Постанова НБУ № 2 від 03.01.2025 "Про авторизацію страхових посередників", що імплементує Директиву (ЄС) 2016/97 IDD. А з 4 січня 2025 року набрало чинності відповідне Положення, яким запроваджено єдиний публічний Реєстр страхових посередників, порядок їх включення та виключення, вимоги до ділової репутації, кваліфікації персоналу, а також стандарти розкриття інформації споживачу. Згідно з новими нормами, встановлено чітку процедуру авторизації, крайній термін подання даних до 30 вересня 2025 року, обов'язкове щорічне навчання персоналу тривалістю щонайменше 15 годин, страхування професійної відповідальності в розмірі не менше ˆ1,3 млн на одну подію, а також уніфіковані форми попереднього інформування клієнтів (pre-contractual disclosure). Зокрема, агент — у тому числі банк-агент — зобов'язаний перед укладенням договору страхування чітко поінформувати клієнта про свою посередницьку роль, наявність реєстрації, страховика-партнера та ключові умови продукту [20].

Таблиця 1. Основні зміни у фінансовому регулюванні банківського та страхового бізнесу в Україні (2019—2025)

№ з/п	Зміна / Подія	Короткий опис	Дата впровадження
1	Реформа «спліт»	Ліквідація Нацкомфінпослуг і передача нагляду за небанківським ринком (зокрема страховиками) НБУ та НКЦПФР	01.07.2020
2	Новий Закон «Про страхування» №1909-IX	Підвищення вимог до капіталу, платоспроможності, корпоративного управління, оцінки власних ризиків і платоспроможності (ORSA)	Набув чинності з 01.01.2024
3	Постанова НБУ №109 щодо страхових посередників	Гармонізація вимог до страхових агентів і брокерів з нормами ЄС	Вересень 2023 (втратила чинність)
4	Положення про авторизацію страхових посередників	Впровадження єдиного реєстру, стандарти прозорості і кваліфікації	Січень 2025
5	Консолідований нагляд за небанківськими фінансовими групами (Постанова Правління НБУ № 202 від 29.12.2023)	Запровадження нагляду за структурою, системою управління, звітністю та ризиками небанківських фінансових груп	29.12.2023.

Джерело: складено автором на основі [9, 10, 18—20].

Хоча нормативно банки та страховики отримали можливість тісної співпраці, слід зауважити, що пряме поєднання банківської і страхової діяльності в одній юридичній особі все ще заборонене. Це обмеження зумовлене як регуляторними вимогами, так і прагненням знизити системні ризики, пов'язані з концентрацією фінансових функцій в одній установі. Відповідно до чинного законодавства, банк в Україні не може самостійно створювати страхові продукти, мати на балансі страховий портфель або приймати страхові ризики — для цього обов'язково потрібна окрема юридична особа зі страховою ліцензією.

Таким чином, інтеграція банківського і страхового бізнесу в Україні наразі реалізується не через пряме злиття юридичних осіб, а через моделі холдингової структури або стратегічного партнерства. Це означає, що банки та страховики функціонують як окремі компанії в межах єдиної фінансово-промислової групи чи конгломерату, що дозволяє зберігати спеціалізацію і водночас досягати синергії у розробці та дистрибуції фінансових продуктів [33].

Нині практично всі провідні українські банки так чи інакше залучені до реалізації страхових продуктів. Поширеною є агентська модель, коли банк продає поліси декількох страхових компаній на підставі партнерських угод. Як свідчать дослідження ринку, великі роздрібні банки — такі як ПриватБанк, Ощадбанк, Ідея Банк, ОТП Банк — співпрацюють одночасно з багатьма страховиками (як із сегменту life, так і non-life). Зокрема, ПриватБанк акредитував принаймні 8 страхових компаній-партнерів: серед них СК "Княжа", MetLife (лайф-страховик), VUSO, ARX (колишня AXA), СК "ТАС", Провідна, Універсальна, Uniqa (Табл. 2).

Кількість каналів дистрибуції на ринку страхування вже вимірюється десятками тисяч учасників. Це свідчить про розвинену агентську структуру розповсюдження страхових продуктів, яка є домінуючою формою взаємодії зі споживачами. Станом на 26 березня 2026 року у публічному Реєстрі страхових посередників НБУ було зареєстровано 26 329 суб'єктів, що демонструє масштаби ринку та рівень залученості в ньому не лише професійних гравців, а й численних субагентів (Табл. 3).

Така структура вказує, що головний обсяг продажів забезпечує масштабна мережа агентів та субагентів, які відіграють ключову роль у дистрибуції страхових продуктів завдяки прямому контакту зі споживачами. Натомість банки, які класифікуються як додаткові страхові агенти, лише почали процес формалізації своєї участі відповідно до відповідно до Постанови Правління НБУ № 2 від 03.01.2025 [20]. Водночас, завдяки потужним цифровим платформам, саме банки мають потенціал швидко масштабувати digital-канали дистрибуції, підвищуючи частку електронних полісів і покращуючи доступ клієнтів до страхових послуг.

Через ПриватБанк реалізується дуже широкий спектр страхових послуг — від обов'язкового автоцивільного страхування (ОСЦПВ) та каско до страхування комунальних платежів, життя та здоров'я клієнтів. Фактично, ПриватБанк перетворився на платформу для продажу страхових продуктів, інтегровану у свою розгалужену інфраструктуру [22].

Для прикладу, у мобільному додатку Privat24 клієнти можуть придбати поліси подорожнього страхування, автострахування, майнового страхування, не відвідуючи офіс страховика [12].

Не відстають й інші банки. Ощадбанк — як один з найбільших роздрібних банків — має подібну політику множинного партнерства, співпрацюючи з провідними страховими компаніями для продажу послуг зі страхування життя позичальників, автострахування [11].

Інша модель інтеграції банківського та страхового бізнесів — це фінансові групи і конгломерати. Деякі фінансово-промислові групи в Україні володіють одночасно банком і страховою компанією, що дозволяє їм пропонувати зв'язані послуги та залишати прибуток всередині групи. Прикладом є Група "ТАС": вона включає ТАСкомбанк та одного з найбільших страховиків СК "ТАС". У цьому випадку банк активно продає продукти "рідної" страхової компанії, а також використовує її для страхування власних банківських ризиків (наприклад, життя позичальників, застав) [1].

Пандемія COVID-19 і початок війни 2022 року стали каталізаторами швидкої цифрової трансформації фінансового ринку. Вже у 2020 році частка електронних

Таблиця 2. Основні партнери українських банків у сфері страхування

Банк	Основні страхові партнери	Основні страхові продукти
ПриватБанк	СК «Княжа», MetLife, VUSO, ARX, СК «ТАС», Провідна, Універсальна, Uniqa	Автоцивілка (ОСЦПВ), КАСКО, страхування життя, здоров'я, майна, туристичне страхування
Ощадбанк	СК «Оранта», «Укрфінстрах», «Провідна» та інші лідери ринку	Страхування життя позичальників, автострахування
Укрексімбанк	СК «ТАС», ARX, Провідна, Універсальна, Uniqa, VUSO, MetLife та інші	Страхування заставного майна та життя заставодавців
Sense Bank	ARX, Uniqa, Арсенал Страхування	Корпоративне страхування, роздрібні страхові продукти

Джерело: складено автором на основі [12—13, 15, 20].

Таблиця 3. Структура страхових посередників у публічному Реєстрі НБУ станом на 26.03.2026 р.

№ з/п	Категорія страхового посередника	Кількість	Частка від загальної кількості
1	Субагенти	18 340	69,66%
2	Професійні страхові агенти	7 930	30,12%
3	Додаткові страхові агенти (зокрема банки)	39	0,15%
4	Страхові та перестрахові брокери	20	0,08%
Усього		26 329	100,00%

Джерело: складено автором на основі [21].

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

полісів ОСЦПВ зросла до 35%, у 2021 році досягла 50%, а у 2022-му — понад 60% (Рис. 1). Цей перехід на цифрові послуги позитивно вплинув і на фінансові результати: банки отримують значні додаткові комісійні доходи, а страховики розширюють клієнтську базу без додаткових витрат на агентську мережу. Крос-продажі страхових продуктів у цифровому просторі підвищують середній дохід з одного клієнта і зміцнюють фінансову стійкість обох секторів.

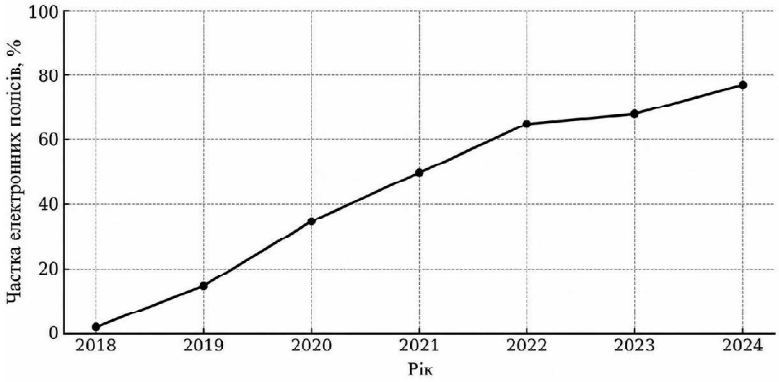


Рис. 1. Динаміка частки електронних страхових полісів ОСЦПВ в Україні за 2018—2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [22, 23].

Поточний стан інтеграції характеризується поєднанням значних перспектив і певних викликів. З переваг для банків варто назвати вже згадані додаткові доходи та зміцнення лояльності клієнтів. Для страховиків — розширення каналів збуту. Для економіки — підвищення рівня проникнення страхування та посилення фінансової стійкості населення і бізнесу. Практика підтверджує ефективність банкострахування у масових сегментах: банки здатні швидко "довести" страхові послуги до широких верств населення, використовуючи наявну інфраструктуру і маркетинг.

Втім, існують і проблеми. По-перше, обізнаність і довіра споживачів до страхових продуктів залишаються недостатніми. Багато клієнтів купують страховки через банк формально (з примусу, наприклад, для кредиту), але не усвідомлюють повною мірою їхньої цінності. По-друге, операційні ризики і якість сервісу: банк, продаючи поліс, відповідає за первинне консультування клієнта. Якщо співробітники банку не мають достатньої кваліфікації у страхуванні, це може призводити до помилкового розуміння умов, конфліктів при настанні страхових випадків і, зрештою, шкодити репутації і банку, і страховика. По-третє, технічна інтеграція між банками та страховиками потребує належної цифрової сумісності IT-систем. Водночас сучасні платформи, зокрема EVA, значною мірою мінімізують ці труднощі, автоматизуючи обмін даними та супровід страхових продажів [5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Реформа "спліт" та подальше оновлення регуляторної бази створили більш цілісне середовище для взаємодії банківського і страхового секторів та посилили вимоги до діяльності страхових посередників. Постанова НБУ № 109 від 05.09.2023 мала важливе значення для гармонізації вимог до страхових агентів і брокерів, тоді як Постанова НБУ № 2 від 03.01.2025 запровадила комплексний порядок авторизації та реєстрації страхових посередників. У таких умовах банкострахування в Україні фактично функціонує як модель страхового посередництва, за якої банк виконує роль каналу дистрибуції страхових продуктів, а страховик несе відповідальність за страховий ризик. Водночас цифровізація фінансових послуг, що суттєво прискорилася в останні роки, створила додаткові можливості для розвитку банкострахування завдяки мобільним застосункам, інтернет-банкінгу та інтегрованим цифровим платформам. Подальший розвиток банкострахування в Україні залежатиме від якості первинного консультування клієнтів у банках, рівня інтеграції IT-систем банків і страховиків, дотримання стандартів захисту прав споживачів та здатності учасників ринку впроваджувати зручні й прозорі цифрові рішення.

Література:

1. Аналітичний звіт про діяльність банків і страхових компаній в Україні (2023-2024). Національний банк України. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (дата звернення: 01.05.2026).

2. Банківське страхування. Аналітичний огляд. Forinsurer. 2020. URL: https://forinsurer.com/theme/3 (дата звернення: 21.05.2025).

3. Вимоги до страхових посередників відповідатимуть нормам ЄС. Національний банк України. 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/vimogi-do-strahovih-poserednikiv-vidpovidatimut-normam-yes (дата звернення: 22.05.2025).

4. Гнатюк Л., Тимошик Н. Інтеграція банківського та страхового ринку в умовах глобалізації. Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. "Управління інноваційними процесами в Україні". Львів: ТНТУ, 2023. С. 128—130.

5. Ерастов В. І., Михальчук М. О. Аналіз ефективності впровадження інноваційних технологій у сфері банкострахування. Молодий вчений. 2021. № 4 (92). С. 106—110.

6. Жарікова О. Б., Черкесенко К. І. Банкострахування: нові виклики та перспективи розвитку в Україні. Соціальний розвиток і безпека. 2021. Т. 11, № 2. С. 42—57.

7. Короткий огляд страхового ринку за 2023 рік. Національна асоціація страховиків України. URL: https://nasu.com.ua/korotkyj-oglyad-strahovogo-rynku-za-2023-vid-nasu/ (дата звернення: 21.05.2025).

8. Купівля ОСЦПВ в monobank — швидко, просто, зручно. Finance.ua. 14.07.2021. URL:https://finance.ua/ua/saving/pokupka-osago-v-monobank (дата звернення: 21.05.2025).

9. НБУ прийняв повноваження з регулювання ринків небанківських фінансових послуг (прес-реліз від 01.07.2020). Національний банк України. 2020. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-priynyav-povnovajennya-z-regulyuvannya-rinkiv-nebankivskih-finansovih-poslug (дата звернення: 21.05.2025).

10. Оновлено вимоги щодо діяльності страхових посередників: постанова Правління НБУ № 109 від 05.09.2023. Національний банк України. 2023. URL:

https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-schodo-diyalnosti-strahovih-poserednikiv-17232 (дата звернення: 21.05.2025).

11. Офіційний вебсайт "Ощадбанк". 2025. URL: https://www.oschadbank.ua/ (дата звернення: 21.05.2025).

12. Офіційний вебсайт "ПриватБанк". 2025. URL: https://privatbank.ua/ (дата звернення: 21.05.2025).

13. Офіційний вебсайт "Таскомбанк". 2025. URL: https://tascombank.ua/ (дата звернення: 21.05.2025).

14. Офіційний вебсайт "Укрексімбанк". 2025. URL: https://www.eximb.com/ (дата звернення: 21.05.2025).

15. Приказюк Н. В., Білокінь Л. О. Теоретичне упорядкування методів та інструментів фінансового ризик-менеджменту страхових компаній. Економічний аналіз. 2017. С. 139—149.

16. Ринок фінансових послуг: підручник / кол. авторів; за ред. Н. В. Приказюк. 2-ге вид., виправлене й доповнене. Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2024. 786 с.

17. Про Державний бюджет України на 2019 рік: Закон України №79-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2629-19 (дата звернення: 21.05.2025).

18. Про оновлення вимог щодо діяльності страхових посередників: постанова Правління НБУ №109 від 05.09.2023. 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0109500-23 (дата звернення: 21.05.2025).

19. Про страхування: Закон України №1909-IX від 18.11.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20 (дата звернення: 21.05.2025).

20. Про затвердження Положення про авторизацію страхових посередників та умови здійснення діяльності з реалізації страхових та/або перестрахових продуктів: Постанова НБУ №2 від 03.01.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0002500-25#Text (дата звернення: 21.05.2025).

21. Реєстр страхових посередників. Національний банк України. 2025. URL: https://kis.bank.gov.ua/search-fu (дата звернення: 22.05.2025).

22. Ринок ОСЦПВ в Україні у 2021 і 2020 роках. Ринокстраховка. 2021. URL: https://rinokstrahovka.ua/blogs/Ринок-ОСЦПВ-в-Україні-у-2021-і-2020-році (дата звернення: 21.05.2025).

23. Ринок ОСЦПВ за січень-вересень 2023 зріс на 27% до 6,3 млрд грн Рідна. 2023. URL: https://skridna.com.ua/rynok-osczpv-za-sichen-veresen-2023-zris-na-27-do-63-mlrd-grn/ (дата звернення: 21.05.2025).

24. Стартувала Всеукраїнська інформаційна кампанія із захисту прав споживачів страхових послуг "Знай свої права: страхування". Моторне (транспортне) страхове бюро України. 2024. URL: https://mtsbu.ua/news/post/startuvala-vseukrayinska-informacijna-kampaniya-iz-zahistu-prav-spozhivachiv-strahovih-poslug-znaj-svoyi-prava-strahuvannya (дата звернення: 22.05.2025).

25. Шолойко А.С. Регулювання страхового посередництва в умовах євроінтеграційних процесів України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2016. № 3 (180). С. 32—37. http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/180-3/5

26. Шолойко А.С. Інфраструктура страхового ринку України: монографія. Київ: Логос, 2019. 408 с.

27. Bancassurance — Overview, Products, Challenges. Corporate Finance Institute. 2022. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/bancassurance/ (дата звернення: 21.05.2025).

28. Europe Bancassurance Market Size, Share, Trends & Growth Forecast Report, 2024—2033. Market Data Forecast. 2025. URL: https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-bancassurance-market (дата звернення: 22.05.2025).

29. Friendsurance Business. Potential Analysis: Digital Bancassurance in Europe. 2023. URL: https://www.friendsurancebusiness.com/potential-analysis-digital-bancassurance-in-europe/ (дата звернення: 21.05.2025).

30. Geneva Association. Digital Platform Ecosystems in Insurance: Connecting with customers in new ways. Вересень 2024. URL: https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2024-09/digital_platform_-report_0925_final.pdf (дата звернення: 21.05.2025).

31. Global Insurance Market Trends 2024. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2024. URL: https://www.oecd.org/daf/fin/insurance/Global-Insurance-Market-Trends-2024.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

32. Insurance Europe. Annual Report 2023-2024: Ukraine. Brussels, 2024. URL: https://www.insuranceeurope.eu/downloads/ar-2024-ukraine/Ukraine.pdf (дата звернення: 21.05.2025).

33. Insurance matters: Value of insurance for people, businesses and the economy. Insurance Europe. 2024. URL: https://insuranceeurope.eu/mediaitem/11b38a51-37e2-4c81-bb99-ca2ada5c6613/Insurance%20matters.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

34. S&P Global Ratings. European Bancassurers Are On The Offensive. 2025. URL: https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/250408-european-bancassurers-are-on-the-offensive-13455071 (дата звернення: 21.05.2025).

References:

1. National Bank of Ukraine (2024), "Analytical report on the activities of banks and insurance companies in Ukraine (2023—2024)", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (Accessed 01 May 2026).

2. Forinsurer (2020), "Bancassurance. Analytical review", available at: https://forinsurer.com/theme/3 (Accessed 21 May 2025).

3. National Bank of Ukraine (2024), "Requirements for insurance intermediaries will comply with EU standards", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/vimogi-do-strahovih-poserednikiv-vidpovidatimut-normam-yes (Accessed 22 May 2025).

4. Hnatiuk, L. and Tymoshyk, N. (2023), "Integration of the banking and insurance markets in the context of globalization", Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Upravlinnia innovatsiinymy protsesamy v Ukraini" [Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference "Management of Innovation Processes in Ukraine"], TNTU, Lviv, Ukraine, pp. 128—130.

5. Erastov, V.I. and Mykhalchuk, M.O. (2021), "Analysis of the effectiveness of implementing innovative technologies in bancassurance", Molodyi vchenyi, vol. 4 (92), pp. 106—110.

6. Zharikova, O.B. and Cherkesenko, K.I. (2021), "Bancassurance: new challenges and prospects for development in Ukraine", Social Development and Security, vol. 11, no. 2, pp. 42—57.

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

7. National Association of Insurers of Ukraine (2023), "Brief overview of the insurance market for 2023", available at: https://nasu.com.ua/korotkyj-oglyad-strahovogo-rynku-za-2023-vid-nasu/ (Accessed 21 May 2025).

8. Finance.ua (2021), "Buying compulsory motor third-party liability insurance in monobank — fast, simple, convenient", available at: https://finance.ua/ua/saving/pokupka-osago-v-monobank (Accessed 21 May 2025).

9. National Bank of Ukraine (2020), "The National Bank assumed powers to regulate non-bank financial services markets: press release dated 01 July 2020", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-priynyav-povnovajennya-z-regulyuvannya-rinkiv-nebankivskih-finansovih-poslug (Accessed 21 May 2025).

10. National Bank of Ukraine (2023), "Requirements for insurance intermediaries have been updated: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 109 dated 05 September 2023", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-schodo-diyalnosti-strahovih-poserednikiv-17232 (Accessed 21 May 2025).

11. Oschadbank (2025), "Official website of Oschadbank", available at: https://www.oschadbank.ua/ (Accessed 21 May 2025).

12. PrivatBank (2025), "Official website of PrivatBank", available at: https://privatbank.ua/ (Accessed 21 May 2025).

13. TASCOMBANK (2025), "Official website of TASCOMBANK", available at: https://tascombank.ua/ (Accessed 21 May 2025).

14. Ukreximbank (2025), "Official website of Ukreximbank", available at: https://www.eximb.com/ (Accessed 21 May 2025).

15. Prykaziuk, N.V. and Bilokin, L.O. (2017), "Theoretical systematization of methods and tools of financial risk management of insurance companies", Ekonomichnyi analiz, vol. 27, no. 1, pp. 139—149.

16. Prykaziuk, N.V. (ed.) (2024), Rynok finansovykh posluh [Financial Services Market], 2nd ed, Vydavnychyi dim "Helvetica", Odesa, Ukraine.

17. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2019", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/2629-19 (Accessed 21 May 2025).

18. National Bank of Ukraine (2023), Resolution "On amendments to certain regulations of the National Bank of Ukraine on registration of insurance and reinsurance brokers and conditions for conducting intermediary activities in insurance", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0109500-23 (Accessed 21 May 2025).

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On Insurance", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20 (Accessed 21 May 2025).

20. National Bank of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Regulation on authorization of insurance intermediaries and the conditions for activities related to the sale of insurance and/or reinsurance products", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0002500-25#Text (Accessed 21 May 2025).

21. National Bank of Ukraine (2025), "Register of insurance intermediaries", available at: https://kis.bank.gov.ua/search-fu (Accessed 22 May 2025).

22. Rynokstrakhovka (2021), "The compulsory motor third-party liability insurance market in Ukraine in 2021 and 2020", available at: https://rinokstrahovka.ua/blogs/Ринок-ОСЦПВ-в-Україні-у-2021-і-2020-році (Accessed 21 May 2025).

23. Ridna (2023), "The compulsory motor third-party liability insurance market for January-September 2023 grew by 27% to UAH 6.3 billion", available at: https://sk-ridna.com.ua/rynok-osczpv-za-sichen-veresen-2023-zris-na-27-do-63-mlrd-grn/ (Accessed 21 May 2025).

24. Motor (Transport) Insurance Bureau of Ukraine (2024), "The All-Ukrainian information campaign for the protection of consumers of insurance services 'Know your rights: insurance' has started", available at: https://mtsbu.ua/news/post/startuvala-vseukrayinska-informacijna-kampaniya-iz-zahistu-prav-spozhivachiv-strahovih-poslug-znaj-svoyi-prava-strahuvannya (Accessed 22 May 2025).

25. Sholoiko, A.S. (2016), "Regulation of insurance intermediation in the context of Ukraine's European integration processes", Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, vol. 3 (180), pp. 32—37. DOI: http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/180-3/5

26. Sholoiko, A.S. (2019), Infrastruktura strakhovoho rynku Ukrainy [Infrastructure of the Insurance Market of Ukraine], Logos, Kyiv, Ukraine.

27. Corporate Finance Institute (2020), "Bancassurance", available at: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/bancassurance/ (Accessed 21 May 2025).

28. Market Data Forecast (2025), "Europe bancassurance market size, share, trends and growth forecast report, 2024—2033", available at: https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-bancassurance-market (Accessed 22 May 2025).

29. Friendsurance Business (2018), "Potential analysis: digital bancassurance in Europe", available at: https://www.friendsurancebusiness.com/potential-analysis-digital-bancassurance-in-europe/ (Accessed 21 May 2025).

30. The Geneva Association (2024), "Digital platform ecosystems in insurance: connecting with customers in new ways", available at: https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2024-09/digital_platform_report_0925_final.pdf (Accessed 21 May 2025).

31. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2024), "Global Insurance Market Trends 2024", available at: https://www.oecd.org/daf/fin/insurance/Global-Insurance-Market-Trends-2024.pdf (Accessed 22 May 2025).

32. Insurance Europe (2024), "Annual Report 2023—2024: Ukraine", Brussels, available at: https://www.insuranceeurope.eu/downloads/ar-2024-ukraine/Ukraine.pdf (Accessed 21 May 2025).

33. Insurance Europe (2024), "Insurance matters: value of insurance for people, businesses and the economy", available at: https://insuranceeurope.eu/mediaitem/11b38a51-37e2-4c81-bb99-ca2ada5c6613/Insurance%20matters.pdf (Accessed 22 May 2025).

34. S&P Global Ratings (2025), "European bancassurers are on the offensive", available at: https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/250408-european-bancassurers-are-on-the-offensive-13455071 (Accessed 21 May 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 338.47:656.078:005.21

А. О. Сидорчук,
докторант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7420-7405

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.529

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ СМАРТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

A. Sydorchuk,
Doctoral candidate of the Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technologies

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE RESILIENCE OF UKRAINE'S SMART TRANSPORT INFRASTRUCTURE BASED ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Актуальність дослідження зумовлена потребою розробки стратегій управління транспортною смарт-інфраструктурою України в умовах війни, цифровізації, ресурсних обмежень та європейської інтеграції. Наукова новизна полягає в обгрунтуванні концептуального підходу, у межах якого стійкість розглядається не як характеристика окремих об'єктів, а як здатність критичних транспортних послуг зберігати функціональність і відновлюватися після фізичних, цифрових, енергетичних та інституційних збоїв. Методологічну основу становлять теорія інфраструктурної стійкості, підходи до державно-приватного партнерства, соціальної відповідальності бізнесу, кіберфізичної безпеки та стратегічного управління. Запропоновано систему принципів і показників договірного управління стійкістю, що поєднує доступність послуг, відновлюваність, цифрову надійність, фінансову забезпеченість і соціальну прийнятність. Практична цінність полягає у можливості використання результатів для підготовки проєктів ДПП, удосконалення контрактів, контролю ризиків і формування політики післявоєнного відновлення транспорту.

The relevance of this research is determined by the need to rethink the strategic management of Ukraine's smart transport infrastructure under pressure from war, digital transformation, resource scarcity and European integration. Destruction of transport assets, the vulnerability of logistics corridors, the dependence of control systems on energy and data networks, and the growth of cyber risks require a shift from object-centred reconstruction to the management of critical transport services. Scientific novelty lies in the development of a conceptual approach in which resilience is interpreted as the capacity of transport services, corridors and nodes to maintain core functions, recover in an acceptable period and operate under repeated physical, digital, financial, institutional and social disruptions. The methodology combines infrastructure resilience theory, strategic management, public-private partnership, corporate social responsibility, cyberphysical security and responsible business conduct. Article substantiates the role of public-private partnership not merely as a mechanism for attracting capital, but as a contractual framework for allocating responsibility

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

for service availability, recovery speed, cyber security, transparency and social acceptability. Corporate social responsibility is considered not as a reputational supplement, but as an operational component of resilience, covering labour safety, human rights, accessibility, stakeholder engagement, data protection and grievance mechanisms. A system of principles and indicators for contractual resilience management is proposed. It integrates service continuity, recoverability, digital reliability, life-cycle financial sustainability, accountability and social compliance. The practical significance lies in its use for preparing partnership projects, designing resilience-oriented contracts, monitoring risks and forming Ukraine recovery policy. The proposed approach may support authorities, operators, private partners and donors in prioritising investments, strengthening institutional capacity and aligning recovery with European requirements. Future research should test the indicators in transport corridors and develop model contractual provisions for smart transport infrastructure.

Ключові слова: Смарт-інфраструктура, транспорт, стійкість, державно-приватне партнерство, соціальна відповідальність бізнесу, кібербезпека, воєнний стан, європейська інтеграція.

Key words: smart infrastructure, transport, resilience, public-private partnership, corporate social responsibility, cybersecurity, martial law, European integration.

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

Війна зробила транспортну інфраструктуру України полем не лише інженерної, а й управлінської кризи: під ураженням опинилися фізичні активи (колії, мости, дороги, порти, термінали), інфраструктурні вузли та цифрові контури, що забезпечують планування, диспетчеризацію, моніторинг і платіжні сервіси.

Практичне завдання держави полягає не в абстрактній "модернізації", а в утриманні здатності країни до переміщення людей і вантажів у режимі постійних обмежень; це означає підтримання мінімально прийнятних сервісів за умов повторюваних руйнувань, дефіциту ресурсів, кадрових втрат, обмежень експорту/імпорту через зміну логістичних маршрутів і зростання кіберризиків.

На цьому фоні оновлена Національна транспортна стратегія визначає потребу адаптації сектору та посилення інституційної спроможності управління, включно з цифровими рішеннями, у зв'язку з воєнними впливами та орієнтацією на європейську інтеграцію [1].

Якщо розглядати смарт-інфраструктура транспорту, то можливо зазначити, що це кіберфізична система, де цифровий контур (дані, сенсори, зв'язок, алгоритми, цифрові платформи управління проєктами та активами) впливає на фізичну функцію мережі. Європейські рамки ITS прямо трактують інтелектуальні транспортні системи як сферу, де координація і сумісність послуг є предметом регуляторної політики і оновлення ITS-рамки 2023 року підтверджує курс на масштабованість, інтероперабельність та якість даних [2].

Для України цифрова модернізація транспортної інфраструктури пов'язана з істотним ускладненням управлінських рішень. Упровадження цифрових сервісів, з одного боку, розширює можливості оперативного контролю, координації, аналітичного супроводу та підвищення прозорості управлінських процесів, а з іншого — посилює залежність функціонування інфраструктурних об'єктів від стабільності енергозабезпечення, телекомунікаційних мереж і систем оброблення даних.

За умов порушення роботи хоча б одного з названих компонентів виникає ризик послідовного поширення збоїв на суміжні підсистеми, що може спричиняти зниження якості управління, підвищення імовірності технічних відмов, погіршення безпеки перевезень і скорочення пропускної спроможності транспортної мережі.

У такому контексті відбудова транспортної інфраструктури без попереднього закладення принципів стійкості, надійності та захищеності не лише знижує її довгострокову ефективність, а й створює додаткові інституційні та фінансові труднощі в процесі узгодження з європейськими правилами та стандартами.

У цих умовах механізми державно-приватного партнерства, включно з концесіями, набувають системного значення як інструменти мобілізації ресурсів і компетенцій на довгому горизонті.

Закон № 4510-IX не лише оновлює рамку ДПП, а й вводить визначення "гранту для проєктів ДПП" як безоплатного, безпроцентного і безповоротного фінансування, наданого донорами, та передбачає можливість залучення донорів до аналізу ефективності проєктів, якщо планується грантове фінансування [3].

Однак ДПП, створене для того, щоб просто "залучити гроші", не гарантує стійкості. Воєнна специфіка підштовхує до переосмислення ролі бізнесу, коли приватний партнер у транспортній смарт-інфраструктурі несе операційні обов'язки, без яких мережа не здатна підтримувати критичні послуги, а отже соціальна відповідальність бізнесу повинна розглядатися як функціональна підсистема стійкості, що формує дисципліну безпеки, підзвітності, захисту праці та цифрової відповідальності, а не як репутаційна "надбудова".

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне поле стійкості інфраструктури історично будується на напрузі між двома школами. Екологіч-

на інтерпретація стійкості наголошує на здатності системи зберігати функції, адаптуючись до збурень, і допускає множинність можливих "стабільних" режимів, що знімає ілюзію про єдину траєкторію повернення до попереднього стану [4].

Інженерно-управлінська школа прагне операціоналізувати стійкість через вимірювані параметри. Робота M. Bruneau та співавт. запропонувала рамку кількісного оцінювання стійкості (зокрема через робастність/швидкість відновлення та "зменшення ймовірності відмов", "наслідків відмов", "часу до відновлення"), що вплинуло на формування практик KPI для критичної інфраструктури [5].

У транспортній проблематиці останніх років суттєвим є зміщення від "актив-центричного" бачення до розуміння стійкості як управлінської спроможності держави і операторів. H. J. Liu та співавт. показали, що дефіцит критичних досліджень щодо організаційних спроможностей уряду погіршує здатність формувати дієву стратегію транспортної стійкості, автори акцентують взаємодію управлінських спроможностей і необхідність їхнього керованого розвитку [6].

Систематичний огляд Yang Yang та співавт. щодо стійкості інтегрованих міських транспортних мереж встановлює такі методичні прогалини, як нерівномірність показників, обмежену здатність моделей відображати динамічні взаємодії попиту і пропозиції, слабке врахування каскадних відмов і міжвидових зчеплень [7].

Перехід до смарт-інфраструктури стимулює інтерес до інструментів штучного інтелекту та цифрових моделей. O. O. Ajayi та співавт. досліджують потенціал AI для підсилення інфраструктурної стійкості на прикладі транспортних систем і окреслюють типові обмеження — дефіцит даних, обмежену валідацію моделей у реальних умовах та інституційні бар'єри масштабування [8].

У площині державно-приватного партнерства в українському науковому дискурсі значущими є праці, що розглядають ДПП як один із практичних механізмів повоєнного відновлення і наголошують на інституційному забезпеченні та прозорості як умовах залучення приватного капіталу. Зокрема Є. Матвіїшин і Ю. Вершигора підкреслюють роль ДПП у післявоєнній відбудові та необхідність розвитку інституційного супроводу [9].

Також проблематика стійкості транспортної інфраструктури розробляється переважно в межах досліджень залізничного транспорту, де увага поступово зміщується від опису окремих організаційно-технічних змін до питань антикризового та інституційного управління. Особливо показовими в цьому сенсі є праці Т. Ю. Чаркіної, у яких дослідження конкурентоспроможності пасажирських перевезень послідовно переростає в ширшу концепцію антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Їх наукове значення полягає в поєднанні проблем організації перевезень, структурної перебудови пасажирського господарства, інвестиційного забезпечення та управління розвитком галузі [10].

У працях В. О. Задої центр аналізу зміщується до цифровізації як чинника розвитку залізничного транспорту та підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень. Принциповим є те, що цифрові зміни розглядаються ним не як локальне технічне оновлення, а як складова маркетингового управління розвитком галузі, пов'язана з якістю послуг, ринковими позиціями перевізника та обгрунтуванням управлінських рішень [11].

Такий підхід розширює український науковий дискурс і наближає його до розуміння цифрово оснащеної транспортної інфраструктури як об'єкта довгострокового управління.

Спільні праці Т. Ю. Чаркіної та В. О. Задої зі співавторами показують подальше зближення антикризової, інноваційної та цифрової проблематики. У цих дослідженнях розглядаються цифровий менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства, а також трансформація інноваційного управління підприємствами залізничного транспорту в умовах цифрової конвергенції та корпоративного партнерства [12].

У наявних дослідженнях виразно видно кілька розривів, які в умовах війни набувають особливої гостроти. Інженерні підходи дають змогу оцінювати відмови, їх наслідки та час відновлення, але значно слабше пояснюють, як на стійкість впливають управлінські спроможності, організаційне навчання, міжвидові зв'язки та каскадні збої в транспортній системі.

Не менш помітним є розрив між цифровим оновленням транспорту і готовністю керувати цифровими та кіберфізичними ризиками. Попри наявність підходів до захисту інтелектуального транспорту, у договорах державно-приватного партнерства ці питання часто залишаються другорядними. Водночас спрощення процедур відновлення та залучення донорських ресурсів скорочує час підготовки проєктів, але загострює питання якості обгрунтування, доброчесності та контролю.

Окремий розрив пов'язаний із соціальною відповідальністю бізнесу. У науковій літературі її розглядають як чинник суспільної прийнятності та надійності інфраструктурних проєктів, проте в вітчизняній практиці вона рідко переходить у систему показників, процедур контролю та зобов'язань на всьому життєвому циклі об'єкта.

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

Метою даної статті є розроблення концептуальних положень стратегічного управління розвитком і стійкістю інтелектуалізованої транспортної інфраструктури України з урахуванням механізмів державно-приватного партнерства, соціальної відповідальності бізнесу, умов воєнного стану та європейської інтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У центрі дослідження перебуває не інфраструктура як сукупність окремих об'єктів, а система критичних транспортних послуг, що забезпечується взаємодією матеріальних елементів і цифрових засобів управління.

За такого підходу стійкість пов'язується не з фізичним збереженням активу як таким, а зі здатністю транспортної послуги зберігати своє призначення або відновлюватися у прийнятний строк без надмірних ризиків для життя людей, їхніх прав, довкілля та господарської діяльності.

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

У такій системі соціальну відповідальність бізнесу доцільно розглядати не як додатковий репутаційний елемент, а як складову забезпечення стійкості. Передусім вона зменшує операційну крихкість через належні умови праці, підтримання професійної спроможності персоналу, безпекове навчання, внутрішні механізми повідомлення про порушення та недопущення дискримінації.

За воєнних умов це має особливу вагу, оскільки зростання аварійності пов'язане не лише з руйнуваннями, а й з виснаженням працівників, браком підготовки та психологічним напруженням.

У міжнародних підходах відповідальність бізнесу трактується не як благодійність, а як обов'язок поважати права людини й забезпечувати дієві механізми реагування на порушення. Не менш важливою є її роль у зниженні суспільної напруги навколо інфраструктурних проєктів.

Для транспортної сфери прийнятність тарифів, рішень щодо пріоритетності відновлення та умов доступності для різних груп населення безпосередньо впливає на конфліктність реалізації, ризик судових спорів, затримки та перегляд уже ухвалених рішень. Дослідження у сфері державно-приватного партнерства показують, що соціальна відповідальність охоплює не абстрактний "соціальний блок", а сукупність чинників, від яких залежить стабільність проєкту в політичному й суспільному середовищі [13].

Для цифрово оснащеної транспортної інфраструктури ця відповідальність охоплює також роботу з даними, кіберризиками, захистом користувачів та реагуванням на інциденти.

Європейські рекомендації у сфері кібербезпеки транспорту підкреслюють, що такі системи потребують узгоджених організаційних і технічних рішень між органами влади, операторами, виробниками та регуляторами [14]. В вітчизняних умовах це узгоджується з чинними вимогами у сфері кібербезпеки та кіберзахисту критичної інфраструктури.

Водночас відповідальність бізнесу має практичну цінність лише тоді, коли вона переходить у вимірювані зобов'язання, процедури контролю, перевірки результатів і механізми відповідальності. Подібний підхід уже закріплюється у європейських вимогах до корпоративної звітності та належної обачності, що створює підстави для включення таких норм до договорів державно-приватного партнерства.

Транспортна інфраструктура України нині перебуває під впливом кількох взаємопов'язаних груп загроз.

Йдеться про фізичне ураження транспортних вузлів і коридорів, енергетичні обмеження, від яких критично залежить цифровий контур управління, кіберризики й компрометацію даних, нестачу інвестиційних ресурсів та високу вартість капіталу, а також інституційні ризики, що виникають унаслідок прискорених процедур і дефіциту довіри.

Гострота цих викликів посилюється тим, що транспорт належить до секторів, які зазнали найбільших втрат і потребують значних ресурсів для відновлення.

У таких умовах розвиток транспортної інфраструктури має спиратися не на фрагментарне відновлення окремих об'єктів, а на цілісне управління стійкістю послуг, безпекою, цифровою надійністю та суспільною прийнятністю.

Такий підхід дає змогу розглядати фізичні, енергетичні, цифрові, фінансові, інституційні та соціальні загрози не відокремлено, а як сукупність чинників, що спільно визначають здатність транспортної мережі зберігати функціональність і відновлюватися в умовах воєнного часу (Табл. 1).

Таблиця 1. Основні елементи цифрової моделі інноваційного менеджменту структурних підрозділів залізничного транспорту

Клас ризику	Прояв у транспортній системі	Управлінські рішення в межах ДПП та СВБ	Показники оцінювання
Фізичне ураження ключових вузлів	Пошкодження мостів, станцій, терміналів і колійних дільниць зменшує пропускну спроможність мережі та переводить потоки на обхідні напрямки	Завчасне визначення резервних маршрутів, поетапне відновлення, створення запасів матеріалів, вимоги до технічної готовності і безпеки робіт	Час відновлення, частка вузлів із резервною схемою роботи, відновлення пропускної спроможності у встановлений строк
Енергетична залежність цифрових систем	Перебої з електроживленням порушують зв'язок, спостереження та диспетчерське керування	Резервне й автономне живлення критичних систем, дублювання каналів зв'язку, забезпечення безперервності послуг	Рівень доступності цифрових сервісів, час переходу на резервне живлення, кількість випадків роботи в ав. режимі
Кіберризики та втрата достовірності даних	Втручання в системи керування, оплати та обліку може зупиняти роботу або спотворювати управлінські рішення	Постійне оцінювання кіберризиків, перевірка постачальників, план реагування на інциденти, закріплення вимог щодо захисту даних у договорі	Час виявлення інциденту, час усунення наслідків, кількість критичних інцидентів
Інвестиційний дефіцит	Нестача коштів на утримання і відновлення пришвидшує зношення та подовжує період повернення до нормальної роботи	Поєднання приватних коштів, бюджетного фінансування і донорської підтримки, чіткий розподіл ризиків, прозорий контроль витрат	Забезпеченість витрат на утримання та відновлення, зміна вартості протягом життєвого циклу
Інституційна крихкість	Спрощення процедур може знижувати якість підготовки проєктів, послаблювати контроль і підвищувати недовіру	Оприлюднення ключових показників, незалежний аудит, дієвий розгляд скарг, перевірка дотримання договірних і етичних вимог	Частка проєктів із відкритими показниками результативності, кількість обгрунтованих скарг
Соціальна неприйнятність	Незгода щодо тарифів, пріоритетів відновлення чи доступності послуг ускладнює реалізацію проєктів і може зупиняти роботи	Системна взаємодія із заінтересованими сторонами, врахування потреб маломобільних груп, прозоре обгрунтування тарифів і сервісних рішень	Рівень задоволеності користувачів, доступність послуг для маломобільних груп, кількість спорів, що призвели до зупинення робіт

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 5, 14].

Поданий розподіл ризиків дає підстави для важливого висновку. У воєнних умовах загрози для транспортної інфраструктури не є разовими. Вони повертаються, змінюють форму і спрямовуються на найуразливіші елементи системи.

За таких обставин пріоритетом стає не лише відновлення пошкодженого, а й завчасне управління ремонтопридатністю, резервними схемами роботи та інформаційним забезпеченням. Без цього кошти на відбудову швидко втрачають результативність, оскільки система знову потребує відновлення, а витрати протягом усього строку її функціонування зростають, що знижує інвестиційну привабливість проєктів державно-приватного партнерства.

Запропонована концепція розвитку інтелектуалізованої транспортної інфраструктури грунтується на кількох положеннях:

— стійкість доцільно пов'язувати не з окремим об'єктом, а з мережею транспортних послуг, тому в центрі управління мають бути сервіси й коридори, а не перелік будівель чи споруд;

— джерело стійкості полягає у спроможності державних органів і операторів діяти узгоджено, накопичувати досвід, навчатися на збоях і підтримувати інституційну впорядкованість;

— у період воєнного відновлення державно-приватне партнерство має спиратися на змішане фінансування і прозорі процедури. Чинне законодавство передбачає використання грантових ресурсів і участь донорів у підготовці та оцінюванні таких проєктів, а концесійні норми скорочують часові бар'єри для відновлення, але посилюють вимоги до якості, доброчесності та контролю;

— соціальна відповідальність бізнесу набуває реального змісту лише тоді, коли вона вбудована у систему показників результативності, процедур належної обачності та механізмів контролю і узгоджена з міжнародними підходами у сфері прав людини, відповідального ведення бізнесу та корпоративної звітності.

Концепцію інтеграції інституційних, цифрових і соціально-відповідальних елементів подано на рис. 1.

Поданий рисунок показує, що соціальна відповідальність бізнесу не може існувати окремо від цифрового нагляду і договірних показників результативності. Для транспортної інфраструктури воєнного часу це не другорядне питання, а одна з умов дієздатності всієї системи.

Коли економічна частина договору існує сама по собі, а соціальні зобов'язання залишаються поза основним контуром управління, виникають дві проблеми — приватний партнер не несе належної відповідальності за безпеку, доступність і безперервність послуг, а держава, своєю чергою, не має достатньо чіткої основи для контролю, звітування та захисту суспільного інтересу. Наслідком стають втрата довіри, затягування рішень, зростання конфліктності й додаткові витрати на узгодження та виправлення помилок.

Положення, на яких грунтується запропонований підхід, мають прикладне значення і їхня цінність полягає не в проголошенні загальних орієнтирів, а в тому, що вони задають спосіб побудови договорів, процедур контролю та системи показників (Табл. 2).

Таблиця показує, що кожен із принципів має значення лише тоді, коли його можна перевести у процедури, обов'язки сторін і показники оцінювання.

Принцип партнерства нічого не змінює, якщо за ним не стоять чіткі вимоги до доступності послуг, роз-

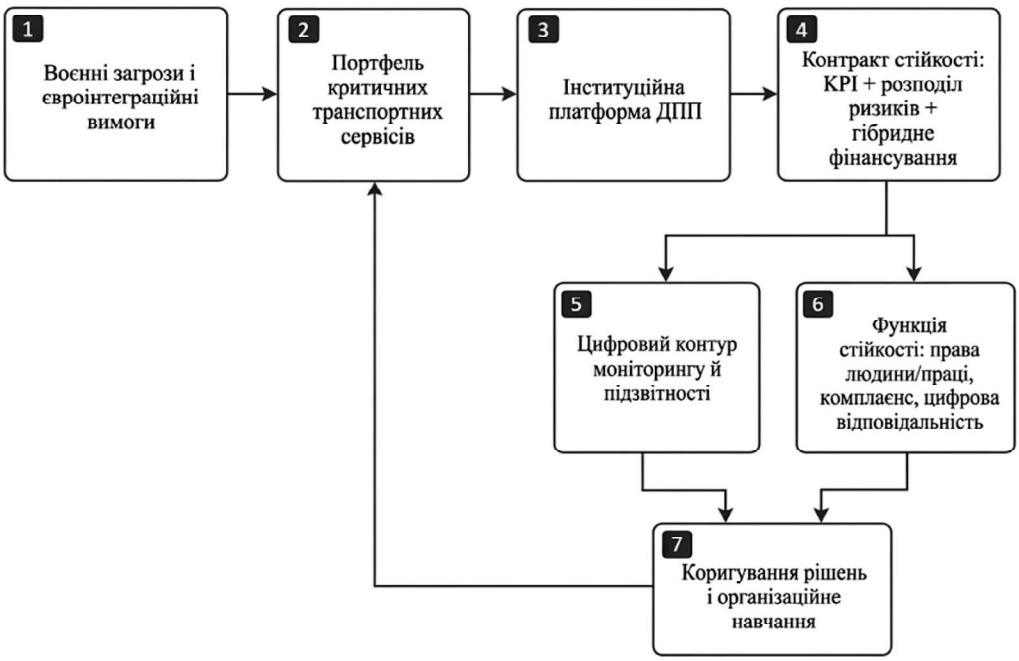


Рис. 1. Концепція стратегічного управління розвитком смарт-інфраструктури транспортної системи України

Джерело: сформовіано на основі [14, 15, 16].

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

Таблиця 2. Принципи стратегічного управління стійкістю інтелектуалізованої транспортної інфраструктури України

Принцип	Зміст у воєнному та відновлювальному контексті	Практичне втілення через ДПП і СВБ	Приклад показника
Адаптивність	Регулярне оновлення рішень відповідно до змін ризикового середовища, а не орієнтація на незмінний план	Сценарне планування, періодичний перегляд ризиків, можливість змінювати договір	Періодичність перегляду ризиків, час погодження змін
Стійкість послуг	Пріоритет збереження критичних перевезень і транспортних функцій, а не формального збереження об'єктів	Показники доступності та відновлення для коридорів, вузлів і сервісів	Рівень доступності послуги, час відновлення функції
Інтегрованість	Урахування залежностей між енергозабезпеченням, зв'язком, транспортом і даними	Міжвідомчі протоколи, сумісність цифрових даних, спільні плани реагування	Кількість узгоджених протоколів, частота каскадних збоїв
Партнерство	Розподіл відповідальності між державою, бізнесом і громадами за результат, а не лише за окремі дії	Договір, зорієнтований на результат, співфінансування, система заохочень і санкцій	Виконання показників результативності, частка приватного та донорського фінансування
Технологічна сумісність	Узгодження рішень із європейськими вимогами, щоб не накопичувати регуляторних розривів	Дотримання вимог до інтелектуальних транспортних систем, цифрової безпеки та стійкості інфраструктури	Рівень відповідності стандартам, кількість суттєвих невідповідностей
Соціальна відповідальність	Захист прав людини, безпека праці, інклюзивність, робота зі зверненнями та довірою користувачів	Процедури належної обачності, розгляд звернень, забезпечення доступності послуг	Кількість і строки розгляду скарг, виробничий травматизм, рівень доступності
Безпекова орієнтованість	Фізична та цифрова безпека як обов'язкова умова експлуатації	Дотримання вимог кіберзахисту, перевірки захищеності, навчання персоналу	Середній час виявлення інциденту, середній час усунення наслідків, результати перевірок
Підзвітність	Зменшення корупційних і репутаційних ризиків, особливо за спрощених процедур	Відкриті дані щодо результативності, незалежні перевірки, цифровий нагляд	Частка відкритих показників, кількість порушень і зауважень за результатами аудиту

Джерело: сформовано на основі [16. 17, 18].

поділу відповідальності, системи стимулів і відповідальності за порушення. Так само соціальна відповідальність бізнесу не працює, якщо не пов'язана із захистом користувачів, належними умовами праці, реагуванням на скарги та перевіркою дотримання встановлених вимог.

Для транспортної інфраструктури воєнного часу це питання не морального значення, а якості управління та здатності системи працювати в умовах постійної загрози. Щоб такий підхід був придатним до практичного застосування, потрібна система показників, яка охоплює не лише технічний стан об'єктів.

Якщо оцінювання зводиться до інженерних характеристик, поза увагою залишаються питання цифрової безпеки, організаційної спроможності та суспільної довіри. Якщо ж оцінювання будується лише на соціальних характеристиках, втрачається розуміння реальної здатності мережі підтримувати перевезення і відновлювати функції після уражень.

З цієї причини доцільно поєднати показники доступності послуг, відновлення функцій, цифрової стійкості, фінансової забезпеченості життєвого циклу та соціальної прийнятності (Табл. 3).

Ця система показників працює лише тоді, коли її можна незалежно перевірити і коли вона пов'язана з договірними стимулами. Інакше показники перетворюються на звітність, яка не впливає на поведінку сторін і не змінює якість рішень.

Європейські вимоги до корпоративної звітності та належної обачності можуть дати корисну основу для впорядкування даних і процедур контролю, але вони не замінюють показників, що характеризують доступність транспортних послуг, швидкість відновлення й роботу системи після уражень [16—17]. Для державно-приватного партнерства вирішальним залишається зв'язок між показником, перевіркою, винагородою та відповідальністю.

Запропонований підхід має свої межі і якщо немає незалежного аудиту, професійних конкурсних комісій, стабільних правил й довіри до процедур, довгострокові договори державно-приватного партнерства втрачають зміст та перетворюються на формальну оболонку без реального управління результатом.

Таблиця 3. Орієнтовна система показників для договірного управління стійкістю інтелектуалізованої транспортної інфраструктури в режимі державно-приватного партнерства

Блок показників	Зміст	Можливі показники	Коментар щодо обмежень
Доступність послуг	Здатність мережі забезпечувати критичні перевезення	Рівень безперервності критичних сервісів, частка виконаних графіків, доступність коридорів	Потребує чіткого визначення переліку критичних послуг
Відновлюваність	Швидкість і якість повернення функції після уражень	Час відновлення функції, частка відновленої пропускної спроможності у визначений строк	За повторюваних уражень потрібна постійно оновлювана база інцидентів
Цифрова стійкість	Здатність виявляти, локалізувати й відновлювати цифрові контури управління	Середній час виявлення інциденту, середній час усунення наслідків, частка систем із оновленим захистом, результати тестування захищеності, ступінь сегментації мережі	Залежить від якості реєстрації інцидентів і незалежності перевірок
Фінансова стійкість життєвого циклу	Забезпеченість поточних і капітальних витрат для ремонту, утримання та резервування	Виконання планів поточних і капітальних витрат, зміна вартості протягом життєвого циклу, частка грантових і донорських ресурсів	Потребує прозорого обліку витрат і єдиної методики розрахунку
Соціальна прийнятність і дотримання вимог	Довіра користувачів, доступність послуг, права праці й людини, робота зі зверненнями	Виробничий травматизм, доступність для маломобільних груп, час розгляду скарг, кількість підтверджених порушень установлених вимог	Існує ризик формального звітування без реального впливу, тому потрібна незалежна перевірка

Джерело: сформовано на основі [19—21].

У підходах до належного врядування стійкості критичної інфраструктури наголошується, що випереджальні інвестиції в надійність можливі лише за наявності довіри, партнерської взаємодії та постійного обміну інформацією. Без цього інвестор орієнтується не на довгий горизонт, а на мінімізацію власних втрат у короткому проміжку часу.

Інша межа стосується фінансування і воєнного ризику і загальне правило державно-приватного партнерства полягає в тому, що ризик передається тій стороні, яка здатна ним управляти. У воєнних умовах цей підхід діє лише частково.

Частину загроз приватний сектор не може оцінити в прийнятний спосіб без державних гарантій, компенсаційних механізмів або донорської участі. Законодавчі норми, які передбачають використання грантів і залучення донорів до проєктів державно-приватного партнерства, створюють для цього правову основу, але сама по собі наявність такої норми не розв'язує проблему. Потрібні зрозумілі правила оцінювання воєнного ризику, підходи до його ціноутворення та прозорі механізми державної підтримки.

Окремої уваги потребує питання даних адже цифровий нагляд не дає результату, якщо дані неповні, несвоєчасні або недостовірні.

Платформи цифрового контролю, які забезпечують відкритість і простежуваність інфраструктурних проєктів, можуть істотно підвищити якість управління, але їхня користь залежить від повноти внесення інформації, однакових правил її перевірки та дисципліни всіх учасників. Якщо цього немає, створюється лише видимість керованості, а помилки й перекручення накопичуються на кожному наступному етапі.

Ще одна межа пов'язана з природою інтелектуалізованої інфраструктури. У такій системі збій у цифровому контурі управління може мати наслідки, порівнянні з фізичним пошкодженням об'єкта.

Дослідження кіберфізичної стійкості показують, що надійність таких систем залежить від одночасного розвитку показників оцінювання, правових вимог і досвіду захисту. Рекомендації щодо цифрової безпеки транспорту також наголошують, що критичні елементи інтелектуалізованих транспортних систем потребують узгоджених організаційних і технічних рішень.

Законодавство України у сфері кібербезпеки та кіберзахисту критичної інфраструктури задає лише загальні обов'язкові вимоги [19—20]. Для реальної роботи державно-приватного партнерства їх потрібно переводити у договірні умови, показники перевірки та процедури контролю на рівні конкретного проєкту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стійкість інтелектуалізованої транспортної інфраструктури України в умовах війни визначається не кількістю впроваджених технологій, а здатністю держави, бізнесу й операторів діяти узгоджено в межах спільної системи управління. Критичним стає не стільки відновлення окремих об'єктів, скільки збереження та швидке поновлення транспортних послуг, від яких залежить безперервність перевезень, безпека людей і функціонування економіки. Масштаб втрат і потреб у транспортному секторі підтверджує, що для України

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/).

вже недостатньо підходу, зосередженого лише на відбудові активів. Потрібен перехід до управління стійкістю послуг, коридорів і вузлів у межах довгострокової системи рішень.

У цьому контексті державно-приватне партнерство слід розглядати не лише як канал залучення коштів, а як форму розподілу відповідальності за доступність послуг, швидкість відновлення, цифрову безпеку та суспільну прийнятність інфраструктурних рішень.

Соціальна відповідальність бізнесу в такій системі має значення лише тоді, коли вона переходить у площину конкретних зобов'язань, контрольованих процедур і показників оцінювання. Йдеться про захист прав людини і праці, цифрову безпеку, антикорупційні запобіжники, розгляд скарг і відшкодування завданої шкоди. За такого підходу вона перестає бути додатковим репутаційним компонентом і стає частиною механізму зниження ризиків та підтримання довіри до інфраструктурних проєктів.

Подальші дослідження доцільно зосередити на перевірці запропонованої системи показників у реальних транспортних коридорах і вузлах, на вивченні взаємопов'язаних цифрових і фізичних збоїв у транспортних мережах, а також на розробленні типових договорів державно-приватного партнерства для різних видів транспортної інфраструктури з урахуванням вимог до цифрової безпеки, підзвітності та належної обачності

Література:

1. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках: постанова від 27.12.2024 № 1550. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF.

2. European Parliament, Council of the European Union. Directive (EU) 2023/2661 of 22 November 2023 amending Directive 2010/40/EU on the framework for the deployment of Intelligent Transport Systems in the field of road transport and for interfaces with other modes of transport. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L2661.

3. Закон України. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20.

4. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1—23. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245.

5. Bruneau M., Chang S. E., Eguchi R. T., Lee G. C., O'Rourke T. D., Reinhorn A. M., Shinozuka M., Tierney K., Wallace W. A., von Winterfeldt D. A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. Earthquake Spectra. 2003. Vol. 19, № 4. P. 733—752. DOI: https://doi.org/10.1193/1.1623497.

6. Liu H. J., Love P. E. D., Zhao J., Lemckert C., Muldoon-Smith K. Transport infrastructure asset resilience: Managing government capabilities. Transportation Research Part D: Transport and Environment. 2021. Vol. 100. Article 103072. DOI: https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.103072.

7. Yang Y., Huang H., Li G., Han B., Ma H. A systematic review of resilience assessment and enhancement of urban integrated transportation networks. Journal of Transport Geography. 2025. Vol. 126. Article 104420. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2025.104420.

8. Ajayi O. O., Kurien A., Djouani K., Dieng L. Artificial Intelligence for Infrastructure Resilience: Transportation Systems as a Strategic Case for Policy and Practice. Sustainability. 2025. Vol. 17, № 20. Article 8992. DOI: https://doi.org/10.3390/su17208992.

9. Matviishyn Y., Vershyhora Y. Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period. Democratic Governance. 2022. Vol. 30, № 2. P. 29—43. DOI: https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029.

10. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4, т. 2. С. 67—71. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-11.

11. Задоя В. О., Купцов Ю. В. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність пасажирських залізничних перевезень. Review of Transport Economics and Management. 2024. Вип. 10 (26). С. 142—149. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2023/300529.

12. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Купцов Ю. В. Трансформація інноваційного менеджменту промислових підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової конвергенції та корпоративного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 3. С. 132—137. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.132.

13. Osei-Kyei R., Chan A. P. C., Yu Y., Chen C., Ke Y., Tijani B. Social Responsibility Initiatives for Public-Private Partnership Projects: A Comparative Study between China and Ghana. Sustainability. 2019. Vol. 11, № 5. Article 1338. DOI: https://doi.org/10.3390/su11051338.

14. ENISA. Cyber Security and Resilience of Intelligent Public Transport: Good practices and recommendations. 2016. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/good-practices-recommendations.

15. OHCHR. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework. New York; Geneva, 2011. URL: https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf

16. European Parliament, Council of the European Union. Directive (EU) 2022/2464 of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng.

17. European Parliament, Council of the European Union. Directive (EU) 2024/1760 of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng.

18. Longo A., Aghazadeh Ardebili A., Lazari A., Ficarella A. Cyber-Physical Resilience: Evolution of Concept, Indicators, and Legal Frameworks. Electronics. 2025. Vol. 14, № 8. Article 1684. DOI: https://doi.org/10.3390/electronics14081684.

19. Закон України. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20/print.

20. Закон України. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20.

21. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025-2027", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF (Accessed 01 May 2026).

2. European Parliament, Council of the European Union. (2023), "Directive (EU) 2023/2661 of 22 November 2023 amending Directive 2010/40/EU on the framework for the deployment of Intelligent Transport Systems in the field of road transport and for interfaces with other modes of transport", available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L2661 (Accessed 01 May 2026).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "On Public-Private Partnership: Law of Ukraine", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20 (Accessed 01 May 2026).

4. Holling, C.S. (1973), "Resilience and Stability of Ecological Systems", Annual Review of Ecology and Systematics, vol. 4, pp. 1—23. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245.

5. Bruneau, M. et al. (2003), "A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities", Earthquake Spectra, vol. 19 (4), pp. 733—752. DOI: https://doi.org/10.1193/1.1623497.

6. Liu, H. J., Love, P. E. D., Zhao, J., Lemckert, C. and Muldoon-Smith, K. (2021), "Transport infrastructure asset resilience: Managing government capabilities", Transportation Research Part D: Transport and Environment, Vol. 100, Article 103072. DOI: https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.103072.

7. Yang, Y., Huang, H., Li G., Han, B. and Ma, H. (2025), "A systematic review of resilience assessment and enhancement of urban integrated transportation networks", Journal of Transport Geography, Vol. 126, Article 104420. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2025.104420.

8. Ajayi, O. O., Kurien, A., Djouani, K. and Dieng, L. (2025), "Artificial Intelligence for Infrastructure Resilience: Transportation Systems as a Strategic Case for Policy and Practice", Sustainability, Vol. 17, no. 20. Article 8992. DOI: https://doi.org/10.3390/su17208992.

9. Matviishyn, Y. and Vershyhora, Y. (2022), "Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period", Democratic Governance. Vol. 30, no. 2, pp. 29—43. DOI: https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029.

10. Charkina, T.Yu. (2020), "Mechanisms and directions of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 4, no. 2, pp. 67—71. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-11.

11. Zadoia, V.O. and Kuptsov, Yu.V. (2022), "The impact of digitalization on the competitiveness of passenger rail transport", Review of Transport Economics and Managemen, vol. 10 (26), pp. 142—149. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2023/300529.

12. Charkina, T. Yu., Zadoia, V. O. and Kuptsov, Yu. V. (2026), "Transformation of Innovation Management in Industrial Railway Enterprises under Conditions of Digital Convergence and Corporate Partnership", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 132—137. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.-3.132.

13. Osei-Kyei, R., Chan, A. P. C., Yu, Y., Chen, C., Ke, Y. and Tijani, B. (2019), "Social Responsibility Initiatives for Public-Private Partnership Projects: A Comparative Study between China and Ghana", Sustainability, Vol. 11, no. 5. Article 1338. DOI: https://doi.org/10.3390/su11051338.

14. ENISA. (2016), "Cyber Security and Resilience of Intelligent Public Transport: Good practices and recommendations.", available at: https://www.enisa.europa.-eu/publications/good-practices-recommendations (Accessed 01 May 2026).

15. OHCHR (2011), "Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework", available at: https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf (Accessed 01 May 2026)

16. European Parliament, Council of the European Union. (2022), "Directive (EU) 2022/2464 of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting", available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng (Accessed 01 May 2026).

17. European Parliament, Council of the European Union. (2024), "Directive (EU) 2024/1760 of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence", available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng (Accessed 01 May 2026).

18. Longo, A., Aghazadeh Ardebili, A., Lazari, A. and Ficarella, A. (2025), "Cyber-Physical Resilience: Evolution of Concept, Indicators, and Legal Frameworks", Electronics.. Vol. 14, no. 8. Article 1684. DOI: https://doi.org/10.3390/electronics14081684.

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law Ukraine "About concessions", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20/print (Accessed 01 May 2026).

20. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On critical infrastructure", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20. (Accessed 01 May 2026)

21. OECD (2023), "OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf (Accessed 04.05.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 330.322:631.11:001.895

С. І. Книш,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-1695-5014

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.538

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Knysh,
Third (educational and scientific) level of higher education, Poltava State Agrarian University

PRIORITY AREAS FOR INVESTMENT IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто пріоритетні напрями інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання. Обгрунтовано, що ефективність інвестиційної діяльності значною мірою залежить від правильного вибору інноваційних напрямів, які здатні забезпечити підвищення продуктивності, швидшу окупність вкладених ресурсів, зростання прибутковості аграрного виробництва та зміцнення власного капіталу підприємств. Акцентовано увагу на тому, що науково обгрунтоване спрямування інвестицій дає змогу аграрним підприємствам не лише підвищувати економічну результативність, а й формувати внутрішні джерела для подальшого інноваційного оновлення. Визначено, що серед найбільш перспективних напрямів інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств варто виокремити впровадження технологій точного землеробства, використання безпілотних літальних апаратів, супутникових систем, геоінформаційних технологій, біотехнологій та інструментів цифрового управління. Зазначені напрями сприяють підвищенню якості моніторингу виробничих процесів, раціональному використанню ресурсів, зменшенню виробничих ризиків і посиленню конкурентоспроможності аграрних підприємств. Підкреслено, що подальше удосконалення інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку має здійснюватися з урахуванням державних нормативно-правових механізмів, сучасних фінансових інструментів та практичних потреб аграрного сектору.

This article examines priority areas for investment in the innovative development of agricultural enterprises, considering the economic, technological, and organizational challenges affecting the agricultural sector. It is argued that amid intensifying competition, rising production costs, and the need to increase productivity and sustainability, an effective investment policy becomes especially important. Investment in innovative development enables agricultural enterprises to modernize production, improve technologies, optimize land, material, labor, and financial resources, and create conditions for long-term growth. The paper emphasizes that investment effectiveness depends on the correct identification of priority areas that correspond to the real needs of agricultural enterprises, the prospects for agricultural production, and current trends in digitalization and technological modernization. A scientifically grounded selection of investment priorities contributes to faster returns, higher profitability, growth of enterprises' equity capital, and broader opportunities for financing innovations through internal sources. This strengthens financial stability and reduces

dependence on external financing. It has been determined that promising areas for investing in innovative development include precision farming technologies, unmanned aerial vehicles, satellite systems, geoinformation technologies, biotechnologies, and digital management tools. These areas support monitoring of crops, soils, and production processes, timely risk identification, more accurate management decisions, lower production costs, and rational use of resource potential. Digital technologies are important, as they integrate production, financial, logistical, and managerial information into a unified decision-making system. The article emphasizes that investments in innovation have not only technological but also strategic significance, as they enhance the competitiveness of agricultural enterprises, their adaptability to external changes, and their capacity for sustainable development. Further improvement of investment support should combine state regulatory mechanisms, financial and economic instruments, organizational support, modern technological solutions, and practical experience of business entities. Such an approach will increase investment efficiency and create a foundation for the long-term modernization of agricultural production.

Ключові слова: аграрні підприємства, інвестування, інноваційний розвиток, точне землеробство, цифрове управління, супутниковий моніторинг, біотехнології, логістика.

Key words: agricultural enterprises, investment, innovative development, precision farming, digital management, satellite monitoring, biotechnology, logistics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах прискорення науково-технічного прогресу та поширення цифрової економіки сільське господарство, попри свою традиційність і об'єктивну природну зумовленість, зазнає глибоких технологічних трансформацій. Вони пов'язані, насамперед, із розробкою та впровадженням інноваційних технологій, які змінюють не лише способи виробництва аграрної продукції, а й підходи до управління ресурсами, організації бізнес-процесів, збуту, екологічної відповідальності та стратегічного розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У цьому контексті інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств має бути спрямоване не лише на придбання окремих видів техніки чи обладнання, а на формування цілісної системи технологічного, організаційного та управлінського оновлення. На важливості такого підходу наголошують О. Ємець, О. Захарчук, С. Іванов, М. Ігнатенко, Ю. Лупенко, Л. Мармуль, С. Мовчун, С. Онишко, І. Романюк, Н. Скоробогатова, С. Стахурська, Т. Сус, О. Цюпа, М. Щербаков та інші науковці, які досліджують питання інвестиційного забезпечення, фінансування інноваційних проєктів, формування механізмів інвестування та стратегій інноваційного розвитку аграрного сектору. Однак здійснення інвестування інноваційного розвитку в умовах невизначеності потребує поглиблених розробок щодо напрямів його розвитку та удосконалення з урахуванням нових ризиків, викликів і загроз з метою їх попередження або уникнення.

Наразі, необхідно враховувати нове теоретико-методологічне підгрунтя інноваційних змін, які характерні для цифрової економіки й спричинені високими технологічними укладами. Також це зміни, які характерні для невизначеності воєнного стану, а саме необхідність досягнення безпеки; реагування на дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів, власних фінансів, різні види загроз; розмінування великих площ сільськогосподарських угідь; запобігання наслідкам екологічних катастроф. При цьому інноваційні технології виступають базовим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на національному та світовому аграрних ринках, оскільки забезпечують зростання продуктивності праці, ефективне використання природних ресурсів, підвищення урожайності, покращення якості продукції, зниження виробничих витрат і зменшення негативного впливу на довкілля

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення пріоритетних напрямів інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств відповідно до можливостей цифрової економіки та ризиків невизначеності зовнішнього середовища господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із пріоритетних напрямів інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств є впровадження інноваційних технологій у рослинництві [1]. Вони дають змогу скорочувати витрати на насіння, добрива, воду, паливно-мастильні матеріали та засоби захисту рослин, підвищувати стійкість виробництва до погодно-кліматичної невизначеності, збільшувати рентабельність і прибутковість. Саме тому інвестиції в інноваційне рослинництво мають розглядатися як один із найрезульта-

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

Таблиця 1. Основні напрями інвестування інноваційних технологій рослинництва в аграрних підприємствах

Технологія	Інвестиційні переваги	Обмеження та ризики впровадження
Точне землеробство	Зниження витрат на добрива, воду, насіння, паливо та інші ресурси; підвищення урожайності; оптимізація технологічних операцій	Висока вартість обладнання, потреба у цифровій інфраструктурі та підготовлених фахівцях
Біотехнології	Підвищення якості продукції, стійкості рослин до хвороб, шкідників, посухи й інших ризиків; збереження родючості ґрунтів	Потреба у спеціалізованих знаннях, лабораторному супроводі, нормативному контролі та суспільній довірі
БПЛА та дистанційний моніторинг	Швидкий контроль стану ґрунтів і посівів, виявлення проблемних ділянок, точне внесення добрив і засобів захисту рослин	Обмежений час роботи, потреба у сервісному обслуговуванні, програмному забезпеченні та кваліфікованих операторах

Джерело: сформовано автором.

тивніших інструментів зміцнення фінансово-економічної стійкості аграрних підприємств.

Біотехнології є одним із перспективних напрямів інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств, оскільки вони забезпечують не лише зростання продуктивності, а й підвищення стійкості виробництва до природних і ринкових ризиків [2, с. 85]. Їх використання пов'язане з удосконаленням генетичних властивостей рослин, створенням високопродуктивних сортів і гібридів, підвищенням стійкості до посухи, заморозків, хвороб і шкідників, а також поліпшенням споживчих характеристик продукції. Саме тому інвестиції у біотехнології мають довгостроковий ефект і можуть формувати стабільні конкурентні переваги аграрних підприємств.

Водночас, біотехнологічні інновації потребують обережного й науково обґрунтованого впровадження. У суспільстві тривають дискусії щодо переваг, ризиків і можливих наслідків використання генної інженерії та генетично модифікованих організмів. Тому заходи з удосконалення інвестування у цей напрям мають включати не лише фінансування досліджень і впровадження технологій, а й нормативний контроль, оцінку екологічної безпеки, інформаційний супровід, прозорість процедур і формування довіри споживачів до інноваційної аграрної продукції.

Важливим складником інвестування біотехнологій є покращення якості ґрунтів, збереження та відновлення їх природної родючості. У цьому напрямі особливого значення набувають біопрепарати, мікробіологічні добрива, корисні мікроорганізми та інші біологічні рішення, які сприяють поліпшенню структури ґрунту, засвоєнню поживних речовин рослинами, зменшенню водної ерозії та підвищенню водоутримуючої здатності [3, с. 68]. Для України, де значна частина аграрного виробництва функціонує в умовах ризикованого землеробства, посух, високих температур і дефіциту вологи, такі інвестиції мають стратегічне значення.

Окрему увагу слід приділяти біотехнологіям, які дають змогу зменшувати використання синтетичних добрив і хімічних засобів захисту рослин. Застосування рослин і мікроорганізмів, здатних забезпечувати природний захист від шкідників або покращувати азотне живлення, дозволяє скорочувати витрати аграрних підприємств, знижувати хімічне навантаження на ґрунти й водні ресурси, а також підвищувати екологічну ефективність виробництва. Це особливо важливо в умовах переходу до сталого розвитку, європейських екологічних стандартів і посилення вимог до якості продовольства [4]. Таким чином, інвестиції у біотехнології повинні розглядатися як один із ключових напрямів удосконалення інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств. Вони забезпечують поєднання економічного, екологічного та соціального ефектів: підвищують урожайність, якість продукції, стійкість виробництва, зменшують витрати й негативний вплив на довкілля, а також створюють передумови для зміцнення продовольчої безпеки та експортного потенціалу країни.

Наступним важливим напрямом інвестування є технології моніторингу стану ґрунтів і рослин. Вони ґрунтуються на використанні геоінформаційних систем, супутникового спостереження, безпілотних літальних апаратів, сенсорів, камер, інфрачервоних датчиків та інших цифрових інструментів. Їх застосування дозволяє аграрним підприємствам оперативно отримувати інформацію про стан посівів, вологість ґрунтів, розвиток рослин, наявність хвороб, шкідників або дефіциту поживних речовин. Це створює можливості для своєчасного прийняття управлінських рішень і більш раціонального використання ресурсів.

Інвестування у БПЛА та супутниковий моніторинг має високу практичну результативність, оскільки ці технології дозволяють швидко виявляти проблемні ділянки, здійснювати картографування полів, контролювати виконання технологічних операцій і забезпечувати точне внесення добрив та засобів захисту рослин [5, с. 152]. У поєднанні зі штучним інтелектом, машинним навчанням і великими даними такі інструменти формують нову якість аграрного управління — від простого спостереження до прогнозування урожайності, оцінки ризиків і оптимізації виробничих рішень. Особливо важливим

напрямом є інвестування в автономну та автоматизовану аграрну техніку. Автономні трактори, машини з елементами штучного інтелекту, автоматизовані системи управління технікою і технологічними операціями зменшують потребу у ручній праці, підвищують точність обробітку грунту, скорочують втрати часу та ресурсів. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, мобілізації, міграції населення та безпекових ризиків такі інвестиції мають не лише економічне, а й адаптаційне значення.

До пріоритетних заходів збільшення інвестицій в інноваційний розвиток належить також впровадження інтернету речей у системи зрошення, меліорації та управління водними ресурсами. Автоматизовані системи поливу, які враховують потреби рослин, погодні умови, рівень вологості грунту й фазу розвитку культур, дозволяють зберігати воду, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність. Для аграрних підприємств, які працюють у зонах нестійкого зволоження, це є важливою умовою стабільного виробництва [6, с. 8].

Одним із найбільш результативних напрямів інвестування інноваційного розвитку залишається точне землеробство. Воно поєднує геоінформаційні та навігаційні системи, дистанційне зондування, сенсори, датчики, аналіз великих даних, програмне забезпечення, диференційоване внесення ресурсів і управління урожайністю. Точне землеробство є комплексною інновацією, оскільки охоплює весь виробничий цикл — від аналізу грунтів і планування посівів до контролю стану рослин, виконання технологічних операцій, прогнозування врожайності та оцінки результатів. Інвестиції у точне землеробство дозволяють аграрним підприємствам підвищувати урожайність, скорочувати перевитрати води, добрив, насіння і засобів захисту рослин, зменшувати виснаження грунтів та підтримувати екологічну рівновагу. Саме тому цей напрям має розглядатися як один із базових у системі заходів збільшення й удосконалення інвестування інноваційного розвитку. Його ефективність залежить не лише від придбання обладнання, а й від підготовки кадрів, цифрової інфраструктури, якісного аналізу даних, сервісного супроводу та здатності підприємства інтегрувати ці технології у власну систему управління.

З огляду на зазначене, основні напрями інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств мають охоплювати біотехнології, точне землеробство, БПЛА, супутниковий моніторинг, штучний інтелект, інтернет речей, автоматизовану техніку, цифрові системи управління та ресурсозберігаючі технології. Їх поєднання дозволяє не лише збільшити економічну результативність аграрного виробництва, а й забезпечити його екологічну сталість, адаптивність до кліматичних і воєнних ризиків та підвищення інвестиційної привабливості підприємств [7, с. 98].

Встановлено, що в умовах сучасних конкурентних аграрних ринків навіть великі корпоративні сільськогосподарські підприємства не можуть забезпечувати стійку конкурентоспроможність лише за рахунок концентрації земельних, трудових і фінансових ресурсів. Досвід економічно розвинених країн та провідних аграрних компаній України підтверджує, що вирішальне значення поступово переходить до інноваційних технологій, які забезпечують якісно новий рівень продуктивності, точності, ресурсозбереження та керованості виробництва. Саме тому одним із ключових напрямів збільшення й удосконалення інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств є підтримка технологій, здатних не лише підвищувати обсяги виробництва, а й змінювати саму модель організації аграрної діяльності.

Показовим є досвід країн із несприятливими природно-кліматичними умовами, де інновації фактично компенсують дефіцит традиційних аграрних ресурсів. Зокрема, у країнах Аравійського півострова, у тому числі в Об'єднаних Арабських Еміратах, в умовах пустельного клімату, високих температур і нестачі прісної води розвивається тепличне виробництво овочів, зелені, ягід і фруктів. Для цього використовують опріснену морську воду, автоматизовані системи подачі поживних розчинів, безгрунтові технології вирощування та біологічні методи захисту рослин. Такий досвід свідчить, що інвестиції в інноваційні технології можуть істотно розширювати виробничі можливості навіть там, де природні умови є вкрай обмежувальними.

У розвинених країнах активно поширюються автоматизовані, роботизовані та лазерні технології догляду за сільськогосподарськими культурами. Наприклад, у Німеччині використовуються безпілотні трактори з лазерними системами знищення бур'янів, що дає змогу зменшувати застосування гербіцидів і підвищувати екологічність виробництва. У європейській практиці також застосовуються автономні роботи, зокрема Ecorobotix, які працюють на сонячних батареях і забезпечують точне прополювання або локальне внесення засобів захисту рослин. Такі технології потребують значних початкових інвестицій, однак забезпечують економію ресурсів, зменшення трудомісткості та підвищення точності виробничих операцій [8, с. 12].

Окремий напрям інвестування становлять роботизовані системи збирання врожаю. Наприклад, іспанська розробка Agrobot використовується для збирання полуниці та інших ягід, що особливо важливо в умовах дефіциту сезонної робочої сили. Подібні технології мають перспективу і для України, насамперед у ягідництві, овочівництві закритого грунту, садівництві та інших трудомістких галузях, де нестача працівників, зростання вартості ручної праці та потреба у швидкому збиранні продукції суттєво впливають на прибутковість. Важливе значення для інноваційного розвитку має цифрова діагностика стану грунтів і рослин. Зокрема, сканери та цифрові додатки, подібні до рішень AgroCares, дають змогу оцінювати родючість грунту безпосередньо в полі та виявляти просторові відмінності між окремими ділянками.

Технології діагностики хвороб рослин за фотографією дозволяють аграріям швидко отримувати рекомендації щодо захисту посівів, скорочувати час на прийняття рішень і зменшувати ризики втрати врожаю. В Україні також створюються й адаптуються цифрові аналоги таких рішень, зокрема системи, здатні розпізнавати бур'яни, шкідників, хвороби, пошкодження листя, проростання насіння та рівень азоту в рослинах. Водночас їх широке використання поки що обмежується потребою у доопрацюванні алгоритмів, підвищенні точності даних і залученні фахівців для інтерпретації результатів.

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/).

Однією з найбільш перспективних технологій для інвестування залишаються безпілотні літальні апарати. Світова практика підтверджує їх високу ефективність у моніторингу посівів, картографуванні полів, виявленні бур'янів, шкідників і хвороб, а також у точному внесенні засобів захисту рослин [9, с. 188]. У Китаї дрони активно застосовуються для внесення хімічних речовин і підтримуються на рівні місцевої влади, а спеціалізовані компанії організовують підготовку пілотів. У Бразилії дрони використовуються для зменшення обсягів застосування гербіцидів при вирощуванні сої: спочатку здійснюється обліт і фотографування полів, після чого формується карта забур'яненості та визначаються зони точкового внесення препаратів. Це дозволяє суттєво зменшити витрати на засоби захисту рослин.

В Україні також сформувався ринок послуг із використання БПЛА в аграрному виробництві. Вітчизняні підприємства розробляють дрони для обприскування посівів, моніторингу полів і створення карт стану сільськогосподарських угідь. Окремі проєкти передбачають використання "рою" дронів, коли одночасно працюють шість і більше апаратів, що дозволяє значно скоротити час обробки площ. Якщо традиційне обприскування може тривати кілька годин, то застосування групи дронів дає змогу виконати роботи значно швидше, особливо на складних, віддалених або ризикових ділянках. Разом із тим БПЛА не завжди можуть повністю замінити традиційну техніку. Для великих аграрних підприємств обприскувачі залишаються ефективнішими при обробці значних площ, оскільки мають більшу продуктивність за зміну. Однак дрони є незамінними поблизу населених пунктів, на складних ділянках, після злив, граду, підтоплень або інших небезпечних погодних явищ, коли потрібно швидко оцінити стан посівів. В умовах війни їх значення додатково посилюється через потребу дистанційного моніторингу та зменшення ризиків для працівників [10, с. 182].

Ще одним важливим напрямом інвестування є впровадження датчиків для моніторингу полів, теплиць і систем поливу. Завдяки здешевленню технологій передавання даних, зокрема LORA, такі рішення стають доступнішими для фермерів і середніх аграрних підприємств. Датчики дозволяють контролювати температуру, вологість грунту, рівень азоту, параметри мікроклімату, освітлення, полив, вентиляцію й опалення. Особливо ефективними вони є у тепличному господарстві, де умови вирощування можна регулювати більш точно. Для відкритих полів їх використання ускладнюється ризиком пошкодження технікою, проте перспективи таких систем залишаються значними.

У провідних агрохолдингах України вже тривалий час використовуються системи автопілотування, супутникової навігації та точного землеробства. Наприклад, автоматизовані системи управління тракторами дають змогу виконувати посів, культивацію, внесення добрив та інші операції з точністю до кількох сантиметрів. Це дозволяє зменшувати перекриття, уникати перевитрат насіння, добрив, засобів захисту рослин і паливно-мастильних матеріалів [11, с. 55].

У результаті підвищується рівномірність посівів, зменшується конкуренція між рослинами, скорочуються втрати врожайності та зростає економічна ефективність виробництва. Супутникові дані також є важливим інструментом інноваційного інвестування. Їх аналіз за тривалий період дозволяє оцінювати продуктивність земель, визначати проблемні ділянки, планувати сівозміни, оптимізувати структуру посівів і формувати довгострокові стратегії управління земельними ресурсами. У поєднанні з автоматизованою технікою, ці дані дають змогу значно підвищити точність обробітку грунту, зменшити витрати і забезпечити більш раціональне використання природного потенціалу.

Розвиток ринку інноваційних технологій і його значна ємність створюють передумови для розширення інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств. Проте ефективність такого інвестування залежить від здатності поєднати цифрові агротехнології, точне землеробство, автоматизацію і Big Data з екологізацією, енергоефективністю, циркулярною економікою, органічним виробництвом і вимогами Європейського зеленого курсу. Саме така інтеграція дозволить аграрним підприємствам не лише підвищити конкурентоспроможність, а й забезпечити довгострокову стійкість, відповідність європейським стандартам і готовність до функціонування в умовах кліматичних, ринкових та безпекових викликів.

ВИСНОВКИ

Основними напрямами й засобами удосконалення інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств є: державно-правові механізми; фінансові інструменти; власне інновації. Вони мають забезпечити комплексну трансформацію або перехід від ресурсомісткої моделі до високотехнологічного сталого аграрного виробництва. По-перше, це нормативно-правове та інституційне забезпечення інвестування (гармонізація вітчизняного законодавства з ЄС (впровадження норм щодо виробництва біопалива; використання БПЛА; автономної техніки). По-друге, захист інтелектуальної власності для аграрних стартапів, інноваційних продуктів. По-третє, стимулювання інвестиційної інфраструктури — створення агротехнопарків, інвестиційно-інноваційних кластерів тощо.

Пріоритетами інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств як процесу визначено, як і раніше, точне землеробство (точність та синхронізація посівів, внесення добрив, засобів захисту, зрошення, використання дронів, супутників, геоінформаційних систем, моніторинг полів; цифровізація агробізнесу (впровадження ERP-систем як комплексного програмного забезпечення для автоматизації та управління всіма ресурсами й бізнес-процесами підприємства в режимі реального часу, тобто це фінанси, кадри, виробництво, логістика, продажі; IoT-датчиків, Big Data для прогнозування врожайності і розвитку загалом, мінімізації ризиків; екологізація виробництва з врахуванням глобального потепління, а саме енергоорієнтовані технології, ресурсозбереження й безвідходне виробництво, органічне землеробство, поглиблена переробка. І звичайно, це збереження інвестування у безпекові та захисні інновації на період війни.

Література:

1. Іванов С.М., Щербаков М.Ю. Системно-динамічний підхід до моделювання механізму фінансування інноваційної діяльності. Світ наукових досліджень. 2023. №20. URL: http://www.economy-confer.com.ua/full-article/4688/ (дата звернення: 05.05.2026).

2. Козяр Н.О. Особливості сільського господарства як об'єкту інвестування. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 82—87.

3. Романюк І.А., Гаврилюк В.В. Моделі фінансування інноваційних проєктів у сучасному бізнес-середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №12. С. 66—71.

4. Стахурська С. Методичні підходи до формування механізму інвестування інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-49. (дата звернення: 05.05.2026).

5. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Том 6 (47). С. 150—159.

6. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 4-10.

7. Волощук К.Б., Волощук В.Р., Кацан А.М. Тенденції іноземного інвестування підприємств аграрного сектора економіки. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 2 (113). С. 95—101.

8. Лупенко Ю.О., Захарчук О.В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 9—18.

9. Скоробогатова Н.Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах індустрії 4.0. Економічний вісник НТТУ "Київський політехнічний інститут". 2020. № 18. С. 185—191.

10. Степаненко С. Диверсифікація джерел інклюзивного інвестування аграрних бізнес суб'єктів. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. № 16. 2023. С. 175—184.

11. Захарчук О.В. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2020. № 9. С. 53—60.

References:

1. Ivanov, S.M. and Shcherbakov, M.Yu. (2023), "System-dynamic approach to modeling the mechanism of financing innovation activity", Svit naukovykh doslidzhen, vol. 20, available at: http://www.economy-confer.com.ua/full-article/4688/ (Accessed 5 May 2026).

2. Koziar, N.O. (2018), "Features of agriculture as an object of investment", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 23, pp. 82—87.

3. Romaniuk, I.A. and Havryliuk, V.V. (2024), "Models of financing innovative projects in the modern business environment", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 12, pp. 66—71.

4. Stakhurska, S. (2022), "Methodical approaches to the formation of the mechanism for investing in the innovative development of an enterprise", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 40, available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-49 (Accessed 5 May 2026).

5. Sus, T., Yemets, O., Movchun, S., Onyshko, S. and Tsiupa, O. (2022), "Formation of the strategy of innovative development of the agricultural sector and financing of its implementation", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6, no. 47, pp. 150—159.

6. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Yu. and Marmul, L.O. (2020), "Competitive advantages as sources of organizational and economic priorities for the development of farms and agricultural enterprises", Agrosvit, vol. 10, pp. 4—10.

7. Voloshchuk, K.B., Voloshchuk, V.R. and Katsan, A.M. (2020), "Trends in foreign investment in enterprises of the agricultural sector of the economy", Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo, vol. 2, no. 113, pp. 95—101.

8. Lupenko, Yu.O. and Zakharchuk, O.V. (2018), "Investment support for innovative development of agriculture in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 11, pp. 9—18.

9. Skorobohatova, N.Ye. (2020), "Investment support for innovative development of enterprises in the conditions of Industry 4.0", Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut", vol. 18, pp. 185—191.

10. Stepanenko, S. (2023), "Diversification of sources of inclusive investment of agricultural business entities", Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, vol. 16, pp. 175—184.

11. Zakharchuk, O.V. (2020), "Innovation and investment support for the development of agriculture in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 9, pp. 53—60.

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 342.7:351.858

О. І. Дацій,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: https://orcid.org /0000-0002-7436-3264

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.544

ПРАВО НА ЖИТЛО ТА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДНОВЛЕННЯ І ВІДБУДОВИ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

O. Datsii,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business Economics, Interregional Academy of Personnel Management

RIGHT TO HOUSING AND MECHANISMS OF STATE REGULATION IN ENSURING THE RECOVERY AND RECONSTRUCTION OF HOUSING CONSTRUCTION

У статті досліджено теоретико-правові та організаційно-економічні засади реалізації конституційного права на житло через механізми державного регулювання в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України. Актуальність теми зумовлена безпрецедентним масштабом руйнувань житлового фонду внаслідок збройної агресії, що створило нові виклики для системи державного регулювання у сфері забезпечення громадян житлом, особливо внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення. Розкрито сутнісні характеристики права на житло як фундаментального права людини, закріпленого в Конституції України та міжнародно-правових актах, зокрема в Загальній декларації прав людини та Європейській конвенції з прав людини. Обґрунтовано, що ефективне забезпечення права на житло в умовах воєнного стану потребує розробки та впровадження спеціальних механізмів державного регулювання, які враховують обмеженість бюджетних ресурсів, необхідність першочергового відновлення критично пошкодженого житла та забезпечення тимчасовим житлом вимушених переселенців.

Проаналізовано вплив воєнних дій на стан житлового фонду України, масштаби його руйнування та соціально-економічні наслідки для забезпечення права на житло. На основі аналізу даних міжнародних організацій (Світовий банк, ООН, Європейська Комісія) визначено, що загальна кількість пошкоджених та зруйнованих житлових об'єктів сягає сотень тисяч, а потреби у відновленні становлять десятки мільярдів доларів США. Розглянуто ключові механізми державного регулювання, які застосовуються для забезпечення права на житло в умовах воєнного стану, зокрема: програми компенсації за зруйноване житло ("єВідновлення"), механізми надання тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб, державні програми підтримки іпотечного кредитування ("єОселя"), механізми залучення міжнародної технічної допомоги для відбудови житлового фонду. Показано, що ці механізми мають як позитивні результати, так і суттєві недоліки, зокрема бюрократичні перешкоди, недостатнє фінансування, недосконаліть

нормативно-правового забезпечення. Особливу увагу приділено аналізу проблемних аспектів реалізації права на житло для різних категорій населення: внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, малозабезпечених сімей, ветеранів війни, сімей загиблих захисників України. Водночас визначено позитивні можливості, які відкриваються в контексті повоєнної відбудови: оновлення житлового фонду на засадах енергоефективності та безбар'єрності, створення сучасної системи соціального житла, інтеграція європейських стандартів у сфері житлової політики, залучення інвестицій для масштабної відбудови.

Аргументовано необхідність формування комплексної державної політики у сфері забезпечення права на житло, яка базується на принципах верховенства права, соціальної справедливості, рівності, недискримінації та пропорційності. Обгрунтовано, що ключову роль у цьому процесі має відігравати держава як гарант конституційних прав громадян, а також органи місцевого самоврядування як безпосередні відповідальні за реалізацію житлової політики на місцевому рівні. Запропоновано концептуальні засади реформування системи державного регулювання забезпечення права на житло, що включає: удосконалення нормативно-правової бази, розробку дієвих фінансово-економічних механізмів, створення ефективної системи моніторингу та контролю, розвиток інституту соціального житла, запровадження механізмів державно-приватного партнерства у житловій сфері.

Досліджено нові правові та організаційні явища, зумовлені воєнним станом, зокрема особливості регулювання житлових відносин на тимчасово окупованих територіях, механізми захисту права власності на зруйноване житло, порядок фіксації та компенсації за пошкоджене житло. Визначено, що ефективне забезпечення права на житло потребує комплексного підходу, який поєднує правові, організаційні, фінансові та соціальні механізми. Показано, що використання сучасних цифрових технологій, зокрема Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, дозволяє підвищити ефективність державного регулювання у сфері забезпечення права на житло.

Обгрунтовано, що забезпечення права на житло в Україні в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови потребує системних змін у сфері державного регулювання, фінансування, нормативно-правового забезпечення та інституційної спроможності органів влади. Визначено пріоритетні напрями державної політики: розробка та прийняття нового Житлового кодексу України, створення ефективної системи соціального житла, запровадження дієвих механізмів компенсації за зруйноване житло, розвиток програм підтримки житлового будівництва, інтеграція європейських стандартів у сфері житлової політики. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування для формування політики у сфері забезпечення права на житло, закладами вищої освіти для вдосконалення освітніх програм з правознавства, публічного управління та соціальної роботи, а також у науково-дослідній діяльності при подальшому вивченні проблем реалізації права на житло в умовах воєнного стану.

The article examines the theoretical, legal, organizational and economic foundations of the implementation of the constitutional right to housing through state regulation mechanisms under martial law and post-war reconstruction of Ukraine. The relevance of the topic is determined by the unprecedented scale of destruction of the housing stock as a result of armed aggression, which has created new challenges for the state regulation system in the field of providing citizens with housing, especially internally displaced persons and other vulnerable categories of the population. The essential characteristics of the right to housing as a fundamental human right enshrined in the Constitution of Ukraine and international legal acts, in particular the Universal Declaration of Human Rights and the European Convention on Human Rights, are revealed. It is substantiated that effective provision of the right to housing under martial law requires the development and implementation of special state regulation mechanisms that take into account the limited budget resources, the need for priority restoration of critically damaged housing and provision of temporary housing for internally displaced persons.

The impact of hostilities on the state of Ukraine's housing stock, the scale of its destruction and the socio-economic consequences for ensuring the right to housing are analyzed. Based on the analysis of data from international organizations (World Bank, UN, European Commission), it was determined that the total number of damaged and destroyed housing facilities reaches hundreds of thousands, and the needs for reconstruction amount to tens of billions of US dollars. The key state

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/).

regulation mechanisms used to ensure the right to housing under martial law are considered, in particular: compensation programs for destroyed housing ("eVidnovlennia"), mechanisms for providing temporary housing for internally displaced persons, state programs to support mortgage lending ("eOselia"), mechanisms for attracting international technical assistance for the reconstruction of the housing stock. It is shown that these mechanisms have both positive results and significant disadvantages, including bureaucratic obstacles, insufficient funding, and imperfect regulatory support. Special attention is paid to the analysis of problematic aspects of the implementation of the right to housing for various categories of the population: internally displaced persons, persons with disabilities, low-income families, war veterans, families of fallen defenders of Ukraine. At the same time, the positive opportunities that open up in the context of post-war reconstruction are identified: updating the housing stock on the basis of energy efficiency and barrier-free accessibility, creating a modern social housing system, integrating European standards in the field of housing policy, attracting investment for large-scale reconstruction.

The necessity of forming a comprehensive state policy in the field of ensuring the right to housing, based on the principles of the rule of law, social justice, equality, non-discrimination and proportionality, is argued. It is substantiated that the state as a guarantor of the constitutional rights of citizens, as well as local governments as directly responsible for the implementation of housing policy at the local level, should play a key role in this process. The conceptual foundations of reforming the state regulation system for ensuring the right to housing are proposed, which includes: improving the regulatory framework, developing effective financial and economic mechanisms, creating an effective monitoring and control system, developing the social housing institute, introducing public-private partnership mechanisms in the housing sector.

New legal and organizational phenomena caused by martial law are studied, in particular the peculiarities of regulating housing relations in the temporarily occupied territories, mechanisms for protecting property rights to destroyed housing, the procedure for recording and compensating for damaged housing. It is determined that effective provision of the right to housing requires a comprehensive approach that combines legal, organizational, financial and social mechanisms. It is shown that the use of modern digital technologies, in particular the State Register of Property Rights to Real Estate, the Unified Information System of the Social Sphere, allows to increase the efficiency of state regulation in the field of ensuring the right to housing.

It is substantiated that ensuring the right to housing in Ukraine under martial law and post-war reconstruction requires systemic changes in the field of state regulation, financing, regulatory and legal support and institutional capacity of authorities. The priority directions of state policy are identified: development and adoption of a new Housing Code of Ukraine, creation of an effective social housing system, introduction of effective mechanisms for compensation for destroyed housing, development of housing construction support programs, integration of European standards in the field of housing policy. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by state authorities and local governments to formulate policy in the field of ensuring the right to housing, by higher education institutions to improve educational programs in law, public administration and social work, as well as in research activities in further studying the problems of implementing the right to housing under martial law.

Ключові слова: право на житло, державне регулювання, житловий фонд, відновлення житлового будівництва, відбудова, внутрішньо переміщені особи, соціальне житло, компенсація за зруйноване житло, житлова політика, публічне управління, євроінтеграція.

Key words: right to housing, state regulation, housing stock, restoration of housing construction, reconstruction, internally displaced persons, social housing, compensation for destroyed housing, housing policy, public administration, European integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Право на житло є одним із фундаментальних прав людини, закріплених у Конституції України, міжнародних договорах, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, та численних законодавчих актах. Відповідно до статті 47 Конституції України, кожен має право на житло, держава створює умови, за яких кожний громадянин матиме змо-

гу побудувати житло, придбати його у власність або взяти в оренду, а громадянам, які потребують соціального захисту, житло надається державою та органами місцевого самоврядування безоплатно або за доступну плату.

Проте в умовах воєнного стану, введеного в Україні у зв'язку з повномасштабною збройною агресією, реалізація права на житло зіткнулася з безпрецедентними викликами. Значна частина житлового фонду країни зазнала руйнувань або пошкоджень внаслідок бойових дій, ракетних ударів та артилерійських обстрілів. За даними Світового банку та інших міжнародних організацій, станом на початок 2025 року загальна сума збитків, завдана житловому фонду України, сягнула критичних масштабів, а кількість пошкоджених або зруйнованих житлових об'єктів вимірюється сотнями тисяч.

Ситуація ускладнюється тим, що мільйони українців були змушені покинути свої домівки та стали внутрішньо переміщеними особами або виїхали за кордон.

Це створює додатковий попит на житло, особливо соціальне та тимчасове, що має забезпечуватися державою та органами місцевого самоврядування. Водночас бюджетні ресурси є обмеженими, а потреби у відновленні житлового фонду є колосальними.

Крім того, чинне законодавство України у сфері забезпечення права на житло, значна частина якого була прийнята ще за радянських часів або в перші роки незалежності, не враховує сучасних реалій та викликів, пов'язаних з воєнним станом. Відсутні дієві механізми компенсації за зруйноване житло, порядок надання тимчасового житла внутрішньо переміщеним особам є недосконалим, а система соціального житла потребує кардинального реформування.

Таким чином, існує нагальна науково-практична потреба у комплексному дослідженні механізмів державного регулювання у сфері забезпечення права на житло в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Вирішення цієї проблеми є необхідною передумовою забезпечення конституційних прав громадян, соціальної стабільності та успішної інтеграції України до європейського співтовариства.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичну базу дослідження становлять праці вітчизняних учених у галузі конституційного права, житлового права, публічного управління та соціальної політики. Окремі аспекти реалізації права на житло досліджували такі науковці, як В.М. Кравчук, О.О. Погрібний, Л.В. Красицька, Т.М. Кравченко.

Питання правового регулювання житлових відносин у сучасних умовах висвітлюються у працях І.В. Жиляєвої, Н.О. Семенова, О.В. Руденко, які аналізують проблеми забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення. Авторами обгрунтовано необхідність удосконалення законодавства у сфері захисту житлових прав внутрішньо переміщених осіб, запропоновано шляхи вирішення нагальних проблем.

Проблематика державного регулювання житлового будівництва в умовах воєнного стану досліджується у роботах О.В. Самолюк та інших науковців. Авторами проведено аналіз стану житлового будівництва в Україні, визначено основні фактори впливу воєнного стану на будівельну галузь, обгрунтовано необхідність державної підтримки відновлення житлового будівництва.

Питання доступності житла для населення України досліджуються у роботах В. Новікова та А. Гвелесіані. Авторами проведено аналіз регіональної диференціації доступності житла в Україні, визначено позитивні та негативні риси існуючих фінансових інструментів забезпечення житлової доступності, запропоновано фінансово-організаційний механізм оренди як цільовий вектор забезпечення населення житлом.

Актуальний стан забезпечення соціальним житлом населення України досліджується у роботі Н.О. Семенова. Автором проведено оцінку масштабів втрат та руйнувань національного житлового фонду внаслідок війни, визначено основні проблемні аспекти, пов'язані із забезпеченням житлом вразливих верств населення, здійснено регіональний аналіз соціальних потреб внутрішньо переміщених осіб.

Проблематика формування соціального житлового фонду як механізму забезпечення доступу населення до житла та відновлення економіки висвітлюється у працях В. Сердюка. На основі аналізу європейського досвіду обгрунтовано необхідність розробки та прийняття спеціального закону "Про соціальний житловий фонд" в Україні, а також запропоновано механізми поєднання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування та приватного бізнесу для формування соціального житла.

Сучасний стан та напрями трансформації житлової політики в Україні аналізуються у колективній праці В. Теремецького, О. Аврамової, Х. Майкут та інших. Авторами визначено основні проблеми житлової політики, зокрема відсутність сучасної концепції розвитку житлової сфери та правового регулювання житлових відносин. Запропоновано конкретні напрями житлової політики, включаючи відновлення житлових об'єктів, розробку інвестиційної стратегії житлової сфери, забезпечення житлових прав громадян та перегляд житлового законодавства.

Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій з окремих аспектів реалізації права на житло, поза увагою дослідників залишаються питання комплексного дослідження механізмів державного регулювання у сфері забезпечення права на житло в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Особливої актуальності це набуває в контексті необхідності розробки нових законодавчих підходів та практичних механізмів, які враховують безпрецедентні виклики, що постали перед Україною.

МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження полягає в розробці теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного регулювання у сфері забезпечення права на житло в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України з урахуванням євроінтеграційних процесів.

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

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Право на житло є одним із ключових соціально-економічних прав людини, закріплених у міжнародних правових актах та національних конституціях. Загальна декларація прав людини (1948 р.) у статті 25 проголошує, що кожна людина має право на житло, включаючи право на достатній життєвий рівень для підтримання здоров'я та благополуччя. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права (1966 р.) визнає право кожного на достатнє житло та зобов'язує держави-учасниці вживати відповідних заходів для забезпечення цього права.

Конституція України у статті 47 закріплює, що кожен має право на житло, держава створює умови, за яких кожний громадянин матиме змогу побудувати житло, придбати його у власність або взяти в оренду, а громадянам, які потребують соціального захисту, житло надається державою та органами місцевого самоврядування безоплатно або за доступну плату. Це конституційне положення покладає на державу позитивне зобов'язання створювати умови для реалізації права на житло.

Однак в умовах воєнного стану, введеного в Україні 24 лютого 2022 року, реалізація цього права зіткнулася з безпрецедентними викликами. Збройна агресія призвела до масштабних руйнувань житлового фонду, змусила мільйони людей покинути свої домівки, створила дефіцит житла, особливо в регіонах, що приймають внутрішньо переміщених осіб.

За даними Світового банку, Європейської Комісії та ООН, станом на початок 2025 року загальна сума прямих збитків, завданих житловому фонду України, сягнула десятків мільярдів доларів США. Кількість пошкоджених або зруйнованих житлових об'єктів перевищує сотні тисяч. Найбільших руйнувань зазнали міста та селища Донецької, Луганської, Харківської, Херсонської, Запорізької, Миколаївської, Сумської та Чернігівської областей.

Наслідками цих руйнувань є:

— мільйони українців, які втратили житло або були змушені його покинути;

— значне збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (найбільша хвиля внутрішнього переміщення в Європі з часів Другої світової війни);

— додатковий попит на житло в регіонах, що не постраждали від бойових дій або постраждали меншою мірою;

— загострення проблеми соціального житла для вразливих категорій населення (особи з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї, багатодітні сім'ї, ветерани війни, сім'ї загиблих захисників України);

— зростання цін на оренду житла, особливо у великих містах та відносно безпечних регіонах;

— збільшення навантаження на місцеві бюджети, які змушені виділяти кошти на компенсацію вартості оренди для внутрішньо переміщених осіб.

Державою було запроваджено низку механізмів для забезпечення права на житло в умовах воєнного стану. Найбільш значущими з них є:

Програма компенсації за зруйноване житло "єВідновлення". Ця програма передбачає надання компенсації власникам житла, яке було зруйноване або пошкоджене внаслідок бойових дій. Компенсація надається у формі коштів на придбання нового житла або на проведення ремонтних робіт. Процедура отримання компенсації включає: фіксацію факту пошкодження/знищення майна, подання заяви через застосунок "Дія" або до органів місцевого самоврядування, розгляд комісією, прийняття рішення та виплату коштів. Незважаючи на позитивний ефект, програма має недоліки: бюрократичні перешкоди, недостатнє фінансування, тривалість процедур, проблеми з фіксацією збитків на тимчасово окупованих територіях.

Програма підтримки іпотечного кредитування "єОселя". Ця програма передбачає надання пільгових іпотечних кредитів окремим категоріям громадян (військовослужбовцям, правоохоронцям, медикам, вчителям, науковцям, ветеранам, внутрішньо переміщеним особам) під 3—7% річних. Програма дозволяє придбати житло як на первинному, так і на вторинному ринку. Однак обсяги фінансування програми є недостатніми, вимоги до позичальників є жорсткими, а вартість житла, що може бути придбане за програмою, має обмеження.

Механізми надання тимчасового житла внутрішньо переміщеним особам. Цей механізм передбачає: облаштування тимчасового житла в гуртожитках, санаторіях, базах відпочинку, інших об'єктах державної та комунальної власності; надання компенсації на оренду житла для внутрішньо переміщених осіб (через програми "Прихисток", співфінансування з державного та місцевих бюджетів); залучення волонтерських та благодійних організацій для облаштування тимчасового житла. Недоліками є недостатня кількість приміщень для тимчасового проживання, неналежна якість умов проживання, соціальна напруга між місцевим населенням та внутрішньо переміщеними особами.

Механізми залучення міжнародної допомоги. Міжнародні організації (Світовий банк, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Агентство ООН у справах біженців, Міжнародна організація з міграції, різноманітні благодійні фонди) надають Україні фінансову та технічну допомогу для відновлення житлового фонду та забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб. Однак координація цієї допомоги є недостатньою, а ефективність використання коштів — не завжди високою.

Чинне законодавство України у сфері забезпечення права на житло має низку недоліків, які загострилися в умовах воєнного стану:

Застарілість базового законодавства. Житловий кодекс Української РСР (1983 р.) не враховує сучасних реалій (різні форми власності на житло, ринок житлово-комунальних послуг, іпотечне кредитування), а також реалій воєнного стану.

Фрагментарність регулювання. Правове регулювання забезпечення права на житло "розпорошене" між різними законодавчими актами, що створює труднощі у правозастосуванні.

Відсутність закону про соціальний житловий фонд. В Україні відсутній спеціальний закон, який би визначив правові засади формування та використання соц-

іального житла, механізми його фінансування, категорії громадян, що мають право на його отримання.

Проблеми захисту права власності на зруйноване житло. В умовах воєнного стану виникли проблеми з фіксацією фактів пошкодження або знищення житла (особливо на тимчасово окупованих територіях), з підтвердженням права власності (частина документів втрачена або знищена), з компенсацією збитків (недосконаліть процедур, недостатнє фінансування).

Для вирішення цих проблем необхідно:

— Розробити та прийняти новий Житловий кодекс України, який враховуватиме сучасні реалії, воєнний стан, європейські стандарти.

— Розробити та прийняти закон "Про соціальний житловий фонд".

— Вдосконалити процедури фіксації пошкодженого/зруйнованого житла та компенсації збитків.

— Забезпечити захист права власності на житло на тимчасово окупованих територіях.

— Гармонізувати житлове законодавство з законодавством Європейського Союзу.

Внутрішньо переміщені особи є однією з найбільш вразливих категорій населення в умовах воєнного стану. Забезпечення їх права на житло є одним з пріоритетних завдань держави. Станом на початок 2025 року кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні перевищує кілька мільйонів осіб. Більшість з них потребують житла — або тимчасового, або постійного. Державою запроваджено такі механізми забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб:

— облаштування місць тимчасового проживання (в гуртожитках, санаторіях, базах відпочинку, інших об'єктах державної та комунальної власності);

— виплата допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам (яка може використовуватися, зокрема, на оплату оренди житла);

— компенсація вартості оренди житла за програмою співфінансування з державного та місцевих бюджетів (програма "Прихисток");

— надання житла з фондів місцевих рад (для окремих категорій внутрішньо переміщених осіб);

— залучення міжнародних організацій та благодійних фондів для будівництва або реконструкції житла для внутрішньо переміщених осіб.

Незважаючи на вжиті заходи, кількість внутрішньо переміщених осіб, які потребують житла, залишається значною, а якість наявного тимчасового житла часто є незадовільною.

Відновлення житлового будівництва є критично важливим для забезпечення права на житло в довгостроковій перспективі. Однак в умовах воєнного стану житлове будівництво стикається з численними викликами: небезпека ведення будівельних робіт через постійну загрозу обстрілів, особливо в прифронтових регіонах; підвищення вартості будівельних матеріалів та логістичні проблеми; дефіцит кваліфікованих кадрів; невизначеність з фінансуванням; ризики для інвесторів.

Для відновлення житлового будівництва необхідно:

— забезпечити державну підтримку житлового будівництва (пільгове кредитування будівельних компаній, компенсація відсоткових ставок за кредитами);

— стимулювати використанвання сучасних будівельних матеріалів та технологій (в тому числі швидкого зведення будівель);

— створити умови для залучення інвестицій у житлове будівництво (гарантії для інвесторів, страхування ризиків);

— забезпечити підготовку кваліфікованих кадрів для будівельної галузі;

— гармонізувати будівельні норми та стандарти з європейськими.

Відновлення житлового будівництва дозволить не тільки забезпечити житлом тих, хто його потребує, але й стати одним з драйверів економічного відновлення України (створення робочих місць, розвиток суміжних галузей, надходження до бюджетів).

Органи місцевого самоврядування є ключовими суб'єктами у забезпеченні права на житло на місцевому рівні. Вони здійснюють: ведення обліку громадян, які потребують поліпшення житлових умов; надання житла з муніципального житлового фонду; забезпечення функціонування інженерної інфраструктури житлових будинків; компенсацію вартості оренди житла для окремих категорій громадян; реалізацію місцевих програм житлового будівництва; створення муніципальних житлових компаній.

Однак органи місцевого самоврядування стикаються з численними проблемами: недостатність власних фінансових ресурсів; недосконаліть нормативно-правової бази; низька інституційна спроможність; високий рівень бюрократизації; корупційні ризики. Особливо гостро ці проблеми постають для громад, які приймають велику кількість внутрішньо переміщених осіб.

Для підвищення ролі місцевого самоврядування у забезпеченні права на житло необхідно: передати органам місцевого самоврядування додаткові повноваження у житловій сфері; забезпечити їх належними фінансовими ресурсами (за рахунок передачі додаткових джерел доходів, збільшення трансфертів з державного бюджету); підвищити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування (навчання кадрів, створення спеціалізованих структурних підрозділів); спростити процедури надання житла; запровадити механізми державно-приватного партнерства для будівництва житла.

Одним з найефективніших механізмів забезпечення права на житло вразливих категорій населення є соціальне житло. Соціальне житло — це житло, яке надається державою або органами місцевого самоврядування громадянам, які потребують соціального захисту, безоплатно або за доступну плату.

В Україні система соціального житла знаходиться на початковій стадії розвитку. Відсутній спеціальний закон, який би визначив правові засади формування та використання соціального житла. Кількість соціального житла є вкрай недостатньою. Процедури надання соціального житла є складними та бюрократичними.

Для розвитку системи соціального житла необхідно: розробити та прийняти закон "Про соціальний житловий фонд"; визначити джерела фінансування будівництва соціального житла (державний та місцеві бюджети, кошти міжнародних організацій, благодійні внески, державно-приватне партнерство); створити систе-

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/).

му обліку громадян, які потребують соціального житла; визначити чіткі критерії надання соціального житла; забезпечити прозорість процедур; створити механізми контролю за використанням соціального житла. Розвиток соціального житла є необхідною умовою забезпечення права на житло вразливих категорій населення та соціальної стабільності в країні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретико-правових та організаційно-економічних засад реалізації права на житло через механізми державного регулювання дозволяє зробити наступні висновки.

По-перше, право на житло є фундаментальним правом людини, яке потребує надійного державного захисту навіть в умовах воєнного стану. Держава несе відповідальність за створення умов для реалізації цього права, включаючи відновлення зруйнованого житла, забезпечення тимчасовим житлом внутрішньо переміщених осіб, надання соціального житла вразливим категоріям населення.

По-друге, чинне законодавство України у сфері забезпечення права на житло потребує термінового реформування з урахуванням сучасних викликів, воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Необхідним є прийняття нового Житлового кодексу України, розробка та затвердження закону "Про соціальний житловий фонд", гармонізація житлового законодавства з нормами та стандартами Європейського Союзу.

По-третє, наявні механізми державного регулювання у сфері забезпечення права на житло в умовах воєнного стану (програми компенсації, підтримка іпотечного кредитування, надання тимчасового житла) мають як позитивні результати, так і суттєві недоліки. Необхідно їх удосконалення, зокрема спрощення процедур, збільшення фінансування, підвищення ефективності контролю.

По-четверте, захист права на житло на тимчасово окупованих територіях та механізми компенсації за зруйноване житло потребують додаткового законодавчого врегулювання. Важливим є створення ефективної системи фіксації фактів пошкодження та знищення житлового фонду, а також забезпечення справедливої та своєчасної компенсації постраждалим.

По-п'яте, забезпечення права на житло в Україні в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови потребує комплексного підходу, який поєднує правові, організаційні, фінансові та соціальні механізми. Ключову роль у цьому процесі мають відігравати держава та органи місцевого самоврядування, з активною участю інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій.

По-шосте, запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для формування політики у сфері забезпечення права на житло, закладами вищої освіти для вдосконалення освітніх програм, а також у науково-дослідній діяльності при подальшому вивченні проблем реалізації права на житло в умовах воєнного стану.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методичних підходів до оцінки ефективності механізмів державного регулювання у сфері забезпечення права на житло, моделювання процесів відновлення житлового фонду, адаптацію європейських стандартів у сфері житлової політики до умов України.

Література

1. Жиляєва І.В., Семенов Н.О., Руденко О.В. Забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб в Україні: стан, проблеми та перспективи. Право і суспільство. 2024. № 2. С. 88—96.

2. Самолюк О.В. Стан розвитку житлового будівництва в умовах воєнного стану. Журнал післядипломної освіти. Серія "Управління та адміністрування". 2023. № 25 (54). С. 191—207.

3. Новіков В., Гвелесіані А. Проблеми доступності житла в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 2 (52). С. 72—91.

4. Семенов Н.О. Сучасний стан забезпечення соціальним житлом населення України. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 4. С. 112—125.

5. Сердюк В. Формування соціального житлового фонду як механізм забезпечення доступу населення до житла та відновлення економіки. Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві. 2025. Т. 38 (1). С. 167—175.

6. Теремецький В., Аврамова О., Майкут Х., Церковна О., Крамар Р. Сучасний стан та напрями трансформації житлової політики в Україні. Соціально-правові студії. 2024. Т. 7 (1). С. 164—173.

7. Євтушенко Ю., Чередниченко І. Фінансовий механізм розвитку житлового будівництва: сутність та особливості функціонування в сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 3 (39). С. 260—271.

8. Доступне житло для внутрішньо переміщених осіб: пріоритети інвестування та розвитку в Україні. Репозитарій Одеського національного економічного університету. 2024. С. 1—15.

9. Гаран О.В., Степанова Т.В. Актуальні питання інституту соціального житла: адміністративно-правовий аспект. Наукові перспективи. 2023. № 4 (34). С. 372—383.

10. Горін Н.О. Міжнародний досвід повоєнної відбудови житлового фонду та вирішення житлових проблем внутрішньо переміщених осіб. Українське суспільство. 2023. № 1 (84). С. 136—154.

11. Роговий А. Вплив воєнного стану на формування та реалізацію житлової політики України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (32). С. 121—131.

12. Кравчук В.М., Погрібний О.О. Право на житло в Україні: конституційно-правовий аспект. Юридичний вісник. 2022. № 3. С. 45—53.

13. Красицька Л.В. Житлові права внутрішньо переміщених осіб за законодавством України. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2023. № 1. С. 78—86.

14. Кравченко Т.М. Соціальне житло як механізм реалізації права на житло в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Право". 2023. № 75. С. 112—118.

15. Ніколаєв В. Моделі власності при створенні муніципальних житлових компаній у зруйнованих містах України. ERES Digital Library. 2024. С. 1—8.

16. Ніколаєв В. Недоліки кондомініуму: особливий випадок України та загальний висновок про перспективну модель власності. ERES Digital Library. 2024. С. 1—9.

References:

1. Zhylyaeva, I.V., Semenov, N.O. and Rudenko, O.V. (2024), "Provision of housing for internally displaced persons in Ukraine: status, problems and prospects", Pravo i suspilstvo, vol. 2, pp. 88—96.

2. Samoliuk, O.V. (2023), "The state of housing construction development in wartime conditions", Zhurnal pisliadyplomnoi osvity. Seriia "Upravlinnia ta administruvannia", vol. 25 (54), pp. 191—207.

3. Novikov, V. and Hvelesiani, A. (2023), "Housing affordability issues in Ukraine", Demohrafiia ta sotsialna ekonomika, vol. 2 (52), pp. 72—91.

4. Semenov, N.O. (2025), "The current state of providing social housing to Ukraine's population", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, vol. 4, pp. 112—125.

5. Serdiuk, V. (2025), "Formation of the social housing fund as a way to facilitate population access to housing and the reconstruction of the economy", Suchasni tekhnolohii, materialy i konstruktsii v budivnytstvi, vol. 38 (1), pp. 167—175.

6. Teremetskyi, V., Avramova, O., Maikut, Kh., Tserkovna, O. and Kramar, R. (2024), "Current situation and transformation ways of housing policy in Ukraine", Sotsialno-pravovi studii, vol. 7 (1), pp. 164—173.

7. Yevtushenko, Yu. and Cherednychenko, I. (2024), "Financial mechanism on development of housing construction: essence and peculiarities of functioning in modern conditions", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 3 (39), pp. 260—271.

8. Odesa National Economic University Repository (2024), "Dostupne zhytlo dlia vnutrishno peremishchenykh osib: priorytety investuvannia ta rozvytku v Ukraini" [Affordable housing for internally displaced persons: priorities for investment and development in Ukraine], pp. 1—15.

9. Haran, O.V. and Stepanova, T.V. (2023), "Topical issues of the institution of social housing: administrative and legal aspect", Naukovi perspektyvy, vol. 4 (34), pp. 372—383.

10. Horin, N.O. (2023), "International experience in post-war reconstruction of housing stock and solving housing problems of internally displaced persons", Ukrainske suspilstvo, vol. 1 (84), pp. 136—154.

11. Rohovyi, A. (2022), "The impact of martial law on the formation and implementation of Ukraine's housing policy", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 4 (32), pp. 121—131.

12. Kravchuk, V.M. and Pohribnyi, O.O. (2022), "The right to housing in Ukraine: constitutional and legal aspect", Iurydychnyi visnyk, vol. 3, pp. 45—53.

13. Krasytska, L.V. (2023), "Housing rights of internally displaced persons under the legislation of Ukraine", Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav, vol. 1, pp. 78—86.

14. Kravchenko, T.M. (2023), "Social housing as a mechanism for implementing the right to housing in Ukraine", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia "Pravo", vol. 75, pp. 112—118.

15. Nikolaev, V. (2024), "Models of ownership by creation of municipal housing companies in destroyed Ukrainian cities", ERES Digital Library, pp. 1—8.

16. Nikolaev, V. (2024), "Shortcomings of condominium: special case of Ukraine and general inference about prospective property model", ERES Digital Library, pp. 1—9.

Отримано редакцією журналу / Received: 30. 04.26
Прорецензовано / Revised: 11. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26



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

УДК 351: 338.482.2

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
С. І. Сисоєва,
к. держ. упр., доцент, доцент
кафедри готельного і ресторанного бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0790-0581

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.552

МОДЕРНІЗАЦІЯ КОМПЛЕКСНОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ

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"
S. Sysoieva,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

MODERNIZATION OF A COMPREHENSIVE FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM OF IMPROVING OF THE TOURISM SERVICES MARKET, TAKING INTO ACCOUNT RISKS

У статті здійснено модернізацію комплексного фінансово-економічного механізму вдосконалення ринку туристичних послуг з урахуванням ризиків. Зокрема, запропоновано комплексний фінансово-економічний механізм вдосконалення ринку туристичних послуг; проаналізовано переваги та труднощі державно-приватного партнерства в туристичній галузі; виокремлено основні підприємницькц ризики у галузі туризму.

Розроблено комплексний фінансово-економічний механізм розвитку ринку туристичних послуг, котрий містить наступні складові: фінансування, кредитування, регулювання тарифів природних монополій, оподаткування, митне регулювання, страхування та забезпечення безпеки туристів й їх майна, що в сукупності уможливлює реалізацію суспільних, групових та приватних інтересів економічних та фінансових структур, форм і методів господарювання, а також забезпечує функціонування та розвиток ринку туристичних послуг.

Акцентовано увагу на тому, що безпека туристів як один із заходів фінансово-економічного механізму вдосконалення ринку туристичних послуг розглядається не випадково. Турист є індивідуальним інвестором і вкладатиме гроші у розвиток туристичного регіону, тобто здійснювати в цей регіон турпоїздку він буде лише за умови забезпечення безпеки туру.

Показано, що державно-приватне партнерство забезпечує значні переваги в туристичній галузі. По-перше, воно збільшує інвестиції шляхом мобілізації приватного капіталу, зменшуючи тиск на державні бюджети. По-друге, приватний сектор вносить технології та досвід, покращуючи управління туристичними напрямками та операційну ефективність. По-третє, державно-приватне партнерство стимулює місцеве економічне зростання, збереження довкілля та участь громади.

Обгрунтовано, що забезпечення державних гарантій щодо інвестиційних ризиків у туристичній галузі можливе за допомогою: забезпечення первинного розміщення емісії корпоративних цінних паперів туристичних підприємств; впровадження заставного механізму, що забезпечує гарантії за приватними вкладами майном, закріпленим у державній власності; створення фондів страхування та перестрахування інвестиційних ризиків у сфері туризму; виступ держави в якості поручителя у процесі кредитування туристичних підприємств.

The paper modernizes the comprehensive financial and economic mechanism of improving of the tourism services market, taking into account risks. In particular, a comprehensive financial and economic mechanism of improving of the tourism services market is proposed; the advantages and difficulties of public-private partnership in the tourism industry are analyzed; the main entrepreneurial risks in the tourism industry are identified.

A comprehensive financial and economic mechanism of development of the tourist services market is carried out, which includes the following components: financing, lending, regulation of tariffs for natural monopolies, taxation, customs regulation, insurance and ensuring of the security of tourists and their property, which together makes it possible to realize public, group, and private interests of economic and financial structures, forms, and methods of management, as well as to ensure the functioning and development of the tourist services market.

Attention is drawn to the fact that tourist security is considered as one of the measures of the financial and economic mechanism for improving of the tourist services market not by chance. A tourist is an individual investor and will invest money in the development of a tourist region, that is, he will make a tour to this region only if the security of the tour is ensured.

Public-private partnerships are shown to provide significant benefits in the tourism industry. First, they increase investment by mobilizing of the private capital, reducing pressure on public budgets. Second, the private sector contributes technology and expertise, improving destination management and operational efficiency. Third, public-private partnerships stimulate local economic growth, environmental conservation and community participation.

It is substantiated that providing state guarantees for investment risks in the tourism industry is possible through: ensuring the initial placement of corporate securities of tourism enterprises; implementing a collateral mechanism that provides guarantees for private deposits with property secured in state ownership; creating insurance and reinsurance funds for investment risks in the tourism sector; acting as a guarantor in the process of lending to tourism enterprises.

Ключові слова: фінансово-економічний механізм, державно-приватне партнерство, туристична галузь, ринок туристичних послуг, ризики.

Key words: financial and economic mechanism, public-private partnership, tourism industry, tourism services market, risks.

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

Однак розвиток ринку туристичних послуг в Україні навіть у довоєнний період ускладнювався такими чинниками, як політична та економічна нестабільність у країні, несприятлива екологічна обстановка в окремих регіонах, погіршення кримінальної обстановки, дезорганізація транспортного обслуговування; понад 80% матеріальної бази туризму потребували капітального ремонту та реконструкції. Саме тому функціонування туристичних підприємств у ринковому середовищі об'єктивно вимагає вивчення закономірностей та особливостей розвитку туристичного ринку. Зокрема, економічна безпека на туристичному ринку вимагає врахування прояву закономірностей розвитку індустрії туризму в цілому, а також туроператорської та турагентської діяльності, підприємницької діяльності зокрема. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання, пов'язані з економічною безпекою туристичної галузі, розглядали у своїх роботах Р. Акамаві, С. Беклейк, А. Голод, В. Гуменюк, Р. Кожухівська, Л. Казак, О. Кокорєва, О. Корнієнко, Н. Корж, О. Кравченко, А. Лазарева, Д. Мамотенко, І. Мігус, І. Мініч, А. Ставицький, В. Тимошенко, В. Ткач, С. Тимчук та ін.

При цьому доцільно було б здійснити модернізацію комплексного фінансово-економічного механізму вдосконалення ринку туристичних послуг з урахуванням ризиків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є модернізація комплексного фінансово-економічного механізму вдосконалення ринку туристичних послуг з урахуванням ризиків.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

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/).

— запропонувати комплексний фінансово-економічний механізм вдосконалення ринку туристичних послуг;

— проаналізувати переваги та труднощі державно-приватного партнерства в туристичній галузі;

— виокремити основні підприємницькц ризики у галузі туризму.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Комплексний фінансово-економічний механізм вдосконалення ринку туристичних послуг є сукупністю економічних та фінансових структур, форм і методів господарювання, за допомогою яких здійснюються узгодження суспільних, групових та приватних інтересів, забезпечується функціонування та розвиток ринку туристичних послуг.

У роботі пропонується фінансово-економічний механізм вдосконалення ринку туристичних послуг (рисунок 1).

В Україні фінансова структура інвестиційної системи туризму включає три основні групи внутрішніх джерел [2; 10]:

— державні;

— змішані;

— приватні.

Зокрема, до першої групи відносяться:

— кошти державного бюджету;

— кошти місцевих бюджетів.

До другої групи належать як державні, і приватні кошти. Зокрема, у цьому зв'язку актуальним є державно-приватне партнерство [2; 10].

Сталий туризм дедалі більше стає глобальним пріоритетом, метою якого є відповідальний розвиток галузі, мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище та місцеві громади. Державно-приватне партнерство розглядається як ефективна стратегія для досягнення цієї мети, що поєднує ресурси, досвід та можливості державного та приватного секторів для просування сталого туризму. Простими словами, державно-приватне партнерство — це співпраця між урядом та приватними підприємствами для фінансування, будівництва та управління інфраструктурними проєктами або державними послугами. У туризмі державно-приватне партнерство може включати розвиток інфраструктури сталого туризму, розширення прав і можливостей громад, збереження спадщини та впровадження зелених технологій для створення нових напрямків [3; 11].

Державно-приватне партнерство забезпечує значні переваги. По-перше, воно збільшує інвестиції шляхом мобілізації приватного капіталу, зменшуючи тиск на

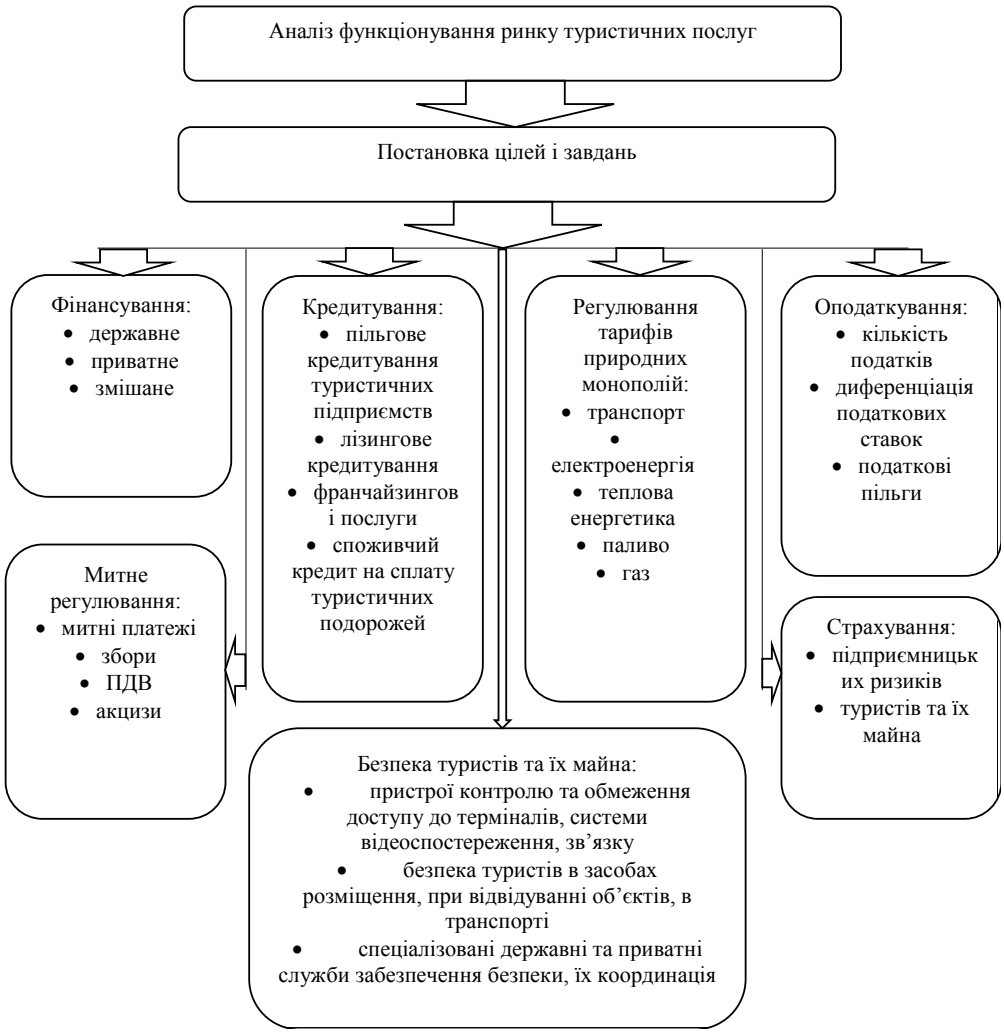


Рис. 1. Комплексний фінансово-економічний механізм розвитку ринку туристичних послуг

Джерело: авторська розробка.

державні бюджети. По-друге, приватний сектор вносить технології та досвід, покращуючи управління туристичними напрямками та операційну ефективність. По-третє, державно-приватне партнерство стимулює місцеве економічне зростання, збереження довкілля та участь громади. Позитивні аспекти включають:

— краще співвідношення ціни та якості;
— ефективне управління ризиками;
— інноваційні рішення;
— покращену якість послуг;
— оптимізацію ресурсів.

Однак, державно-приватне партнерство також стикається з труднощами. Можуть виникнути конфлікти інтересів між державним сектором (який зосереджений на захисті довкілля) та приватним сектором (який надає пріоритет прибутку). За відсутності належного управління несправедливий розподіл вигод може поставити місцеві громади у невигідне становище. Крім того, несталий розвиток туристичної інфраструктури може завдати шкоди довкіллю. Таким чином, прозора політика, чітка підзвітність та залучення громади є важливими для ефективності державно-приватного партнерства [3; 5].

До загальних інструментів державно-приватного партнерства та моделей державно-приватної співпраці в туризмі можна віднести наступні.

1. Договори на управління та експлуатацію. Уряд делегує управління та експлуатацію туристичних об'єктів (наприклад, національних парків, пам'яток) приватному сектору без передачі права власності. Мачу-Пікчу в Перу є яскравим прикладом, де приватна компанія працює під державним наглядом.

2. Контракти "Будівництво-Експлуатація-Передача". Приватний сектор інвестує в будівництво інфраструктури (наприклад, готелів, аеропортів), експлуатує їх для покриття витрат, а потім передає їх уряду. Таїланд використовує подібні контракти для аеропорту Суварнабхумі, а В'єтнам застосовує їх на прибережних курортах, підтримуючи туризм без навантаження на державні бюджети.

3. Приватизація послуг. Уряд передає туристичні послуги (наприклад, транспорт, послуги екскурсоводів) приватному сектору на аутсорсинг, що є поширеним підходом державно-приватного партнерства для підвищення гнучкості та зменшення державних витрат. У Швейцарії уряд забезпечує політику та фінансову підтримку, тоді як приватний сектор (наприклад, Switzerland-Mobility with Rent a Bike) пропонує прокат велосипедів, підтримує маршрути та розробляє додатки для бронювання, що дозволяє туристам досліджувати світ екологічно без використання автомобілів.

4. Концесійні угоди. Приватний сектор керує напрямком або послугою протягом тривалого терміну (20-30 років), сплачуючи збори або ділячись прибутком з урядом. Бразильський національний парк Ігуасу є яскравим прикладом, де Cataratas do Iguacu SA працює на умовах концесії, інвестуючи в екологічно чисту інфраструктуру та збереження лісів, а частина прибутку йде на підтримку корінних громад.

5. Спільні підприємства. Уряд та приватний сектор спільно інвестують, розподіляючи ризики та прибутки в туристичні проєкти. Багато країн Південно-Східної Азії використовують цю модель, як-от Індонезія для нових туристичних продуктів або Marina Bay Sands у Сінгапурі — великий туристичний комплекс, побудований завдяки державно-приватній співпраці.

6. Зелені інвестиційні партнерства. Приватний сектор інвестує в екологічно чисті туристичні проєкти (наприклад, відновлювана енергія, збереження ресурсів) за політичної підтримки уряду, що відповідає світовим тенденціям розвитку сталого туризму. Коста-Рика є прикладом цього (зокрема, заповідник Рінкон-де-ла-В'єха, де державно-приватна співпраця розвиває екотуризм, а приватний сектор встановлює геотермальні системи та займається лісовідновленням, приваблюючи туристів, зберігаючи водночас біорізноманіття) [3; 8].

Швейцарія вирізняється своїми моделями державно-приватного партнерства, зосередженими на ефективності, якості та сталому розвитку, незважаючи на меншу кількість масштабних проєктів через децентралізовану федеральну систему. Успіх державно-приватного партнерства у Швейцарії залежить від трьох основних факторів:

— активна участь зацікавлених сторін;
— прозорість та якісне управління;
— використання технологій та інструментів для моніторингу й оцінки ефективності.

Уряд створює надійну правову базу та формує сприятливу політику, приватний сектор робить фінансові інвестиції та надає операційну експертизу, а місцеві громади забезпечують соціальну й екологічну стійкість, зменшуючи корупцію та забезпечуючи справедливий розподіл вигод [57].

Серед помітних прикладів слід виділити наступні:

— партнерство Switzerland Tourism з SWISS Air та Swiss Travel System для просування туризму через Swiss Pass та пакети "все включено" (договори про управління та експлуатацію);

— гірськолижний курорт Церматт, яким керує Zermatt Bergbahnen AG за концесійною угодою, що підтримує ефективну інфраструктуру;

— Montagne Alternative у Вале, спільне державно-приватне підприємство, що сприяє регенеративному, екологічно чистому туризму;

— швейцарські молодіжні хостели, які використовують відновлювану енергію та екологічно чисті матеріали завдяки "зеленим" інвестиціям з державних та приватних фондів, прагнучи до вуглецево-нейтрального туризму.

Наразі Швейцарія співпрацює з туристичним сектором В'єтнаму в рамках проєкту "Швейцарський туризм для сталого розвитку" (ST4SD). У партнерстві з місцевими туристичними департаментами проєкт інтегрує сталий розвиток у політику, зміцнює ефективні моделі державно-приватного діалогу та підтримує розробку специфічних для В'єтнаму стандартів сталого туризму, котрі відповідають міжнародним стандартам. Ключові цілі включають:

— просування політики сталого туризму;
— підвищення кваліфікації для туристичної галузі по всій країні;
— управління сталими напрямками розвитку туризму в деяких провінціях [5; 10].

Таким чином, державно-приватне партнерство є життєво важливим інструментом у розвитку сталого ту-

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/).

ризму, що забезпечує баланс між економічним зростанням та збереженням ресурсів. Моделі Швейцарії, Індонезії та Коста-Рики демонструють, що державно-приватне партнерство є успішним за умови активної участі, прозорості та потужного потенціалу. Однак, такі проблеми, як конфлікт інтересів та вплив на навколишнє середовище, необхідно вирішувати за допомогою чіткої політики та суворого нагляду. За умови правильної стратегії державно-приватне партнерство не лише стимулює туризм, але й оптимізує ресурси, покращує послуги та забезпечує збалансовані переваги для всіх зацікавлених сторін [60; 57].

Третю групу джерел становлять позички банків, приватні капітали вітчизняних бізнесменів та підприємців, а також кошти приватних осіб.

В якості окремої групи слід зазначити міжнародну допомогу.

Зокрема, до джерел міжнародної допомоги можна віднести:

— допомогу від міжнародних організацій (наприклад ООН, ЮНЕСКО, СОТ тощо);

— позики від міжнародних фінансових інститутів (наприклад, Світовий Банк, Міжнародний банк реконструкції та розвитку тощо);

— допомогу від регіональних та спеціальних організацій (наприклад, організації з розвитку гірських територій) [3; 5; 11].

Вирішення проблеми формування каналів фінансування та збільшення прибутковості туристичної галузі є чинником, котрий забезпечує зниження рівня впливу тіньової економіки [2; 7].

Механізм вдосконалення ринку туристичних послуг має задіяти таку форму кредитування туристичних підприємств, як лізинг. Щоб туристичний продукт України був конкурентоспроможним, необхідно оновити автотранспортний парк, готельне та ресторанне устаткування, встановити новітню апаратуру в оздоровчих закладах тощо. Безумовно, далеко не кожне вітчизняне туристичне підприємство, лікувально-оздоровчий заклад або готель має у своєму розпорядженні фінансові можливості для подібних дорогих придбань. В країнах ЄС подібні питання вирішуються, і досить успішно, за допомогою лізингових операцій [2; 9].

Оподаткування. На сьогодні в Україні існує два основних види оподаткування туристичної діяльності: загальна система оподаткування, обліку та звітності (передбачена законодавством України); спрощена система оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва. Необхідним є ухвалення закону про пільгове оподаткування діяльності підприємств у сфері внутрішнього та в'їзного туризму. Повинен бути створений комплекс податкових пільг до повного звільнення від сплати місцевих податків на 2—3 роки:

— податкові канікули — повне звільнення туристичного підприємства від сплати податку на певний період;

— зниження податкових ставок — часткове чи повне звільнення від сплати податку шляхом застосування пільгової ставки;

— прискорена амортизація туристичного транспорту, обладнання — дозволяє туристичним підприємствам зменшити податкову базу при сплаті податку на прибуток та в більш короткий проміжок часу накопичити необхідні фінансові ресурси для відновлення обладнання, техніки.

Додатково, в умовах дорожнечі довгострокового банківського кредиту, а також труднощів у отриманні пільгового кредиту для туристичних підприємств, має сенс відновити податкові пільги щодо інвестиційної лізингової діяльності. З цією метою можна було б звільнити від оподаткування протягом перших двох років роки прибуток, отриманий від експлуатації предмета лізингу, та від ПДВ — платежі організацій з лізингових угод [2; 9].

Вплив митного регулювання полягає в стимулюванні або гальмуванні державою розвитку таких видів туризму, як діловий та автотуризм, шляхом збільшення або зменшення ставок митних платежів на товари, що ввозяться-вивозяться туристами. Митні збори є платою за послуги митних органів. Вони стягуються за митне оформлення товарів та транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон.

З метою стимулювання в'їзного туризму уряди багатьох країн створюють в аеропортах магазини безмитної торгівлі duty free, зменшують ставки на митні збори з туристів при в'їзді на власному автотранспорті, повертають на митниці сплачений туристами ПДВ на куплений у країні туристичний товар.

Тарифне регулювання полягає у зміні тарифів на продукцію природних монополістів: газ, електроенергія, залізничний транспорт, що, у свою чергу стимулює або гальмує роботу вітчизняних туристичних підприємств, а також відбивається на вартості послуг, що надаються туристам [7; 9].

Економічно-професійна та ділова освіта. Багатоступінчаста мережа закладів освіти — від середньої до післядипломних центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців має бути орієнтована на узгоджений, несуперечливий розвиток, збереження в єдиного освітнього простору. В основу регіональної системи туристичної освіти, адекватної тенденціям розвитку ринку туристичних послуг, має бути покладена практика безперервної освіти на всіх рівнях.

Ця система освіти повинна скоротити відставання організації туристичної освіти та підготовки кадрів від потреб туристичного ринку та забезпечити випереджальну підготовку керівників та спеціалістів туристичних підприємств.

Певний інтерес представляє впроваджена у країнах організація підготовки економістів — педагогів. На відміну від класичної моделі підготовки економістів, під час навчання економістів — педагогів поруч із формуванням вони економічних знань велику увагу приділяється розвитку комунікативних здібностей, необхідні як для педагогічної роботи, але й будь-який діяльність у сфері менеджменту.

Страхування у сфері туризму — один з найважливіших напрямів розвитку ринку туристичних послуг. Тут можна виділити страхування підприємницьких ризиків у сфері туризму, страхування туристів та їх майна. Під підприємницьким ризиком у сфері туризму, зокрема, слід розуміти ризик, що виникає за будь-яких видів підприємницької діяльності в туризмі, пов'язаних з виробництвом туристичних товарів та наданням туристських послуг, їх просуванням та реалізацією [2; 7].

Основними підприємницькими ризиками у галузі туризму, зокрема, є такі.

1. Політичний ризик — можливість виникнення збитків чи скорочення розмірів прибутку, що є наслідком державної політики у туристичному регіоні. Це ризики воєнних дій та цивільних заворушень; розрив контракту через дії влади країни, в якій знаходиться компанія-контрагент. Політичний ризик може бути національним та регіональним.

2. Комерційний ризик. Включає ризики, пов'язані з реалізацією туристичних послуг на ринку, з платоспроможністю покупця, ризик форс мажорних обставин.

3. Фінансовий ризик — це ймовірність фінансових втрат у результаті зміни курсу валют, що може статися у період між укладенням контракту та фактичним здійсненням розрахунків у його межах; внаслідок невиконання туристичним підприємством своїх фінансових зобов'язань перед інвестором, і навіть ризики, що виникають під час інвестування коштів у різні туристичні проєкти [4; 8].

Забезпечення державних гарантій щодо інвестиційних ризиків у туристичній галузі можливе за допомогою:

— забезпечення первинного розміщення емісії корпоративних цінних паперів туристичних підприємств;

— впровадження заставного механізму, що забезпечує гарантії за приватними вкладами майном, закріпленим у державній власності;

— створення фондів страхування та перестрахування інвестиційних ризиків у сфері туризму;

— виступ держави в якості поручителя у процесі кредитування туристичних підприємств.

Особисте страхування в рамках соціальної відповідальності підприємця має на меті надати працівникам туристичного підприємства можливість накопичення коштів, матеріальне забезпечення у разі втрати працездатності, а також гарантувати оплату витрат на їхнє медичне обслуговування. До страхування туриста та його майна, включаючи страхування життя і здоров'я, медичних витрат у разі нещасних випадків, у разі втрати майна, затримки транспорту, поганої погоди, неналежного надання туристських послуг, може також відноситися страхування від "невиїзду", втрати документів, багажу тощо.

Страхуванням політичних ризиків, ризиків воєнних дій, терористичних актів у всьому світі зазвичай займаються спеціалізовані державні організації та агенції, оскільки для комерційних страховиків обсяг відповідальності дуже великий. У США це робить Експортно-імпортний банк, у Великій Британії — Департамент гарантії експортних кредитів, у Франції — Компанія страхування зовнішньої торгівлі [5; 9; 11].

Вітчизняні страховики практично не здійснюють страхування за вищезгаданими ризиками, співвідносячи їх із форс-мажорними обставинами, що стримує приплив в'їзних туристів з-за кордону до України. Проте слід розпочати страхування цих ризиків за участю держави через перестрахування, наприклад, в міжнародних організаціях.

У межах державних гарантій політичний ризик можна було б визначити як виникнення загрози здійснення туру до України внаслідок війни, бойових дій, страйків, внутрішніх заворушень чи природних катастроф.

Безпека туристів як один із заходів фінансово-економічного механізму вдосконалення ринку туристичних послуг розглядається не випадково. Турист є індивідуальним інвестором і вкладатиме гроші у розвиток туристичного регіону, тобто здійснювати в цей регіон турпоїздку він буде лише за умови забезпечення безпеки туру.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, у роботі отримано наступні результати.

Визначено основні підприємницькі ризики в туристичній галузі:

— політичний ризик — можливість виникнення збитків чи скорочення розмірів прибутку, що є наслідком державної політики у туристичному регіоні. Це ризики воєнних дій та цивільних заворушень; розрив контракту через дії влади країни, в якій знаходиться компанія-контрагент. Політичний ризик може бути національним та регіональним;

— комерційний ризик — включає ризики, пов'язані з реалізацією туристичних послуг на ринку, з платоспроможністю покупця, ризик форс— мажорних обставин;

— фінансовий ризик — ймовірність фінансових втрат у результаті зміни курсу валют, що може статися у період між укладенням контракту та фактичним здійсненням розрахунків у його межах; внаслідок невиконання туристичним підприємством своїх фінансових зобов'язань перед інвестором, і навіть ризики, що виникають під час інвестування коштів у різні туристичні проєкти. Показано, що державні гарантії щодо інвестиційних ризиків у туристичній галузі можуть виглядати наступним чином:

— забезпечення первинного розміщення емісії корпоративних цінних паперів туристичних підприємств;

— впровадження заставного механізму, що забезпечує гарантії за приватними вкладами майном, закріпленим у державній власності;

— створення фондів страхування та перестрахування інвестиційних ризиків у сфері туризму;

— виступ держави в якості поручителя у процесі кредитування туристичних підприємств.

Підкреслено, що необхідним є ухвалення закону про пільгове оподаткування діяльності підприємств у сфері внутрішнього та в'їзного туризму. Повинен бути створений комплекс податкових пільг до повного звільнення від сплати місцевих податків на 2—3 роки:

— податкові канікули — повне звільнення туристичного підприємства від сплати податку на певний період;

— зниження податкових ставок — часткове чи повне звільнення від сплати податку шляхом застосування пільгової ставки;

— прискорена амортизація туристичного транспорту, обладнання — дозволяє туристичним підприємствам зменшити податкову базу при сплаті податку на прибуток та в більш короткий проміжок часу накопичити необхідні фінансові ресурси для відновлення обладнання, техніки.

Запропоновано комплексний фінансово-економічний механізм вдосконалення ринку туристичних послуг, котрий містить наступні складові: фінансування, креди-

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/).

тування, регулювання тарифів природних монополій, оподаткування, митне регулювання, страхування та забезпечення безпеки туристів й їх майна.

Підкреслено, що державно-приватне партнерство є життєво важливим інструментом у розвитку сталого туризму, що забезпечує баланс між економічним зростанням та збереженням ресурсів. Показано, що моделі Швейцарії, Індонезії та Коста-Рики демонструють, що державно-приватне партнерство є успішним за умови активної участі, прозорості та потужного потенціалу. Однак, такі проблеми, як конфлікт інтересів та вплив на навколишнє середовище, необхідно вирішувати за допомогою чіткої політики та суворого нагляду. За умови правильної стратегії державно-приватне партнерство не лише стимулює туризм, але й оптимізує ресурси, покращує послуги та забезпечує збалансовані переваги для всіх зацікавлених сторін.

Окрему увагу акцентовано на міжнародній допомозі, котра може бути представлена у вигляді:

— допомоги від міжнародних організацій;

— позики від міжнародних фінансових інститутів;

— допомоги від регіональних та спеціальних організацій.

Зазначено, що фінансово-економічний механізм вдосконалення ринку туристичних послуг має задіяти таку форму кредитування туристичних підприємств, як лізинг. Підкреслено, що в умовах дорожнечі довгострокового банківського кредиту, а також труднощів у отриманні пільгового кредиту для туристичних підприємств, має сенс відновити податкові пільги щодо інвестиційної лізингової діяльності. З цією метою можна було б звільнити від оподаткування протягом перших двох років роки прибуток, отриманий від експлуатації предмета лізингу, та від ПДВ — платежі організацій з лізингових угод.

Визначено, що, в цілому, вирішення проблеми формування каналів фінансування та збільшення прибутковості туристичної галузі є чинником, котрий забезпечує зниження рівня впливу тіньової економіки.

Література:

1. Бащак М. М. Вплив геополітичної нестабільності на розвиток туризму. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 5. С.5—12.

2. Безуглий І. Струк А. Сутність фінансового забезпечення цифрової трансформації туристичного бізнесу. Науковий вісник Полісся. 2025. № 1 (30). С. 180—192.

3. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та статистичний вимір. Економічний аналіз. 2020. № 4. С. 23—30.

4. Кравцова А. В. Класифікація ризиків підприємств туристичного бізнесу. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2013. Т. 18, Вип. 4 (2). С. 92—95.

5. Любіцева О. О., Сировець С. Ю., Урбанська Д. С. Туризм в системі транскордонного співробітництва України. Географія та туризм. 2021. Вип. 57. С. 9—16.

6. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 366 с.

7. Наконечний К. П., Підгірна В. Н., Єремія Г. І. Економіка та фінанси туристичних підприємств: навч. посіб. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2025. 216 с.

8. Овдіюк О. М., Ткачук О. В. Управління ризиком в підприємницькій діяльності туристичної індустрії. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.68 (дата звернення: 30/04/2026).

9. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі: навч. посіб. Київ: Вид. "Центр учбової літератури". 2023. 220 с.

10. Стадник В. В., Гризовська Л. О. Менеджмент і маркетинг туризму: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2020. 356 с.

11. Урба С., Червона О. Сучасні виклики підприємництва у міжнародному туризмі. Економіка та суспільство. 2024. № (60). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-87 (дата звернення: 30/04/2026).

References:

1. Bashchak, M.M. (2022), "Influence of geopolitical instability for the development of tourism", Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentralniy ta Skhidniy Europi, vol. 5, pp. 5—12.

2. Bezugly, I. and Struk, A. (2025), "The essence of financial support for the digital transformation of the tourism business", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 1 (30), pp. 180—192.

3. Brych, V. and Galysh, N. (2020), "Sustainable development of the tourism industry: ecological and statistical dimension", Ekonomichnyi analiz, vol. 4, pp. 23—30.

4. Kravtsova, A.V. (2013), "Tourism business enterprises risk classification", Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova, vol. 18, no. 4 (2), pp. 92—95.

5. Lyubitseva, O.O., Syrovets, S.Yu. and Urbanskaya, D.S. (2021), "Tourism in the system of cross-border cooperation of Ukraine", Heohrafiia ta turyzm, vol. 57, pp. 9—16.

6. Malska, M.P. and Khudo, V.V. (2021), Turystychnyi biznes: teoriia ta praktyka: pidruchnyk [Tourism business: theory and practice: textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

7. Nakonechny, K.P., Podgornaya, V.N. and Jeremiah, G.I. (2025), Ekonomika ta finansy turystychnykh pidpryiemstv: navch. posib [Economics and finance of tourism enterprises: tutorial], Chernivets. nats. un-t. im. Yu. Fedkovycha, Chernivtsi, Ukraine.

8. Ovdiyuk, O. M. and Tkachuk, O. V. (2024), "Risk management in the entrepreneurial activity of the tourist industry", Efektyvna ekonomika. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.68.

9. Sazonets, I. L. and Sazonets, O. M. (2023), Upravlinnia proektamy ta ryzykamy v turyzmi: navch. posib. [Management of projects and risks in tourism: training], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

10. Stadnik, V.V. and Gryzovskaya, L.O. (2020), Menedzhment i marketynh turyzmu: navch. posib. [Tourism management and marketing: training], KhNU, Khmelnitsky, Ukraine.

11. Urba, S. and Chervona, O. (2024), "Modern challenges of entrepreneurship in international tourism", Ekonomika ta suspilstvo, vol. (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-87.

Отримано редакцією журналу / Received: 30. 04.26
Прорецензовано / Revised: 11. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 856.265.12

G. Duginets,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of World Economy,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3708-3666
D. Sai,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of World Economy, State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2350-0422
T. Busarieva,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
of World Economy, State University of Trade and Economics
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9563-8120

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.559

EXPORT SPECIALIZATION OF UKRAINE IN THE DAIRY SECTOR AS INTEGRATION INTO GLOBAL VALUE CHAINS

Г. В. Дугінець,
д. е. н., професор, завідувач кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет
Д. В. Сай,
к. е. н., доцент, Доцент кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет
Т. Г. Бусарєва,
д. е. н., доцент, професор кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет

ЕКСПОРТНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ УКРАЇНИ У МОЛОЧНОМУ СЕКТОРІ ЯК ІНТЕГРАЦІЯ В ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ВАРТОСТІ

The article examines the features of the formation of Ukraine's export specialization in the dairy sector in the context of economic globalization. The current state of the industry is analyzed and its place in international trade in dairy products is determined. A structural analysis of exports is conducted and the dominance of products with low added value is revealed. The geographical diversification of external markets and their impact on the competitiveness of the industry is assessed. Key barriers to integration into global value chains are identified. Strategic directions for increasing the effectiveness of Ukraine's participation in global production networks are substantiated. The article examines the features of the formation of Ukraine's export specialization in the dairy sector in the context of economic globalization. The current state of the industry is analyzed and its place in international trade in dairy products is determined. A structural analysis of exports is conducted and the dominance of products with low added value is revealed. The geographical diversification of external markets and their impact on the competitiveness of the

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

industry are assessed. Key barriers to integration into global value chains are identified. Strategic directions for increasing the effectiveness of Ukraine's participation in global production networks are substantiated.

In the context of deepening globalization processes, the world economy is characterized by increased interdependence of national economies, which is especially evident in the field of agri-food markets. The dairy sector, as a component of the agrarian economy, plays an important role in ensuring food security and forming the country's export potential. For Ukraine, this industry has traditionally been of significant socio-economic importance, as it provides employment in rural areas, generates household incomes and contributes to the development of the processing industry.

The formation of Ukraine's export specialization in the dairy sector occurs under the influence of a complex of internal and external factors. Internal factors include resource potential, production structure, level of technological support, institutional environment and state policy to support the industry. External factors include the world market situation, trade restrictions, requirements for product quality and safety, as well as the level of competition from leading exporters of dairy products. Analysis of the current state of the dairy sector of Ukraine indicates the presence of contradictory trends. On the one hand, there is a decrease in milk production, which is associated with a reduction in the number of cattle and transformation processes in the agricultural sector. On the other hand, there is a gradual concentration of production on large agricultural enterprises, which have more opportunities for the implementation of modern technologies and increasing productivity. At the same time, a significant share of milk is produced in households, which makes it difficult to ensure stable quality of raw materials.

У статті розглядаються особливості формування експортної спеціалізації України в молочному секторі в контексті економічної глобалізації. Проаналізовано сучасний стан галузі та визначено її місце в міжнародній торгівлі молочними продуктами. Проведено структурний аналіз експорту та виявлено домінування продукції з низькою доданою вартістю. Оцінено географічну диверсифікацію зовнішніх ринків та їх вплив на конкурентоспроможність галузі. Визначено ключові бар'єри інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Обгрунтовано стратегічні напрямки підвищення ефективності участі України у глобальних виробничих мережах. У статті розглядаються особливості формування експортної спеціалізації України в молочному секторі в контексті економічної глобалізації. Проаналізовано сучасний стан галузі та визначено її місце в міжнародній торгівлі молочними продуктами. Проведено структурний аналіз експорту та виявлено домінування продукції з низькою доданою вартістю. Оцінено географічну диверсифікацію зовнішніх ринків та їх вплив на конкурентоспроможність галузі. Визначено ключові бар'єри інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Обгрунтовано стратегічні напрямки підвищення ефективності участі України у глобальних виробничих мережах.

В умовах поглиблення процесів глобалізації світове господарство характеризується посиленням взаємозалежності національних економік, що особливо проявляється у сфері агропродовольчих ринків. Молочний сектор, як складова аграрної економіки, відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні експортного потенціалу країни. Для України ця галузь традиційно має значне соціально-економічне значення, оскільки забезпечує зайнятість у сільській місцевості, формує доходи домогосподарств та сприяє розвитку переробної промисловості.

Формування експортної спеціалізації України в молочному секторі відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать ресурсний потенціал, структура виробництва, рівень технологічного забезпечення, інституційне середовище та державна політика підтримки галузі. Зовнішні фактори охоплюють кон'юнктуру світового ринку, торговельні обмеження, вимоги до якості та безпечності продукції, а також рівень конкуренції з боку провідних експортерів молочної продукції. Аналіз сучасного стану молочного сектору України свідчить про наявність суперечливих тенденцій. З одного боку, спостерігається зниження обсягів виробництва молока, що пов'язано зі скороченням поголів'я великої рогатої худоби та трансформаційними процесами в аграрному секторі. З іншого боку, відбувається поступова концентрація виробництва на великих сільськогосподарських підприємствах, які мають більше можливостей для впровадження

сучасних технологій та підвищення продуктивності. Водночас значна частка молока виробляється в господарствах населення, що ускладнює забезпечення стабільної якості сировини.

Key words: dairy sector, export specialization, global value chains, added value, competitiveness, agro-industrial complex, international trade, export diversification, innovative development.

Ключові слова: молочний сектор, експортна спеціалізація, глобальні ланцюги створення вартості, додана вартість, конкурентоспроможність, агропромисловий комплекс, міжнародна торгівля, диверсифікація експорту, інноваційний розвиток.

STATEMENT OF THE PROBLEM IN GENERAL TERMS AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The article examines the features of the formation of Ukraine's export specialization in the dairy sector in the context of economic globalization. The current state of the industry is analyzed and its place in international trade in dairy products is determined. A structural analysis of exports is carried out and the dominance of products with low added value is revealed. The geographical diversification of foreign markets and their impact on the competitiveness of the industry is assessed. Key barriers to integration into global value chains are identified. Strategic directions for increasing the effectiveness of Ukraine's participation in global production networks are substantiated.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of the development of the dairy sector of Ukraine and its integration into global value chains are actively studied in the works of domestic and foreign scientists. In particular, the works of Bilena Yu., Mishchuk G., Samolyuk N. consider the issues of the export potential of the agricultural sector and its structural limitations. The authors emphasize that Ukraine remains mainly a raw material exporter in the international trade system.

The studies of Kovalenko O. and Shevchenko I. focus on the formation of dairy value-added chains in the context of globalization. They prove that the low level of product processing is a key barrier to increasing the competitiveness of the industry. Similar conclusions are contained in the works of Koval V. and Poleshchuk A., who analyze the positions of Ukrainian dairy products in the EU market. A significant contribution to the study of global value chains was made by Lutsyshyn Z. and Klymenko T., who identify the structural limitations of Ukraine's participation in the international division of labor. The authors emphasize the dominance of lower links in the production chains and the lack of innovativeness of exports.

The works of Dybkova O. and Kravchenko S. explore the possibilities of integrating Ukrainian producers into global dairy networks. They emphasize the importance of modernizing production and harmonizing quality standards with EU requirements. The studies of Hryshchenko O. and Tarasenko V. focus on the structural transformation of Ukrainian agricultural exports in the context of European integration. The authors note that diversification of the commodity and geographical structure of exports is a key prerequisite for the growth of the industry.

The works of Romanenko S. and Lysenko Y. analyze the innovative development of the dairy sector, emphasizing the role of digitalization and technological renewal of production. They prove that innovations can provide a significant increase in productivity and export efficiency. A generalization of modern scientific approaches shows that most researchers agree with the need for the transition of the Ukrainian dairy sector to higher levels of global value chains. At the same time, the issues of geographical diversification of exports and mechanisms for its long-term stabilization remain insufficiently covered in the literature, which justifies the relevance of further research.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to study the features of export specialization of the dairy sector of Ukraine in the context of integration into global value chains. In addition, structural, geographical and institutional factors that affect the competitiveness of the industry in international markets are assessed.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The production base of the dairy sector of Ukraine is formed under the influence of both historical and modern economic factors. The total volume of milk production in Ukraine has been showing a tendency to decrease in recent years. According to industry statistics, annual production ranges from 7.5—8.5 million tons. At the same time, about 65—70% of milk is produced in households. This structure is atypical for developed

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/).

countries and creates significant barriers to quality standardization. Agricultural enterprises provide only 30—35% of the total volume of production. At the same time, they form the main commodity resource for the processing industry.

Analytical data show that the productivity of cows in the industrial sector is significantly higher than in households. On average, milk yield per cow in agricultural enterprises is 6—8 thousand kg per year. In households, this figure often does not exceed 4—5 thousand kg. This indicates a technological gap between different forms of management. An additional factor is the reduction in the number of cattle. Over the past decade, it has decreased by more than 30%. This directly affects the volume of the raw material base.

Regional analysis shows that milk production is concentrated mainly in the central and western regions of Ukraine. The leaders are Vinnytsia, Poltava and Khmelnytskyi regions. These regions have a higher level of concentration of agricultural enterprises. At the same time, the southern and eastern regions demonstrate significantly lower indicators due to climatic and economic factors. This creates imbalances in the territorial development of the industry.

The material and technical base of dairy production is characterized by a high level of wear and tear. About 40—50% of production equipment needs modernization. At the same time, large agricultural holdings are actively investing in modern technologies. In particular, automated milking and herd management systems are being introduced. This allows to increase the productivity and quality of milk. However, such innovations remain inaccessible to small producers [1].

The quality of dairy raw materials is a critical factor for further processing and export. According to analytical estimates, only about 25—30% of milk corresponds to the extra class. The main part of the products belongs to lower grades. This limits the possibilities of producing products with high added value. In addition, there are problems with compliance with sanitary standards.

The infrastructure for milk procurement also remains underdeveloped. The lack of effective logistics chains leads to losses in the quality of raw materials. This is especially true for remote rural areas. Analytical data show that losses can reach 10—15% due to improper storage and transportation. An important element of the production base is the processing industry. There are over 150 dairy processing enterprises in Ukraine. However, a significant part of them does not operate at full capacity. The average load level is about 60—70%. This indicates inefficient use of resources.

Analytical generalization shows that the production base of the dairy sector of Ukraine has significant potential, but is characterized by structural imbalances. The dominance of small-scale production, technological backwardness and quality problems limit the possibilities of integration into global value chains. Overcoming these limitations requires comprehensive modernization of the industry, concentration of production and activation of investment activities.

An important direction for the further development of the production base is the digitalization of dairy farming. The introduction of precision livestock technologies, in particular animal health monitoring systems, automated milk yield accounting and milk quality control, allows to significantly increase production efficiency. According to analytical estimates, the use of digital solutions can increase productivity by 10—15% and reduce operating costs by 8—12%. However, the level of penetration of such technologies in Ukraine does not yet exceed 20% among large enterprises and is minimal in the small-scale sector [3].

The environmental factor and the need to adhere to the principles of sustainable development also have a significant impact on the production base. In modern conditions, international markets are putting forward increasingly stringent requirements for the environmental friendliness of production, in particular regarding the reduction of greenhouse gas emissions and the rational use of resources. In Ukraine, only about 10—15% of enterprises implement elements of environmental management. This limits the possibilities of entering premium markets and participating in "green" value chains. At the same time, the introduction of energy-efficient technologies and biogas plants can become an additional source of income for producers.

The development of the domestic market for dairy products as a component of the production base deserves special attention. The decrease in the effective demand of the population affects the structure of consumption and hinders the development of the processing industry. According to estimates, the consumption of milk and dairy products in Ukraine is about 180—200 kg per person per year, which is lower than the recommended norms. This reduces incentives for increasing the production of products with high added value. At the same time, the stabilization of domestic demand can create a basis for expanding production and further export expansion [4].

The final element of the analysis is the integration of the production base with processing and export links. The efficiency of the dairy sector largely depends on the level of vertical integration. In Ukraine, there is a gradual formation of integrated structures that combine production, processing and sales of products. Such models allow reducing transaction costs and ensuring quality control at all stages of the chain. Analytical data show that enterprises with a high level of integration demonstrate 15—20% higher profitability compared to disparate producers, which confirms the feasibility of developing such forms of business organization.

A logical continuation of the analysis of the production base is the study of the structure of dairy product exports, since it reflects the real level of integration of the industry into international markets. Analytical data show that Ukraine retains the status of a net exporter of certain types of dairy products, but the overall export structure has a pronounced raw material character. In value terms, dairy product exports fluctuate

within 250—400 million USD per year, depending on the world market situation. At the same time, the share of dairy products in total agricultural exports remains relatively small — about 1.5—2% [5].

Structural analysis shows the dominance of primary and secondary processing products. The largest share of exports is formed by skimmed milk powder, butter and whey. Together, these commodity items provide more than 60—70% of foreign exchange earnings from dairy exports. At the same time, the share of cheeses, fermented milk products and ready-to-eat goods remains limited and, according to estimates, does not exceed 15—20%. This indicates a low level of diversification of the commodity structure and concentration of exports in a narrow market segment. Analysis of the price structure of exports demonstrates a significant difference in the level of added value between different commodity groups. For example, the average export price of cheeses is 2—3 times higher than the price of powdered milk, while deep processing products (functional protein concentrates, baby food) may have even higher margins. Accordingly, even with stable physical export volumes, total foreign exchange earnings remain limited due to the dominance of low-margin goods. This forms the structural dependence of the industry on the price situation on the world market [6].

Dynamic analysis of exports indicates its high volatility. Fluctuations in supply volumes within 20—30% are typical for recent years, which are due to both external and internal factors. External factors include changes in world prices for dairy products and competition from the EU, New Zealand and the USA. Internal factors include seasonality of production, limited raw material base and logistical risks. Such instability complicates the formation of long-term export strategies and reduces the predictability of producers' income [7].

The geographical structure of exports also demonstrates significant imbalances. The main destinations remain the countries of Asia, the Middle East and North Africa, while the share of the European Union market is limited. According to analytical estimates, countries with relatively low quality standards account for more than 50% of exports. At the same time, access to highly profitable EU markets is constrained by the non-compliance of some products with technical regulations and sanitary requirements. This reduces the potential for growth in added export value.

A separate aspect is the analysis of the logistics and contractual structure of exports. A significant part of supplies is carried out through international traders, which reduces the level of control of Ukrainian producers over the final sales price. Intermediary chains lead to the loss of part of the margin, which is formally created within the global value chain, but is not accumulated in the national economy. In addition, the weak presence of Ukrainian brands in foreign markets limits the possibilities of forming long-term consumer loyalty.

Analytical data on the competitive environment indicate that Ukraine competes mainly in the low-price segment of the world market. This means that the main tool of competitiveness remains price, and not product quality or innovation. At the same time, leading dairy export countries form their positions through branding, technological innovations and deep processing. Thus, Ukraine actually occupies the lower rungs of global value chains.

Analytical generalization allows us to conclude that the structural model of Ukrainian dairy exports is insufficiently diversified and focused on raw materials. High volatility, limited presence in premium markets and dominance of low-margin products restrain the growth of export revenues. Further development of the industry requires a transition to deep processing, expansion of export geography and strengthening of positions in high segments of global value chains.

The geographical structure of Ukrainian dairy exports is characterized by a high level of regional concentration and limited diversification of sales markets. According to industry analytical sources, on average 65—75% of dairy exports are directed to markets outside the European Union, which indicates the dominance of countries with medium and low levels of requirements for product quality and certification. Such a structure forms a dependence on price fluctuations in less stable markets [8].

In terms of regions, the largest share of exports is traditionally formed by Asian countries (25—35%), Middle Eastern countries (20—30%) and North African countries (10—20%). Together, these three regions provide up to 70% of Ukraine's total dairy exports. At the same time, the share of European Union countries remains at 20—25%, despite geographical proximity and the availability of trade preferences within the Association Agreement.

Dynamic analysis shows that the export structure is unstable and dependent on the situation in individual markets. For example, in years of increasing world prices for powdered milk, the share of Asian markets can grow by 5—8 percentage points, while in periods of decreasing prices there is a reorientation to closer sales markets. Such flexibility indicates the adaptability of exporters, but at the same time emphasizes the absence of long-term stable contracts.

Concentration analysis indicates significant dependence on a limited number of importing countries. In the export structure, usually 3—5 key countries provide up to 40—55% of the total supply. This creates a high level of market risk, as any changes in trade policy or economic situation in these countries can significantly affect Ukraine's export revenues [9].

Analytical generalization allows us to conclude that the structural model of Ukrainian dairy exports is insufficiently diversified and focused on raw materials. High volatility, limited presence in premium markets and dominance of low-margin products restrain the growth of export revenues. Further development of the industry requires a transition to deep processing, expansion of export geography and strengthening of positions in high segments of global value chains.The geographical structure of Ukrainian dairy exports is characterized by a high level of regional concentration and limited

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/).

diversification of sales markets. According to industry analytical sources, on average 65—75% of dairy exports are directed to markets outside the European Union, which indicates the dominance of countries with medium and low levels of requirements for product quality and certification. Such a structure forms a dependence on price fluctuations in less stable markets [10].

In terms of regions, the largest share of exports is traditionally formed by Asian countries (25—35%), Middle Eastern countries (20—30%) and North African countries (10—20%). Together, these three regions provide up to 70% of Ukraine's total dairy exports. At the same time, the share of European Union countries remains at 20—25%, despite geographical proximity and the availability of trade preferences within the Association Agreement.

Dynamic analysis shows that the export structure is unstable and dependent on the situation in individual markets. For example, in years of increasing world prices for powdered milk, the share of Asian markets can grow by 5—8 percentage points, while in periods of decreasing prices there is a reorientation to closer sales markets. Such flexibility indicates the adaptability of exporters, but at the same time emphasizes the absence of long-term stable contracts. Concentration analysis indicates significant dependence on a limited number of importing countries. In the export structure, usually 3—5 key countries provide up to 40—55% of the total supply. This creates a high level of market risk, as any changes in trade policy or economic situation in these countries can significantly affect Ukraine's export revenues [11].

The strategic development of the dairy sector of Ukraine in the context of integration into global value chains requires a transition from a raw material model to a model of production of products with high added value. Analytical assessments indicate that the share of deeply processed products in exports can be increased from the current 10—15% to 30—40% in the medium term, provided that the industry is systematically modernized. This will significantly increase the currency efficiency of exports and reduce dependence on price fluctuations in raw material markets.

One of the key areas is the development of deep milk processing, in particular the production of cheeses, protein concentrates and functional food products. According to analytical calculations, the margin of deep processing products is 2—3.5 times higher than in the case of milk powder exports. An increase in the share of such goods in the export structure can potentially provide an increase in export revenue by 25—35% without a significant increase in physical production volumes.

An important strategic direction is the harmonization of product quality and safety standards with the requirements of the European Union. Currently, only about 20—25% of enterprises in the dairy sector of Ukraine meet full EU requirements, which limits access to premium markets. The implementation of HACCP systems and ISO standards on a wider scale will allow increasing the share of exports to the EU to 35—45% of the total volume.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THE DIRECTION

It has been established that Ukraine's participation in global value chains is mainly limited to their lower segments, where minimal added value is created. High concentration of exports in a limited number of countries creates increased external risks and dependence on the conditions of individual markets. Insufficient level of deep processing and innovativeness of products hinders the expansion of export potential. The prospects for the development of the industry are associated with the transition to the production of products with high added value, expansion of the geography of exports and integration into more complex stages of global value chains. Implementation of the identified strategic directions will allow to increase the competitiveness of the dairy sector of Ukraine in international markets.

Results. It was established that the dairy sector of Ukraine has a raw material export specialization with a predominance of primary processing products in the structure of external supplies. A high concentration of exports on a limited number of geographical markets was revealed, which increases external risks and reduces the stability of export revenues. It is proven that Ukraine's participation in global value chains is mostly limited to the lower stages with a minimal share of added value creation. Further research should be focused on modeling scenarios for the transition of the dairy sector of Ukraine to products with high added value. The analysis of the effectiveness of state support instruments and their impact on integration into global value chains is promising. Another important direction is the study of opportunities for expanding exports to new geographical markets with high solvent demand.

Literature:

1. Kovalenko, O., & Shevchenko, I. (2021). Development of dairy value chains in Ukraine under global integration conditions. Economic Annals-XXI, 189 (5—6), 45—52. https://doi.org/10.21003/ea.V189-04

2. Bilan, Y., Mishchuk, H., & Samoliuk, N. (2022). Export potential of agricultural sector in Eastern Europe: evidence from Ukraine. Sustainability, 14 (9), 5123. https://doi.org/10.3390/su14095123

3. Lutsyshyn, Z., & Klymenko, T. (2020). Agricultural export diversification and global value chains participation: Ukraine case. Journal of Eastern European and Central Asian Research, 7 (2), 134—146. https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i2.366

4. Koval, V., & Poleschuk, A. (2023). Competitiveness of Ukrainian dairy industry in the EU market. Agricultural and Resource Economics, 9(1), 85-98. https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.06

5. Dybkova, O., & Kravchenko, S. (2024). Integration of Ukrainian dairy producers into global value chains: challenges and opportunities. Problems and Perspectives in Management, 22 (1), 210—221. https://doi.org/10.-21511/ppm.22(1).2024.17

6. Hryshchenko, O., & Tarasenko, V. (2021). Structural transformation of Ukraine's agricultural exports in the

context of EU integration. Economics & Sociology, 14 (3), 178—190. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-3/10

7. Ponomarenko, V., & Rudenko, L. (2022). Dairy industry modernization and export competitiveness in Ukraine. Bulletin of Agricultural Science, 100 (2), 25—33. https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202202-04

8. Melnyk, L., & Zakharchenko, O. (2020). Global value chains and agro-food exports: evidence from Eastern Europe. Journal of Global Food Research, 6 (1), 55—67. https://doi.org/10.22004/ag.econ.304500

9. Shevchuk, I., & Kharchenko, A. (2023). Logistics constraints in Ukrainian dairy export development. Logistics and Transport, 58 (2), 112—121. https://doi.org/10.26411/83-1734-2015-2-58-10

10. Romanenko, S., & Lysenko, Y. (2024). Innovation-driven growth of dairy sector in Ukraine: challenges of global integration. Innovative Economics and Management, 11 (1), 92—101. https://doi.org/10.3846/iem.2024.15

11. Tkachenko, D., & Bondar, I. (2021). Market positioning of Ukrainian dairy products in international trade. Economic Horizons, 23 (4), 65—74. https://doi.org/10.5937/ekonhor2104065

References:

1. Kovalenko, O., & Shevchenko, I. (2021), "Development of dairy value chains in Ukraine under global integration conditions", Economic Annals-XXI, vol. 189 (5—6), pp. 45—52. https://doi.org/10.21003/ea.V189-04

2. Bilan, Y., Mishchuk, H., & Samoliuk, N. (2022), "Export potential of agricultural sector in Eastern Europe",: evidence from Ukraine. Sustainability, vol. 14 (9), 5123. https://doi.org/10.3390/su14095123

3. Lutsyshyn, Z., & Klymenko, T. (2020), "Agricultural export diversification and global value chains participation: Ukraine case", Journal of Eastern European and Central Asian Research, vol. 7 (2), pp. 134—146. https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i2.366

4. Koval, V., & Poleschuk, A. (2023), "Competitiveness of Ukrainian dairy industry in the EU market", Agricultural and Resource Economics, vol. 9 (1), pp. 85—98. https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.06

5. Dybkova, O., & Kravchenko, S. (2024), "Integration of Ukrainian dairy producers into global value chains: challenges and opportunities", Problems and Perspectives in Management, vol. 22 (1), pp. 210—221. https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.17

6. Hryshchenko, O., & Tarasenko, V. (2021), "Structural transformation of Ukraine's agricultural exports in the context of EU integration", Economics & Sociology, vol. 14 (3), pp. 178—190. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-3/10

7. Ponomarenko, V., & Rudenko, L. (2022), "Dairy industry modernization and export competitiveness in Ukraine", Bulletin of Agricultural Science, vol. 100 (2), pp. 25—33. https://doi.org/10.31073/agrovisnyk2-02202-04

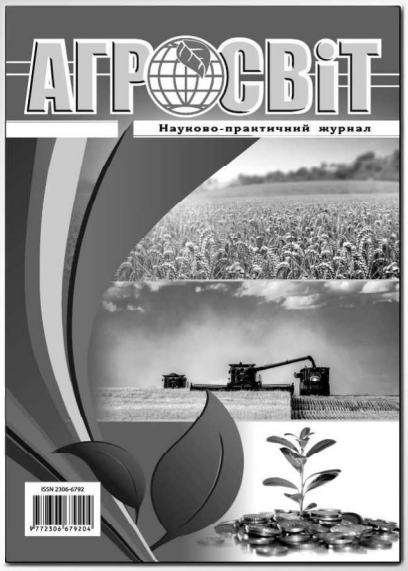
8. Melnyk, L., & Zakharchenko, O. (2020), "Global value chains and agro-food exports: evidence from Eastern Europe", Journal of Global Food Research, vol. 6 (1), pp. 55—67. https://doi.org/10.22004/ag.econ.304500

9. Shevchuk, I., & Kharchenko, A. (2023), "Logistics constraints in Ukrainian dairy export development", Logistics and Transport, vol. 58 (2), pp. 112—121. https://doi.org/10.26411/83-1734-2015-2-58-10

10. Romanenko, S., & Lysenko, Y. (2024), "Innovation-driven growth of dairy sector in Ukraine: challenges of global integration", Innovative Economics and Management, vol. 11 (1), pp. 92—101. https://doi.org/10.3846/iem.2024.15

11. Tkachenko, D., & Bondar, I. (2021), "Market positioning of Ukrainian dairy products in international trade", Economic Horizons, vol. 23 (4), pp. 65—74. https://doi.org/10.5937/ekonhor2104065

Отримано редакцією журналу / Received: 04. 05.26
Прорецензовано / Revised: 14. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 35.08:005.336.2:339.922(477:4-6ЄС)

А. В. Дакал,
д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3221-353X
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
А. А. Телендій,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: https://0009-0007-7436-7373

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.566

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

A. Dakal,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management
N. Holovach,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department
of Human Capital and Leadership, Interregional Academy of Personnel Management
A. Telendii,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management

TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF UKRAINIAN PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті обгрунтовано трансформацію професійної компетентності публічних службовців України в умовах європейської інтеграції. Доведено, що вона не обмежується освітою, стажем, знанням законодавства чи виконанням процедур, а є характеристикою кадрового потенціалу, що поєднує правову, управлінську, аналітичну, цифрову, комунікативну, морально-етичну, адаптаційну та євроінтеграційну складові. Методологію становлять системний підхід, контент-аналіз нормативних і стратегічних документів, узагальнення європейських підходів та аналіз даних НАДС. За даними моніторингу 2024 року, професійне навчання пройшли 63053 державні службовці, однак витрати на нього становили лише 0,05% фонду оплати праці, що свідчить про недостатнє фінансове забезпечення розвитку компетентності. Запропоновано перехід до компетентнісно орієнтованого розвитку, сервісного врядування, безперервного навчання й міждисциплінарної спроможності. Практична цінність полягає у використанні результатів для оновлення компетентнісних профілів і кадрової політики.

The article substantiates the content and key directions of the transformation of professional competence of Ukrainian public servants in the context of European integration. It is argued that professional competence in modern public service cannot be reduced to formal education, length of service, knowledge of legislation or the performance of official procedures. It should be understood as an integrated characteristic of human resource potential that determines the ability of public

servants to ensure effective, citizen-oriented governance. The structure of professional competence is presented through legal, managerial, analytical, digital, communication, ethical, European integration and adaptive components, which form the basis for the professionalization of public service. The methodological framework includes the systems approach, content analysis of legal acts and strategic documents, comparative generalization of European approaches to public governance, structural and functional analysis, and empirical generalization of official data of the National Agency of Ukraine on Civil Service. The article uses 2024 monitoring data, according to which 63,053 civil servants completed professional training funded from the state budget, while expenditures of state bodies on professional training amounted to 0.05% of the payroll fund. This indicates a gap between the declared priority of competence development and its financial support. The author's generalization of the directions of transformation is proposed: from a formal qualification model to a competence-oriented model of professional development; from procedural administration to service-oriented public governance; from one-time training to continuous learning; from narrow legal training to interdisciplinary capacity; from fragmented personnel measures to systemic state personnel policy. The practical significance lies in the possibility of using the results to update competence profiles, design individual professional development trajectories, improve training programs and increase the institutional capacity of Ukrainian public service.

Ключові слова: публічна служба; публічні службовці; професіоналізація публічної служби; державна кадрова політика; професійний розвиток публічних службовців; компетентнісний потенціал; компетентнісний підхід; європейська інтеграція; Soft Skills.

Key words: public service; public servants; professionalization of public service; state personnel policy; professional development of public servants; competence potential; competence-based approach; European integration; Soft Skills.

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

Європейська інтеграція України зумовлює системну зміну вимог до публічної служби, її кадрового потенціалу та професійної компетентності публічних службовців. В умовах воєнного стану, високого інституційного навантаження, виконання зобов'язань державикандидата на вступ до Європейського Союзу та модернізації публічного управління кадровий вимір реформ набуває особливої ваги. Публічна служба постає не лише адміністративним механізмом реалізації державної політики, а й ключовим інституційним ресурсом забезпечення стійкості держави, якості управлінських рішень, довіри громадян, прозорості, підзвітності та результативності реформ.

Актуальність проблеми посилюється тим, що традиційна модель професійної кваліфікації публічних службовців, орієнтована переважно на формальну освіту, стаж, знання нормативно-правових актів і виконання посадових інструкцій, і вже не повною мірою відповідає вимогам сучасного публічного врядування. Євроінтеграційний контекст потребує службовців, здатних діяти в умовах складних реформ, міжінституційної взаємодії, цифровізації, відкритості даних, міжнародної комунікації, стратегічного планування, антикорупційних стандартів, сервісної орієнтації та безперервного професійного розвитку.

Отже, наукове завдання полягає в обгрунтуванні змісту трансформації професійної компетентності публічних службовців під впливом європейської інтеграції, а практичне — у визначенні напрямів оновлення державної кадрової політики, системи професійного навчання, компетентнісних профілів та інструментів розвитку кадрового потенціалу публічної служби України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика професійної компетентності публічних службовців у літературі розглядається в контексті професіоналізації публічної служби, державної кадрової політики, компетентнісного підходу, професійного навчання, людського капіталу та адаптації управління до європейських стандартів. Українські дослідники трактують її не як статичну характеристику працівника, а як динамічну здатність виконувати публічні функції в умовах змін. Зокрема, А.Сопілка акцентує на ролі професійного навчання, адаптації кадрової політики до вимог ЄС, підвищення якості управлінських рішень і формування сучасної службової культури [8]. М.Ярмистий пов'язує професійну ідентифікацію державних службовців із ціннісною орієнтацією, готовністю до змін, належним врядуванням та усвідомленням публічної місії [10]. Нормативну основу дослідження становлять Закон України "Про державну службу", який визначає засади державної служби, правовий статус службовця, службову кар'єру, оцінювання діяльності та професійне на-

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/).

вчання [4], а також Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування", що розширює контекст публічної служби на місцевий рівень [7]. Інституційну основу навчання закріплює постанова Кабінету Міністрів України № 106 [5]. Стратегічний вимір задає Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки, у якій професійна, доброчесна, ефективна й підзвітна публічна служба визначена передумовою модернізації управління [2]. Документи щодо вступу України до ЄС посилюють значення адміністративної спроможності, координації реформ і готовності публічної служби до євроінтеграційних завдань [1]. Міжнародний контекст формують документи OECD/SIGMA, які окреслюють стандарти належного врядування, стратегічного управління, розроблення політики, публічної служби, управління людськими ресурсами, підзвітності, цифровізації та надання послуг [12; 13]. Ukraine Report 2025 фіксує прогрес України у сфері реформ і водночас підкреслює потребу посилення публічного адміністрування, верховенства права та інституційної спроможності [11]. Попри значний масив джерел, недостатньо розкритим залишається системне бачення трансформації професійної компетентності публічних службовців як складової розвитку кадрового потенціалу в умовах європейської інтеграції. Потребує уточнення перехід від формально-кваліфікаційної до компетентнісно орієнтованої моделі професійного розвитку, що поєднує правову, управлінську, цифрову, морально-етичну, аналітичну, комунікативну та євроінтеграційну складові.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування змісту трансформації професійної компетентності публічних службовців України в умовах європейської інтеграції та визначення напрямів її розвитку як складової кадрового потенціалу. Для досягнення мети уточнено сутність професійної компетентності, визначено вплив євроінтеграції на оновлення компетентнісних вимог, узагальнено нормативні й міжнародні передумови, проаналізовано дані щодо професійного навчання та обгрунтовано напрями вдосконалення державної кадрової політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Професійна компетентність публічних службовців є комплексною категорією, що поєднує знання, уміння, навички, досвід, ціннісні орієнтації, етичні установки та здатність результативно діяти в межах публічних повноважень. У традиційному адміністративному підході її часто пов'язували з формальною відповідністю посаді: освітою, стажем, знанням законодавства й виконанням посадових інструкцій. Проте в умовах європейської інтеграції таке розуміння є недостатнім, оскільки сучасна публічна служба потребує спроможності реалізовувати державну політику, координувати міжінституційну взаємодію, працювати з даними, управляти змінами, комунікувати з громадянами та діяти за принципами належного врядування. Тому професійну компетентність доцільно розглядати як якісне ядро кадрового потенціалу публічної служби, що визначає його реальну інституційну спроможність.

Професійну компетентність публічних службовців пропонуємо трактувати як інтегровану здатність службовця ефективно, доброчесно й відповідально виконувати публічні функції, приймати управлінські рішення, забезпечувати якісну взаємодію з громадянами та інституціями, використовувати цифрові інструменти, працювати з інформацією, адаптуватися до змін і реалізовувати завдання європейської інтеграції. Таке розуміння поєднує правову, управлінську, аналітичну, цифрову, комунікативну, морально-етичну, євроінтеграційну й адаптаційну складові.

Правова складова залишається базовою, оскільки публічний службовець діє в межах Конституції України, законів, підзаконних актів, адміністративних процедур і посадових повноважень. Водночас європейська інтеграція змінює її зміст: службовець має не лише знати національне законодавство, а й розуміти логіку адаптації права України до права ЄС, вимоги належного врядування, принципи правової визначеності, прозорості, недискримінації, пропорційності та захисту прав людини.

Управлінська складова охоплює здатність планувати, організовувати, координувати, оцінювати результати, працювати в команді, забезпечувати міжвідомчу взаємодію та управляти змінами. В умовах європейської інтеграції особливого значення набуває проєктне й програмне мислення, оскільки імплементація європейських стандартів здійснюється через плани заходів, дорожні карти, секторальні реформи, моніторингові показники та звітність, що потребує вміння працювати з цілями, індикаторами, строками, ресурсами й ризиками.

Аналітична складова пов'язана зі здатністю працювати з даними, нормативними документами, статистикою, звітами, оцінками політики та доказами для прийняття рішень. Сучасне публічне врядування дедалі більше спирається на доказовий підхід, тому службовець має не лише виконувати доручення, а й аналізувати проблему, формувати альтернативи, оцінювати наслідки управлінських рішень і аргументувати пропозиції. У цьому вимірі професійна компетентність безпосередньо впливає на якість державної політики.

Цифрова складова сьогодні є однією з ключових, оскільки цифровізація публічних послуг, електронний документообіг, відкриті дані, інформаційні системи, дистанційне навчання та цифрові платформи змінюють спосіб виконання службових функцій. Європейські підходи до публічного управління передбачають не лише технічне використання цифрових інструментів, а й здатність забезпечувати доступність, прозорість, безпеку даних, зручність послуг і орієнтацію на потреби користувача.

Soft Skills є також не менш значущими, однак у межах цього дослідження вони розглядаються як складова професійної компетентності й компетентнісного потенціалу публічного службовця. До них належать ефективна комунікація, публічні консультації, аргументація, ведення діалогу, командна взаємодія, запобігання конфліктам, емпатійна взаємодія з громадянами, міжкультурна комунікація, професійна саморегуляція. У

сервісній моделі публічного врядування ці навички безпосередньо впливають на якість взаємодії держави із суспільством.

Етична складова охоплює загальнолюдські моральні якості, доброчесність, неупередженість, політичну нейтральність, відповідальність, повагу до прав людини, запобігання конфлікту інтересів і здатність діяти в суспільних інтересах. Вона є особливо важливою в євроінтеграційному контексті, оскільки довіра до публічних інституцій, протидія корупції та прозорість управлінських процесів є базовими умовами наближення України до ЄС.

Євроінтеграційна складова передбачає розуміння цілей, процедур і логіки європейської інтеграції, знання інституційної архітектури ЄС, здатність працювати з документами ЄС, виконувати завдання з адаптації законодавства, брати участь у міжвідомчій координації та забезпечувати реалізацію реформ відповідно до переговорного процесу. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 475-р щодо забезпечення переговорного процесу за кластером 1 "Основи процесу вступу до ЄС" підтверджує, що євроінтеграція стає не лише зовнішньополітичним орієнтиром, а й практичним управлінським завданням для публічної служби [1].

Важливим емпіричним індикатором розвитку професійної компетентності є система професійного навчання. За даними НАДС, моніторинг за 2024 рік охопив 99,7% державних службовців, які станом на 1 січня 2024 року обіймали посади державної служби в центральних і місцевих органах влади [3]. У 2024 році професійне навчання за кошти державного бюджету пройшли 63 053 державні службовці, з них 164 особи категорії "А" (79%), 14 828 осіб категорії "Б" (39%) та 48 061 особа категорії "В" (44%). Переважна більшість із них — 62 786 службовців — навчалася за професійними або короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, тоді як 267 службовців завершили навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів [3]. Наведені дані мають подвійне значення. З одного боку, вони підтверджують наявність інституційно оформленої системи професійного навчання та значне охоплення службовців програмами підвищення кваліфікації. З іншого боку, вони актуалізують потребу в оцінюванні якості такого навчання, його відповідності компетентнісним потребам, зв'язку з індивідуальними програмами професійного розвитку, результатами службової діяльності та вимогами європейської інтеграції. Показовим є те, що витрати державних органів на професійне навчання державних службовців у 2024 році становили лише 0,05% фонду оплати праці, що говорить про необхідність посилення ресурсного й методичного забезпечення професійного розвитку.

Трансформація професійної компетентності публічних службовців відбувається під впливом взаємопов'язаних чинників. Першим є європейські стандарти публічного адміністрування. OECD/SIGMA визначає принципи публічного адміністрування через якість законів, політик, інституційну спроможність, процедури та результативність адміністрації [12; 13]. Тому компетентність службовця має відповідати не лише посадовим функціям, а й вимогам належного врядування. Йдеться про необхідність посилення реальної відповідальності публічної влади за результати управлінської діяльності, ефективність використання бюджетних ресурсів, дотримання принципів доброчесності, прозорості та служіння суспільним інтересам. У контексті трансформації професійної компетентності публічних службовців це означає, що правова, етична та управлінська компетентність мають формуватися разом із дієвими механізмами громадського контролю, підзвітності та відповідальності, без яких публічна служба не може повною мірою відповідати європейським стандартам належного врядування [9]. Другим чинником є реформування державного управління. Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки орієнтує публічну службу на професійність, неупередженість, ефективність і потреби громадян [2]. Отже, компетентність має оцінюватися через здатність забезпечувати якість послуг, сталість інституцій і довіру громадян. Третім чинником є цифровізація та сервісна орієнтація. В умовах електронних сервісів, відкритих даних і цифрової взаємодії цифрова компетентність стає обов'язковою складовою професійної спроможності. Четвертим чинником є безперервність професійного розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України №106 визначає систему професійного навчання публічних службовців [5], а накази НАДС конкретизують напрями підвищення кваліфікації [6]. Проте ключовим завданням залишається перехід від формального проходження програм до розвитку компетентностей, пов'язаного з потребами посади й результативністю діяльності. П'ятим чинником є кадрова стійкість і мотивація, оскільки компетентність не може розвиватися без мотивації до навчання, справедливого оцінювання та належних умов праці.

Наукове узагальнення дає змогу виокремити основні напрями трансформації професійної компетентності. Перший полягає у переході від формально-кваліфікаційної до компетентнісно орієнтованої моделі, де важливими є не лише диплом, стаж і посадова відповідність, а здатність діяти в управлінських ситуаціях, досягати результату й адаптуватися до змін. Другий напрям передбачає перехід від процедурного адміністрування до сервісного публічного врядування, у якому дотримання регламентів доповнюється орієнтацією на якість взаємодії з громадянами, доступність послуг і суспільну цінність. Третій напрям пов'язаний із переходом від вузької правової підготовки до міждисциплінарної компетентності, що поєднує право, публічне управління, економіку, цифрові технології й аналітику. Четвертий напрям полягає у переході від разового навчання до безперервного професійного розвитку, який охоплює діагностику потреб, планування навчання, оцінювання результатів, застосування знань і коригування індивідуальної траєкторії. П'ятий напрям передбачає перехід від індивідуальної компетентності до інституційної спроможності, коли професійність службовця підтримується ефективними процедурами, командною взаємодією та культурою навчання. Шостий напрям полягає у посиленні євроінтеграційної компетентності, що охоплює знання інституцій ЄС, переговорного процесу, адаптації законодавства, роботи з актами ЄС і міжвідомчої координації.

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

Таблиця 1. Основні напрями трансформації професійної компетентності публічних службовців України

Напрям трансформації	*Зміст змін*	*Компетентнісний акцент*	*Практичне значення*
Від формальної кваліфікації до реальної компетентності	Значення мають не лише диплом, стаж і посадова відповідність, а здатність якісно виконувати публічні функції.	результативність; відповідальність; здатність до практично го застосування знань	удосконалення добору, оцінювання та кар'єрного розвитку
Від процедурного адміністрування до сервісного врядування	Публічний службовець орієнтується на потреби громадян, доступність послуг, відкритість і якість взаємодії.	Soft Skills (комунікативність; клієнтоорієнтованість); етична поведінка	підвищення довіри громадян до публічних інституцій
Від вузької правової підготовки до міждисциплінарної спроможності	Правові знання доповнюються управлінськими, економічними, цифровими, аналітичними та комунікативними навичками.	аналітичність; цифрова грамотність; стратегічне мислення	підвищення якості управлінських рішень
Від разового навчання до безперервного професійного розвитку	Професійне навчання стає циклічним процесом діагностики потреб, навчання, оцінювання й практичного застосування.	навчальна спроможність; адаптивність; саморозвиток	формування індивідуальних траєкторій розвитку
Від індивідуальної компетентності до інституційної спроможності	Компетентність службовців пов'язується з командною роботою, управлінням знаннями та організаційною культурою.	лідерство; командна взаємодія; наставництво	посилення кадрового потенціалу органу влади
Від загальної підготовки до євроінтеграційної компетентності	Публічні службовці мають розуміти процедури ЄС, адапта цію законодавства та виконання євроінтеграційних зобов'язань.	євроінтеграційна грамотність; координація; робота з документами ЄС	підвищення готов ності публічної служ би до переговорного процесу

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1—14].

У Таблиці 1 систематизовано авторське бачення основних напрямів трансформації професійної компетентності публічних службовців у контексті європейської інтеграції.

Запропоновані напрями не є вичерпним переліком усіх компетентностей, але відображають системних підхід переходу від традиційної адміністративної моделі до сучасної компетентнісної моделі публічного врядування, що має практичне значення для оновлення компетентнісних профілів публічних службовців. Такі профілі мають містити не лише посадові вимоги, а й очікувані результати поведінки, управлінської дії, комунікації, аналітичної роботи, цифрової взаємодії та етичного вибору, що дозволить перейти від декларативного опису компетентностей до їх практичного використання в доборі, оцінюванні, навчанні, кар'єрному плануванні й формуванні кадрового резерву.

Особливого значення набуває зв'язок між професійною компетентністю та системою оцінювання результатів службової діяльності. Якщо оцінювання зосереджується лише на формальному виконанні завдань, воно не стимулює розвиток нових компетентностей. Якщо ж оцінювання враховує рівень розвитку Soft Skills, аналітико-пізнавальну активність, цифрову ефективність, здатність до міжвідомчої взаємодії, доброчесність, аналітичну аргументацію та готовність до навчання, воно стає інструментом розвитку кадрового потенціалу.

Важливим напрямом є формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Вони мають грунтуватися на діагностиці компетентнісних потреб, посадових функціях, стратегічних цілях органу влади та вимогах європейської інтеграції. Індивідуальна траєкторія не повинна зводитися до переліку курсів. Вона має включати навчання, наставництво, практичні завдання, участь у проєктах, самоосвіту, цифрові ресурси, зворотний зв'язок і оцінювання застосування отриманих знань.

В умовах європейської інтеграції доцільно посилити роль наставництва, коучингових підходів, обміну досвідом і професійних спільнот. Такі інструменти важливі для розвитку Soft Skills, управлінських навичок, етичної культури, комунікації та адаптації нових працівників до вимог публічної служби. Однак вони мають бути інтегровані в ширшу систему розвитку кадрового потенціалу, а не існувати як окремі неформальні практики.

Цифрові освітні платформи можуть істотно розширити доступ до професійного навчання, особливо для службовців територіальних органів, місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування. Водночас цифровізація навчання не повинна знижувати його якість. Ефективною є модель, у якій дистанційні курси поєднуються з практичними кейсами, тестуванням, груповою роботою, наставництвом і оцінюванням реального застосування компетентностей.

На рисунку 1 подано концептуальну модель трансформації професійної компетентності публічних служ-

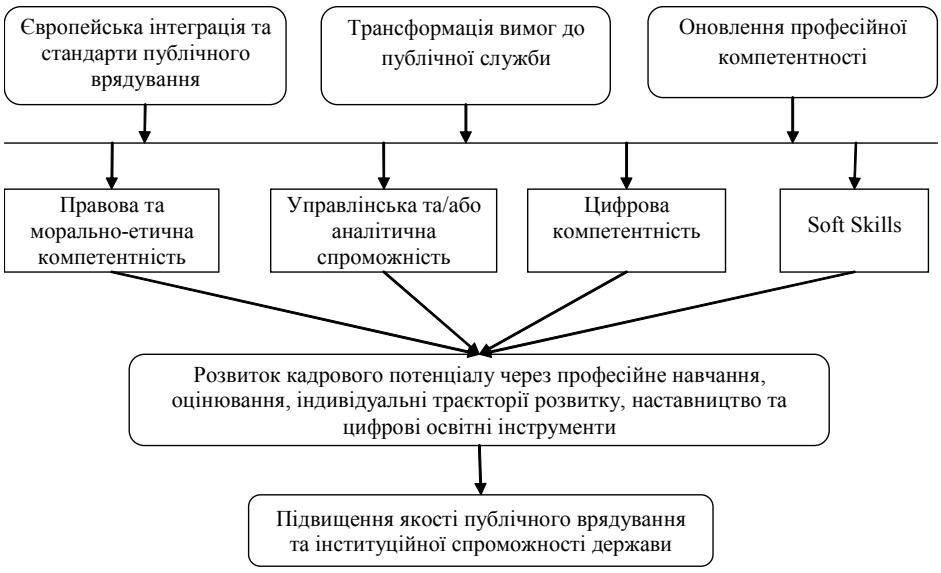


Рис. 1. Концептуальна модель трансформації професійної компетентності публічних службовців у контексті європейської інтеграції

Джерело: розроблено авторами.

бовців, яка засвідчує, що європейська інтеграція не лише доповнює зміст навчальних програм новими тематичними блоками, а змінює саму модель професійності. Центрального значення набуває здатність службовця діяти на перетині права, управління, цифровізації, етики, комунікації, аналітики та євроінтеграційних процедур.

Професійна компетентність публічних службовців має формуватися не лише на основі спеціальних знань, управлінських (організаторських) навичок і процедурної грамотності, а й за умови наявності стійких загальноморальних якостей: доброчесності, відповідальності, справедливості, поваги до людини, служіння суспільним інтересам і неприйняття корупційних практик. Особливої ваги в умовах війни набуває патріотична налаштованість, що виявляється у відданості державі, усвідомленні публічної місії, готовності діяти в інтересах громадян і захищати інституційну стійкість України. Саме поєднання фахової підготовки, етичної зрілості та державницької відповідальності здатне забезпечити підвищення якості публічного врядування й інституційної спроможності держави.

Отже, трансформацію професійної компетентності доцільно розглядати як перехід від формально-кваліфікаційної моделі до компетентнісно орієнтованого розвитку кадрового потенціалу публічної служби. На відміну від підходів, у яких компетентність трактується переважно як сукупність знань, умінь і навичок, запропоновано розуміти її як інтегровану здатність службовця забезпечувати результативнее євроінтеграційно узгоджене публічне врядування.

Практична значущість результатів полягає в можливості їх використання під час оновлення програм підвищення кваліфікації, розроблення компетентнісних профілів, формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку, удосконалення системи оцінювання службової діяльності, планування кадрового резерву та підготовки публічних службовців до виконання завдань, пов'язаних із переговорним процесом про вступ України до ЄС.

Для державної кадрової політики це означає необхідність зміщення акценту з кількісного охоплення навчанням на якість компетентнісного розвитку. Водночас стратегічним питанням залишається не кількість учасників навчання, а його вплив на професійну поведінку, якість управлінських рішень, інституційну спроможність і відповідність європейським стандартам публічного врядування.

Таким чином, трансформація професійної компетентності публічних службовців України має бути спрямована на формування нової моделі професійності, у якій поєднуються законність, доброчесність, управлінська результативність, цифрова грамотність, аналітична спроможність, комунікативна відкритість, сервісна орієнтація та євроінтеграційна готовність. Саме така модель створює передумови для розвитку кадрового потенціалу публічної служби та підвищення якості публічного врядування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дає підстави визначити професійну компетентність публічних службовців як інтегровану характеристику кадрового потенціалу публічної служби, що поєднує правову, управлінську, аналітичну, цифрову, комунікативну, етичну, євроінтеграційну та адаптаційну складові. В умовах європейської інтеграції вона виходить за межі формальної посадової вимоги й набуває значення передумови професіоналізації, інституційної спроможності держави та якості публічного врядування.

Євроінтеграційний контекст посилює вимоги до доброчесності, прозорості, підзвітності, сервісної орієнтації, цифрової грамотності, координації, аналітичної роботи, стратегічного планування та розуміння європейських процедур, що зумовлює перехід від формально-кваліфікаційної моделі до компетентнісно орієнтованої системи професійного розвитку.

Визначено напрями трансформації: від формальної кваліфікації до реальної спроможності; від процедурного адміністрування до сервісного врядування; від вузької правової підготовки до міждисциплінарності; від разового навчання до безперервного розвитку; від індивідуальної компетентності до інституційної спроможності; від загальної підготовки до євроінтеграційної готовності.

Практична цінність полягає у використанні результатів для оновлення компетентнісних профілів, програм підвищення кваліфікації, індивідуальних траєкторій розвитку та оцінювання службової діяльності.

Література:

1. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 "Основи процесу вступу до ЄС": розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.05.2025 № 475-р // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/475-2025-р (дата звернення: 06.05.2026).

2. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-р (дата звернення: 06.05.2026).

3. Національне агентство України з питань державної служби. Проведено моніторинг відповідності системи професійного навчання державних службовців моніторинговим показникам Програми SIGMA. 12 травня 2025 р. URL: https://nads.gov.ua/news/provedeno-monitorynh-vidpovidnosti-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-monitorynhovym-pokaznykam-prohramy-sigma (дата звернення: 06.05.2026).

4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (дата звернення: 06.05.2026).

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

5. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-п (дата звернення: 06.05.2026).

6. Про затвердження типової загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.03.2024 № 54-24 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0054859-24 (дата звернення: 06.05.2026).

7. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20 (дата звернення: 06.05.2026).

8. Сопілка А. Забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у контексті європейської інтеграції. Геополітика України: історія і сучасність. 2023. № 2 (31). С. 129—138. DOI: https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.2(31).129-138.

9. Цифрове "Віче" — прямий шлях до євроінтеграції та розвитку громадянського суспільства України: науково-публіцистичне видання / Г.А. Дмитренко, І.А. Семенець-Орлова, Н.В.Головач та ін.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка. 2-ге вид., допов. Київ: Паливода А. В., 2023. 258 с.

10. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 193—198. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-193-198.

11. European Commission. Ukraine Report 2025. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (дата звернення: 06.05.2026).

12. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2024. 212 p. DOI: https://doi.org/10.1787/078d08d4-en.

13. OECD. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.

14. Ukraine Plan 2024-2027. 2024. 331 p. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf (дата звернення: 06.05.2026).

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Order "Some issues of ensuring the negotiation process on Ukraine's accession to the European Union under Cluster 1 'Fundamentals of the Accession Process'", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/475-2025-p (Accessed 6 May 2026).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "Some issues of public administration reform in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-p (Accessed 6 May 2026).

3. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), "Monitoring of the compliance of the professional training system of civil servants with SIGMA monitoring indicators was conducted", available at: https://nads.gov.ua/news/provedeno-monitorynh-vidpovidnosti-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-monitorynhovym-pokaznykam-prohramy-sigma (Accessed 6 May 2026).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On Civil Service", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (Accessed 6 May 2026).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and local council deputies", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-п (Accessed 6 May 2026).

6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024), Order "On approval of the typical general professional certificate programme for advanced training", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0054859-24 (Accessed 6 May 2026).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20 (Accessed 6 May 2026).

8. Sopilka, A. (2023), "Ensuring an increase in the level of professional competence of civil servants in the context of European integration", Geopolitics of Ukraine: History and Modernity, vol. 2 (31), pp. 129—138. https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.2(31).129-138.

9. Dmytrenko, H. A., Semenets-Orlova, I. A., Holovach, N. V. et al. (2023), Tsyfrove "Viche" — priamyi shliakh do yevrointehratsii ta rozvytku hromadianskoho suspilstva Ukrainy [Digital "Viche" — a direct path to European integration and the development of civil society in Ukraine], 2nd ed., supplemented, Palyvoda A. V., Kyiv, Ukraine.

10. Yarmystyi, M. (2024), "Professional identification of civil servants in the conditions of adaptation of the civil service to European Union standards", Economics, Management and Administration, vol. 1 (107), pp. 193—198. https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-193-198.

11. European Commission (2025), Ukraine Report 2025, available at: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (Accessed 6 May 2026).

12. OECD (2024), Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/078d08d4-en.

13. OECD (2023), The Principles of Public Administration, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.

14. Ukraine Plan 2024-2027 (2024), available at: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf (Accessed 6 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 351:330.322](477)

Н. І. Зикун,
д. н. з соц. ком., професор, декан факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації, Державний податковий університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9727-6190
І. Г. Канцур,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління, Державний податковий університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3642-1670
А. М. Гусятинська,
д-р філос. з публ. упр. та адм., доцент кафедри соціальних комунікацій, словесності та культури, Державний податковий університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8724-9460
О. О. Сирота,
учитель правознавства, Ліцей № 243 м. Києва
ORCID ID: https//orsid.org/0009-0001-3278-1855

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.573

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

N. Zykun,
Doctor of Social Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Social and Humanitarian Technologies, Sports and Rehabilitation, State Tax University
I. Kantsur,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, State Tax University
A. Husiatynska,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Social Communications, Literature and Culture, State Tax University
O. Syrota,
Law teacher, Lyceum Vol. 243, Kyiv

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE INNOVATION AND INVESTMENT POLICY IN THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації інноваційно-інвестиційної політики держави як ключового чинника стабілізації та економічного зростання регіонів України. Обгрунтовано, що в умовах посилення диференціації економічного потенціалу територій та необхідності переходу до інтенсивної моделі розвитку особливого значення набуває науково обгрунтована переорієнтація інноваційно-інвестиційного процесу на завдання економічного зростання кожного регіону.

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/).

Авторами визначено, що сучасні економічні теорії, на які спираються успішні країни, орієнтовані на соціальні стандарти як найважливішу мету держави — критерій ефективності економічної політики. Доведено, що методологічним базисом державної політики економічного зростання в Україні має стати поєднання неокласичного та інституційного підходів із формуванням національної інноваційної системи, яка об'єднує цілепокладання різних суб'єктів щодо подолання технологічного відставання та підвищення конкурентоспроможності.

Розкрито зміст інноваційної функції держави, інституційний зміст якої полягає у створенні національної інноваційної системи, покликаної об'єднати зусилля держави, бізнесу та науки. Сформульовано основні складові активної промислової політики інноваційного типу: перехід до політики глобальної конкурентоспроможності; державну підтримку перспективних виробництв; створення умов для внутрішньогалузевої конкуренції та впровадження "інтелектуальних" технологій; визнання "людського капіталу" вирішальною ланкою сучасного відтворення.

На основі аналізу регіональних та галузевих особливостей інвестиційних процесів в Україні виявлено тенденції поглиблення територіальної диференціації, недостатність обсягів інвестування в основний капітал та високий рівень його зносу. Запропоновано концепцію "державної критеріальної регіональної політики", в якій загальнонаціональні пріоритети соціально-економічного розвитку розглядаються в межах збалансованого та сталого розвитку регіонів, а в основу процесу управління покладено критерії досягнення цілей.

Розроблено модель "індикативного управління за цілями" інвестиційної стратегії регіону, в якій темп зростання реальних інвестицій через механізм коефіцієнтів еластичності виступає базовим управляючим параметром, що характеризує динаміку досягнення мети (подвоєння валового регіонального продукту). Запропоновано методологію управління інвестиційним процесом, яка передбачає створення на регіональному рівні системи прийняття інвестиційних рішень, що на основі встановлених критеріїв ефективності вирішує завдання вибору пріоритетних інвестиційних проєктів.

У висновках наголошено на необхідності запровадження запропонованих підходів у практику діяльності обласних державних адміністрацій, міністерств економічного блоку та інститутів стратегічного планування. Обгрунтовано, що ефективне управління розвитком регіонів неможливе без системного підходу, який включає багатоаспектність процесу та вибір особливих методів регулювання на різних територіальних рівнях.

The article examines the theoretical and practical aspects of the formation and implementation of state innovation and investment policy as a key factor in the stabilization and economic growth of the regions of Ukraine. It is substantiated that in the context of increasing differentiation of the economic potential of territories and the need for a transition to an intensive development model, a scientifically based reorientation of the innovation and investment process towards the tasks of economic growth of each region acquires special significance.

The authors determine that modern economic theories, on which successful countries rely, are focused on social standards as the most important goal of the state — a criterion for the effectiveness of economic policy. It is proven that the methodological basis of state economic growth policy in Ukraine should be a combination of neoclassical and institutional approaches with the formation of a national innovation system that unites the goal-setting of various actors to overcome technological backwardness and increase competitiveness.

The content of the innovation function of the state is revealed, the institutional content of which lies in the creation of a national innovation system designed to unite the efforts of the state, business and science. The main components of an active industrial policy of an innovative type are formulated: the transition to a policy of global competitiveness; state support of promising industries; creation of conditions for intra-industry competition and the introduction of "intellectual" technologies; recognition of "human capital" as a crucial link of modern reproduction.

Based on the analysis of regional and sectoral features of investment processes in Ukraine, trends of deepening territorial differentiation, insufficient volumes of fixed capital investment and its high level of wear and tear are identified. The concept of "state criteria-based regional policy" is proposed, in which national priorities of socio-economic development are considered within the framework of balanced and sustainable development of regions, and the criteria for achieving goals are the basis of the management process.

A model of "indicative management by objectives" of the investment strategy of the region is developed, in which the growth rate of real investments through the mechanism of elasticity coefficients acts as a basic management parameter characterizing the dynamics of achieving the goal (doubling the gross regional product). A methodology for managing the investment process is proposed, which involves the creation at the regional level of an investment decision-making system that, based on established efficiency criteria, solves the problem of selecting priority investment projects.

The conclusions emphasize the need to implement the proposed approaches into the practice of regional state administrations, economic ministries, and strategic planning institutions. It is substantiated

that effective management of regional development is impossible without a systematic approach that includes the multidimensionality of the process and the selection of special regulatory methods at different territorial levels.

Ключові слова: державне управління, інноваційно-інвестиційна політика, регіональний розвиток, економічне зростання, промислова політика, інвестиційна стратегія, система прийняття інвестиційних рішень.

Key words: public administration, innovation and investment policy, regional development, economic growth, industrial policy, investment strategy, investment decision-making system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність дослідження зумовлена недостатньою теоретичною розробленістю питань інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання як чинника стабілізації та зростання економіки регіонів України. Особливої гостроти в реалізації завдання економічного розвитку набули два аспекти: з одного боку, випереджальне падіння інвестицій та затребуваність інноваційних технологій, з іншого — посилення диференціації економічного потенціалу регіонів. Обидва вони проявляються в наростанні негативних соціально-економічних наслідків для економіки загалом. У зв'язку з цим об'єктивно необхідною є наукова розробка реальної переорієнтації інноваційно-інвестиційного процесу на завдання економічного зростання кожного регіону України.

Недостатня опрацьованість питань територіального державного управління зробила можливим широке поширення суто адміністративного підходу до управління регіонами, який часто не враховує вимог об'єктивних економічних законів і комплексного характеру розвитку територій. Як показує міжнародний досвід, ефективне управління розвитком в умовах унітарної держави неможливе без використання системного підходу, що включає багатоаспектність процесу та вибір особливих методів регулювання на різних територіальних рівнях.

В умовах повномасштабної збройної агресії, значного руйнування інфраструктури, вимушеного переміщення підприємств та обмеженості бюджетних коштів особливої актуальності набуває пошук нових форм і методів державної підтримки інвестиційного процесу з адекватними змінами регіональної промислової та інноваційної політики. Саме тому формування та реалізація інноваційно-інвестиційної політики держави в розвитку економіки регіону стає одним із головних завдань публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У економічній теорії завжди приділялася значна увага інвестиційному процесу та проблемам, пов'язаним із деформацією його пропорцій у суспільному відтворенні. Фундаментальні дослідження питань "інноваційного типу економічного зростання", "людського капіталу", "ринкової економіки з людським обличчям" глибоко розкриті в працях Дж. Гелбрейта, Є. Домара, Дж. Кейнса, А. Лаффера, Г. Мюрдаля, Д. Робінсон, У. Ростоу, П. Самуельсона, Р. Харрода та інших учених. Серед сучасних українських дослідників вагомий внесок у розвиток теорії управління інноваційно-інвестиційними процесами зробили В.А. Гевко, О.В. Васюхін, А.Є. Карлік, С.В. Раєвський, О.В. Кузнєцов та інші. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування цілісної системи державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності на регіональному рівні, особливо в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, залишаються недостатньо дослідженими.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є наукове обгрунтування підходів до формування активної інноваційно-інвестиційної політики держави в розвитку економіки регіону, а також розробка методологічних, методичних і практичних рекомендацій щодо ефективного використання реальних економічних механізмів у процесі її реалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У процесі дослідження авторами проаналізовано основні економічні теорії, що розкривають зміст економічного зростання та інституційних перетворень, систематизують функції держави в сучасному ринковому процесі. Зроблено висновок, що неокласичні підходи (теорії рівноваги) в чистому вигляді не повністю відповідають сучасному періоду соціально-економічного розвитку України, оскільки, по-перше, вони розглядають економічну динаміку в умовах досконалої конкуренції без урахування української дійсності, по-друге, не враховують трансакційних витрат, які особливо великі в трансформаційних системах і суттєво деформують процес ціноутворення.

Найбільш прийнятною для України інституційною системою могла б стати модель "соціального ринкового господарства", методологічні основи якої грунтуються на "теорії порядку". Суть її можна виразити таким чином: сприятливі умови підприємництва не виникають спонтанно, хоча окремі їх елементи можуть з'являтися в процесі вільного ринкового обміну та конкуренції, тому необхідний упорядковуючий початок — порядок, здатний зафіксувати на ринку дотримання правил гри. Держава організує ринок, проводячи політику порядку, і саме ця сфера має бути пріоритетною для державної економічної політики. Отже, державі важливо зосередити основні зусилля не на регулюючому втручанні в конкретні господарські процеси, а на перетворенні діючих інститутів, спрямовуючи їх на створення та підтримання на ринку господарського порядку та захист добросовісної конкуренції.

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/).

Діагноз поточного стану, об'єктивних можливостей, цілей і завдань соціально-економічного розвитку країни дозволив авторам виділити низку пріоритетів державної політики. У сфері природних ресурсів доцільною є "рентна" концепція зростання, суть якої полягає в тому, що держава будує таку податкову систему, яка здатна вилучати доходи від користувачів природних ресурсів в інтересах усього суспільства пропорційно їхній частці в сукупному річному доході країни. У сфері трудових ресурсів необхідне створення державної системної методології, включаючи систему освіти та професійної підготовки, яка дозволить ефективно управляти трудовим потенціалом країни. У сфері матеріальних чинників суспільного виробництва (капіталу) потрібно забезпечити вихід у режим розширеного відтворення основного капіталу.

У статті обгрунтовується, що якщо під інноваціями розуміти процес постійного оновлення в усіх сферах ринкової економіки, то роль держави в такій системі ціннісних орієнтирів проявляється в її інноваційній функції, що регулює інноваційний процес. Інституційний зміст інноваційної функції держави розкривається в необхідності створення національної інноваційної системи, покликаної об'єднати цілепокладання різних суб'єктів щодо подолання технологічного відставання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому відмова від насильницького реформування економіки регіонів "зверху" та перехід до індивідуальних інвестиційних концепцій регіонів, що враховують їхню унікальну специфіку, визнається пріоритетним напрямом державної підтримки розвитку територій.

Концептуально автори виділяють загальні напрями формування державної інноваційної політики: створення правових механізмів та економічних стимулів для масштабного залучення інвестицій в інноваційну сферу; створення національної інноваційно-інвестиційної системи в масштабах держави; створення режиму державної підтримки інноваційної діяльності, включаючи просування нововведень на міжнародні ринки; підвищення ефективності державного адміністрування та контролю за дотриманням законодавства в галузі регулювання інноваційної діяльності; створення системи інноваційної стандартизації виробництва; державну підтримку розвитку фундаментальної науки; формування вітчизняного ринку продажу інновацій та високих технологій.

Для того щоб подолати структурну деформацію господарської системи країни та піти від експортно-сировинної моделі економіки, на думку авторів, інноваційна функція має стати ядром промислової політики держави, оскільки саме якість галузевої структури виробництва визначатиме здатність української економіки "на рівних" інтегруватися в світове господарство та динаміку економічного розвитку. Україні потрібна якісно нова модель розвитку, основними ключовими складовими якої могли б бути інновації та інвестиції. Тому в рамках промислової політики доцільним є об'єднання під єдиним управлінням інноваційної та інвестиційної функцій держави, що не тільки багаторазово знизить витрати на їх здійснення різними відомствами, але й прискорить процес створення та комерціалізації нововведень.

Автори формулюють основні складові активної "інноваційної промислової політики": перехід до політики глобальної конкурентоспроможності національної промисловості; перехід до виробничого принципу державної підтримки окремих конкурентоспроможних перспективних виробництв відповідно до базових пріоритетів промислового розвитку; створення умов для внутрішньогалузевої конкуренції та впровадження "інтелектуальних" технологій на всіх фазах відтворювального процесу; визнання "людського капіталу" вирішальною ланкою сучасного відтворення та всемірна підтримка його розвитку методами державного стимулювання "інвестицій в людину".

У статті досліджено тенденції регіональної політики держави в ринкових умовах. Складності, що виникають при розробці та здійсненні ефективної регіональної економічної політики, значною мірою зумовлені: значною диференціацією просторової структури економіки; недосконалою системою відносин власності між центром та регіонами; традиційно сильною залежністю макроекономічної політики від її реалізації на місцях; незавершеністю реформ, що не дозволяє повною мірою задіяти ринкові механізми розвитку регіонів.

Авторами запропоновано концепцію "державної критеріальної регіональної політики", в якій загальнонаціональні пріоритети соціально-економічного розвитку розглядаються в рамках збалансованого та сталого розвитку регіонів, а в основу процесу управління покладено критерії досягнення цілей. Це означає формування на основі комплексної оцінки соціально-економічного розвитку регіонів спеціалізованих показників, надання їм статусу державних стандартів та їх включення в систему нормативів обов'язкового державного регулювання, при якому їх критичні значення вважаються неприпустимими.

Аналіз регіональних та галузевих особливостей інвестиційних процесів в Україні свідчить про те, що для запобігання розвитку негативних тенденцій важливо здійснити перехід до інтенсивних чинників промислового прогресу. Розрахунки показують, що для нормалізації відтворення основного капіталу з урахуванням його зношеності обсяг інвестицій у промисловість країни має зростати темпами не менше 14% на рік. За менших темпів оновлення виробництва не задовольнятиме зазначених потреб, триватиме скорочення можливостей зростання — відбуватиметься "відтворення економічного спаду".

Окрему увагу в статті приділено ролі банківського сектору в забезпеченні економічного зростання. Привернути банки до насильницького вирівнювання фінансової асиметрії неможливо, оскільки вільні ринкові сили та конкуренція можуть лише поглибити нерівність. Подолання фінансової асиметрії — це не завдання банків, а прерогатива держави. Тут необхідні макроекономічні методи та цілеспрямована регіональна політика. У вирішенні цього питання необхідно в рамках загальнодержавного завдання вирівнювання територіальних диспропорцій соціально-економічного розвитку розробити регіональний стандарт забезпеченості територій банківськими послугами з метою здійснення прямої державної підтримки тим регіонам, де немає стабільно працюючих кредитних установ.

У третьому розділі статті (відповідно до структури дисертації) сформульовано основні принципи та завдання інвестиційної політики регіону, розроблено критерії відбору пріоритетних галузей в інтересах розвитку всьо-

го територіально-господарського комплексу, запропоновано методологію, що дозволяє науково обгрунтувати динаміку накопичення основного капіталу в розрізі заданих параметрів зростання валового регіонального випуску.

Автори застосовують кластерний підхід до формування інвестиційних пріоритетів. Інвестування в промислові кластери забезпечує мультиплікативний ефект і є найбільш ефективним з точки зору реалізації інвестиційної стратегії. Цілеспрямоване та послідовне інвестування підприємств суміжних галузей, що взаємно впливають одне на одного, забезпечує найбільшу віддачу від вкладених коштів. Становлення базової галузі слугує поштовхом до розвитку галузей-постачальників, галузей-споживачів і сегментів послуг, що належать до кластера.

Розроблено модель "індикативного управління за цілями" інвестиційної стратегії, в якій темп зростання реальних інвестицій через механізм коефіцієнтів еластичності виступає в якості базового управляючого параметра, що характеризує динаміку досягнення мети (подвоєння валового регіонального продукту). Принциповим при цьому слід вважати недопущення регіональними органами влади, відповідальними за інвестиційну стратегію, перевищення порогових значень індикативних показників, що характеризують недостатній рівень інвестицій. Показником ефективності інвестиційної стратегії в макроекономічному контексті пропонується використовувати еластичність темпу зростання валового регіонального продукту за темпом зростання реальних інвестицій.

Реалізація інвестиційної стратегії передбачає створення ефективної системи прийняття інвестиційних рішень (СПІР) на регіональному рівні. СПІР являє собою функціональний підрозділ, органічно вбудований в організаційну структуру органу виконавчої влади регіону, що має у своєму складі кваліфікованих фахівців, технічні засоби комунікації та методологічний інструментарій. Завдання СПІР — ефективно здійснювати функції управління процесом прийняття інвестиційних рішень, що зводяться до формування методологічно обгрунтованої, практично актуальної, ієрархічно впорядкованої за пріоритетами та галузями множини інвестиційних проєктів, здатних максимально ефективно реалізувати завдання регіонального розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки та пропозиції:

1. Неокласичні підходи в чистому вигляді не здатні забезпечити українській економіці необхідних темпів зростання, оскільки розглядають економічну динаміку в умовах досконалої конкуренції, що не відповідає українській дійсності, та не враховують трансакційних витрат. Їх застосування в чистому вигляді консервуватиме експортно-сировинну модель економіки.

2. В умовах формування та становлення ринкових відносин виникають підвищені вимоги до регулювання економіки, які зумовлюють необхідність адекватної потребам зростання участі держави в інноваційному процесі. Основою для створення інституційних передумов реалізації інноваційної функції держави може стати теорія "господарських порядків", суть якої полягає у створенні ефективної системи ринкових інститутів.

3. Промислова політика України має формуватися в гармонійній єдності з усіма складовими економічної реформи. Важливо, щоб промислова політика була узгоджена з інноваційною стратегією, інакше вона сприятиме відтворенню застарілих технологій.

4. Основними ключовими складовими промислової політики є інновації та інвестиції. У рамках промислової політики доцільним є об'єднання під єдиним управлінням інноваційної та інвестиційної функцій держави (та регіонів), що забезпечить прискорення створення об'єктів інновацій та їх впровадження у промислове виробництво.

5. Об'єктом сучасної регіональної промислової політики мають бути не господарські системи регіонів загалом, а окремі територіально-виробничі комплекси (кластери), здатні дати регіону максимальний мультиплікативний ефект зростання виробництва.

6. Обгрунтовано необхідність розробки концепції "державної критеріальної регіональної політики", в якій загальнонаціональні пріоритети розглядаються в рамках збалансованого та сталого розвитку регіонів, а в основу процесу управління покладено критерії досягнення її цілей.

7. Запропонована методологія управління інвестиційним процесом передбачає створення на регіональному рівні системи прийняття інвестиційних рішень (СПІР), яка на основі встановлених критеріїв ефективності вирішує завдання вибору пріоритетних інвестиційних проєктів.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в адаптації запропонованих підходів до умов воєнного стану та повоєнної відбудови економіки України, а також у розробці конкретних механізмів впровадження системи прийняття інвестиційних рішень в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Література:

1. Гевко В. А. Державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в регіонах України. Київ: НАДУ, 2023. 256 с.

2. Карлік А. Є. Стратегічне управління інвестиційним розвитком промислового регіону. Харків: ХНЕУ, 2024. 312 с.

3. Раєвський С. В. Промислова політика інноваційного типу: регіональний аспект. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2022. 278 с.

References:

1. Hevko, V. A. (2023), Derzhavne rehuliuvannia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti v rehionakh Ukrainy [State regulation of innovation and investment activity in the regions of Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine.

2. Karlik, A. Ye. (2024), Stratehichne upravlinnia investytsiinym rozvytkom promyslovoho rehionu [Strategic management of investment development of an industrial region], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

3. Raievskyi, S. V. (2022), Promyslova polityka innovatsiinoho typu: rehionalnyi aspekt [Industrial policy of innovative type: regional aspect], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 04.26
Прорецензовано / Revised: 24. 04.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

УДК 342.7:355.14(477)

О. А. Толмачов,
к. мед. н., начальник клініки психіатричної ВНКЦПР,
Військово-медичний клінічний центр Південного регіону
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-1199-6567
Л. М. Родченко,
д.держ.упр., професор, професор кафедри військової психіатрії, медичної та клінічної психології, факультет перепідготовки та підвищення кваліфікації, Українська військово-медична академія,
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2141-4742
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
В. М. Івчук,
аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти "Вінницька академія безперервної освіти"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-8920-1934
О. О. Вельган,
д. держ. упр., доцент, провідний науковий співробітник Науково-дослідного відділу розроблення та проведення ігор Науково-дослідного управління дослідження воєнних ігор та аналітичного забезпечення Центру воєно-стратегічних досліджень, Національний університет оборони України
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-5360-777X

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.578

КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАХИСТУ ПРАВ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

O. Tolmachov,
Candidate of Medical Sciences, Head of the Psychiatric Clinic of the All-Union Military Medical Clinical Center,
Military Medical Clinical Center of the Southern Region
L. Rodchenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Military Psychiatry,
Medical and Clinical Psychology, Faculty of Retraining and Advanced Training, Ukrainian Military Medical Academy
K. Marushchenko,
Head of the Department of Military Psychiatry, Medical and Clinical Psychology, Faculty
of Retraining and Advanced Training, Ukrainian Military Medical Academy
V. Ivchuk,
Postgraduate student of the Department of Management and Administration, Communal Higher
Educational Institution "Vinnytsia Academy of Continuous Education"
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

CONSTITUTIONAL AND LEGAL BASIS FOR THE PROTECTION OF THE RIGHTS OF MILITARY PERSONNEL IN UKRAINE

У статті проведено комплексний аналіз конституційно-правових основ захисту прав, свобод та законних інтересів військовослужбовців Збройних Сил України та інших військових формувань. Обгрунтовано, що в умовах протидії збройній агресії, ефективність системи правового та соціального захисту військовослужбовців є невід'ємним компонентом національної безпеки та оборони держави.

Автором визначено, що правовий статус військовослужбовця є особливим видом спеціального статусу особистості, який поєднує загальногромадянські права з низкою обмежень, зумовлених специфікою військової служби. Доведено, що обмеження прав і свобод військовослужбовців є допустимими лише у випадках, передбачених Конституцією України та законами, мають тимчасовий характер та повинні бути пропорційними меті забезпечення обороноздатності держави.

Окрему увагу в роботі приділено аналізу механізмів реалізації права на соціальний захист, зокрема житлового забезпечення, медичної допомоги, грошового забезпечення та пенсійного забезпечення. Виявлено, що соціальні гарантії військовослужбовців часто мають декларативний характер через недостатнє фінансове забезпечення або недосконалість бюрократичних процедур. Автор обгрунтовує необхідність адаптації законодавства до реальних потреб захисників, особливо тих, хто отримав поранення або інвалідність.

У статті досліджено роль судових та несудових органів у захисті прав військовослужбовців. Проаналізовано практику діяльності військових судів та загальних судів щодо оскарження неправомірних дій або бездіяльності командування. Визначено вагому роль Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини та правозахисних громадських об'єднань у моніторингу дотримання прав військових.

Досліджено проблеми функціонування цивільного контролю за діяльністю Збройних Сил України. Автор наголошує на необхідності подолання відомчої закритості військового управління та підвищення прозорості в питаннях забезпечення особового складу. Доведено, що розвиток незалежних правозахисних інститутів та підвищення правової культури самих військовослужбовців є ефективним засобом боротьби з порушеннями дисципліни та неправомірними наказами.

У висновках наголошено на необхідності систематизації законодавства про статус військовослужбовців, створення дієвого механізму оперативної реакції на порушення прав військових та забезпечення реальної, а не декларативної соціальної підтримки захисників та членів їхніх сімей.

The article provides a comprehensive analysis of the constitutional and legal foundations for the protection of the rights, freedoms, and legitimate interests of personnel in the Armed Forces of Ukraine and other military formations. It is substantiated that in the context of countering armed aggression, the effectiveness of the system of legal and social protection of military personnel is an integral component of national security and defense.

The author determines that the legal status of a serviceman is a special type of legal status of an individual, combining general civic rights with a number of restrictions dictated by the specifics of military service. It is proven that restrictions on the rights and freedoms of military personnel are permissible only in cases provided for by the Constitution of Ukraine and laws, are temporary in nature, and must be proportional to the goal of ensuring the country's defense capability.

Special attention is paid to analyzing the mechanisms for realizing the right to social protection, particularly housing provision, medical assistance, monetary allowance, and pension provision. It is revealed that social guarantees for military personnel are often declarative in nature due to insufficient funding or imperfect bureaucratic procedures. The author substantiates the need to adapt legislation to the real needs of defenders, especially those who have sustained injuries or disabilities.

The article explores the role of judicial and non-judicial bodies in protecting the rights of military personnel. The practice of military courts and general courts regarding the appeal of unlawful actions or inaction of command is analyzed. The significant role of the Human Rights Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine and human rights non-governmental organizations in monitoring the observance of military rights is determined.

Problems regarding the functioning of civilian control over the activities of the Armed Forces of Ukraine are investigated. The author emphasizes the need to overcome the departmental closure of military management and increase transparency in issues of personnel provision. It is proven that the development of independent human rights institutions and raising the legal culture of the military personnel themselves are effective means of combating discipline violations and unlawful orders.

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

In conclusion, the necessity of systematizing legislation on the status of military personnel is emphasized, along with creating an effective mechanism for operational reaction to violations of military rights and ensuring real, rather than declarative, social support for defenders and their family members.

Ключові слова: конституційні засади, права військовослужбовців, соціальний захист, оборонна здатність, цивільний контроль, судовий захист, правовий статус.

Key words: constitutional foundations, rights of military personnel, social protection, defense capability, civilian control, judicial protection, legal status.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Національна оборона, державна та громадська безпека на сучасному етапі проголошені основними пріоритетами національної безпеки України. Збереження державного суверенітету та цілісності України, забезпечення її безпеки досягається різними правовими засобами, у тому числі й встановленням конституційного обов'язку громадян щодо захисту Вітчизни. Відповідно до Конституції України захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України є обов'язком громадян України (ст. 65). Проблема взаємодії держави і громадян з питань виконання військового обов'язку потребує невідкладного вирішення і набуває особливого характеру у зв'язку зі становленням в Україні правової держави та громадянського суспільства, збереженням серйозних військових загроз в сучасних умовах, включаючи збройну агресію. Основною формою реалізації громадянами України конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни є військова служба як особливий вид державної служби.

Військовослужбовцям належить найважливіша роль у вирішенні завдань оборони та безпеки держави. Проблема військової служби не зводиться до суто технічних питань вступу, виконання та припинення служби у Збройних Силах України чи інших військових формуваннях, а набуває характеру стратегічного забезпечення збереження країни та зміцнення обраного нею конституційного ладу.

Слід враховувати, що безпека України, стан бойової готовності армії та флоту безпосередньо залежать від людей, які проходять військову службу. Ефективність, якість діяльності, що ними здійснюється, обумовлені наявністю державних гарантій, закріплених у Конституції України та законах. Однак нинішнє становище військовослужбовців часто не повною мірою відповідає їхньому конституційно-правовому статусу. Назріла потреба у формуванні державної політики, що враховує соціально-економічне, правове, політичне становище військовослужбовців в Україні з урахуванням сучасних реалій. Неоднозначність правового становища військовослужбовців в сучасній Україні підтверджує необхідність удосконалення відносин між армією та державою.

Протягом останніх десятиліть державою формується нове законодавство, що визначає правове становище військовослужбовців. Неоднозначність правових актів, що приймаються у військовій сфері, призводить до того, що розроблені на державному рівні концепції прав і свобод військовослужбовців на практиці часто носять декларативний характер, не мають прорахованих витратних критеріїв, не забезпечені фінансовою складовою. Відсутній ефективний захист військовослужбовців від відомчого свавілля. Загострення цих проблем веде до зниження престижу та привабливості військової служби, здатності армії ефективно виконувати покладені на неї державні функції щодо забезпечення стримування реальних загроз національній безпеці. Наявність зазначених обставин обумовлює необхідність нормативного закріплення стимулів з метою підвищення значущості військової служби та забезпечення безпеки суспільства і держави. У зв'язку з цим певний інтерес становить дослідження конституційно-правових основ захисту прав і свобод військовослужбовців в Україні.

Актуальність теми обумовлена тим, що за наявності зовнішніх і внутрішніх факторів, що становлять загрози інтересам військової безпеки сучасної України, не сформовано цілісна державна концепція, що визначає конкретні заходи щодо гарантування правового становища військовослужбовців та вдосконалення їх конституційно-правового статусу.

Незважаючи на те, що окремі питання, пов'язані з проблематикою правового становища військовослужбовців, отримали певну розробку в працях учених, необхідно проведення додаткових досліджень, здатних зробити внесок у подальший розвиток вчення про пра-

вове становище особистості шляхом конкретизації та доповнення поточного законодавства через систему спеціальних прав і обов'язків особливої категорії громадян — військовослужбовців.

Аналіз літературних джерел

Правовий статус особистості об'єктивно обумовлений системою суспільних відносин, місцем і роллю людини в структурі суспільства. По мірі суспільного прогресу правовий статус розвивається, збагачується у своєму соціальному змісті, доповнюється новими правами, свободами, обов'язками.

Проблема прав особистості — одна з основних у працях видатних мислителів свого часу: Т. Кампанелли, Ж.-Ж. Руссо, А. де Сен-Симона. Цій проблемі присвячені також роботи багатьох українських та зарубіжних учених.

У сучасній науці істотний внесок у розвиток концепції прав і свобод людини і громадянина внесли українські дослідники, які займаються питаннями конституційного та військового права.

Питання правового статусу особистості досліджувалися в працях багатьох вчених. Спеціальні статуси, що конкретизують і доповнюють загальні права і обов'язки особистості, з урахуванням специфіки її становища, у тому числі й військовослужбовців, вивчалися низкою українських та зарубіжних вчених.

Разом з тим, незважаючи на певне висвітлення в науковій літературі окремих питань правового становища військовослужбовців, досліджень, присвячених конституційно-правовим основам захисту прав військовослужбовців в Україні сучасного періоду, особливо в умовах воєнного стану, проводилося недостатньо. Таким чином, вивчення конституційно-правових основ захисту прав військовослужбовців в Україні відноситься до числа актуальних завдань конституційного права, що і послужило підставою для вибору теми дослідження.

У статті вирішено наукову задачу з аналізу змісту конституційних основ захисту прав і свобод військовослужбовців з метою дослідження практики їх реалізації та визначення напрямів удосконалення діючого законодавства.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає у комплексному вивченні конституційно-правових основ захисту прав військовослужбовців в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У роботі зазначається, що виходячи з характеру та специфіки діяльності військовослужбовців, їхні права та обов'язки мають певну систему, що класифікується на дві великі групи: загальногромадянські та військовослужбові. Автором аналізуються зміст та особливості реалізації цих прав і обов'язків.

Дослідники звертають увагу, що особливий характер військової служби, пов'язаний з обмеженнями їхнього загальногромадянського статусу (щодо свободи пересування, права на підприємницьку діяльність, участі в страйках тощо), є підставою для надання військовослужбовцям гарантій, компенсацій, пільг, які встановлюються: військовослужбовцям та членам їхніх сімей; громадянам, звільненим з військової служби, та членам їхніх сімей. Їхній обсяг і зміст залежить від ряду факторів — вислуги років, військового звання, посади, умов виконання обов'язків військової служби. При цьому пільги, компенсації можуть надаватися при призові на військову службу, під час проходження військової служби, у період військових зборів, при звільненні з військової служби тощо.

При розгляді поняття "статус військовослужбовця" наголошується на важливості моменту переходу громадянина із загальногромадянського статусу у військовослужбовий, оскільки тільки з моменту початку строку військової служби громадянин стає військовослужбовцем. Дослідник підкреслює, що крім осіб, які проходять військову службу за контрактом та призваних на військову службу за призовом (у тому числі під час мобілізації), статус військовослужбовців поширюється на осіб, призваних на військові збори; військовослужбовців, захоплених у полон або як заручники, інтернованих у нейтральних країнах, у разі безвісної відсутності (до визнання їх у судовому порядку безвісно відсутніми або померлими) та в ряді інших випадків. Статус військовослужбовця втрачається з моменту закінчення військової служби.

Правники минулих століть, посилаючись на специфіку військової організації, особливе становище армії в механізмі держави, винятковість її функцій, підкреслювали особливості правового становища військовослужбовців.

Конституції радянського періоду визначали статус військовослужбовців як повноправних громадян, включаючи право обирати і бути обраними. Однак реальне забезпечення цих прав часто підмінялося партійно-державним контролем. З прийняттям Конституції України 1996 року знайшли своє визнання та нормативне закріплення положення про найвищу цінність людини, її прав, свобод; визначено основи правового статусу людини, відносини держави та особистості. Особливе значення має прийняття Закону України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей", який конкретизував конституційні норми.

При розгляді особливостей розвитку конституційних прав і свобод людини і громадянина в Україні дослідником робиться висновок про те, що становлення прав і свобод військовослужбовців відбувалося по мірі утвердження правового становища особистості в суспільстві. Права і свободи військовослужбовців конкретизувалися та доповнювалися з урахуванням змін умов історичного процесу, включаючи економічні, політичні, соціальні аспекти, особливо в умовах протидії збройній агресії.

Зазначається, що реалізація військовослужбовцями загальногромадянських прав і свобод має специфічні особливості у зв'язку з обмеженнями, встановленими законодавством України для даної категорії громадян на період виконання ними обов'язків військової служби, а в ряді випадків — і після звільнення з військової служби. Підкреслюється, що обмеження мають тимча-

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/).

совий характер, межі та строк дії, а також мають бути чітко визначені законом.

Автори вказують на те, що специфіка військової служби та характер військово-службових відносин уже самі по собі ведуть до фактичного обмеження прав і свобод військовослужбовців як громадян країни. Вони підпорядковані наказу, обмежені у праві вільного вибору місця проживання, обмежені в можливостях зміни професії, занять будь-якою іншою діяльністю, що приносить доходи (окрім викладацької, наукової та творчої), та тощо.

Військова служба часто пов'язана з ризиком для здоров'я, а часом і життя, у зв'язку з чим наявні обмеження компенсуються військовослужбовцям встановленою системою державних гарантій, пільг та компенсацій.

Дослідники піддають детальному аналізу обмеження, що поширюються на військовослужбовців при реалізації ними особистих, соціально-економічних, політичних прав і свобод. При узагальненні існуючих позицій автором виділяються наступні цілі обмежень: захист публічних інтересів особистості, суспільства і держави; виконання обов'язків щодо забезпечення оборони країни та безпеки держави; створення умов ефективної професійної діяльності військовослужбовців щодо виконання ними професійних обов'язків; встановлення перешкод можливому зловживанню військовослужбовцями правами, наданими у зв'язку з виконанням загальних, посадових і спеціальних обов'язків; забезпечення незалежності в реалізації посадових і спеціальних прав.

Обгрунтовується висновок, що обмеження, які вводяться українським законодавцем, повинні відповідати наступним критеріям: конституційності, пропорційності, соразмірності та справедливості, а також бути спрямованими на забезпечення національної безпеки.

Наголошується, що порушення права або спроба його порушити можливі в будь-який момент, тому саме на стадії захисту порушення має бути ліквідоване, а право відновлене. Відновлення порушеного права можливе всіма способами, передбаченими законом, шляхом звернення до судових та несудових органів.

У науковій літературі при розмежуванні та класифікації форм захисту вченими використовуються різні критерії та види способів захисту. Аналізуючи різні підходи та точки зору на систему таких способів, автор пропонує способи захисту прав і свобод людини і громадянина, систематизує їхні критерії.

У роботі зазначається, що статус військовослужбовців впливає на реалізацію їхнього права на судове оскарження. У зв'язку з тим, що військовослужбовці поряд із загальним правовим статусом володіють і спеціальним статусом, право скарги військовослужбовців включає в себе також загальногромадянську частину — загальне право скарги, що встановлюється нормами загального законодавства, яке поширюється на військовослужбовців, як і на інших громадян, та загальногромадянську частину — спеціальне право скарги, що також встановлюється загальним законодавством, але має певні особливості реалізації для військовослужбовців, які конкретизуються нормами спеціального (військового) законодавства. Отже, військовослужбовці мають загальне право скарги, яким володіють усі громадяни як такі, і спеціальне право скарги — як особи з особливим правовим статусом, наділені законодавством спеціальною правосуб'єктністю на додаток до загальної та виконуючі специфічні соціальні функції.

Дослідники роблять висновок про те, що розвиток традиційних форм судового і несудового захисту прав людини та становлення нових правозахисних інститутів посилює ефективність гарантованих Конституцією України прав і свобод громадян.

Зазначається, що соціальний захист громадян в Україні є найвищим вектором розвитку країни. Водночас у роботі автори досліджують ряд проблемних питань, пов'язаних з реалізацією соціальних гарантій військовослужбовців та членів їхніх сімей. Так, особливе місце в системі прав людини займає право на житло. Забезпечення громадян житлом завжди було гострою проблемою в нашій країні, а в умовах збройної агресії та руйнування інфраструктури набуло критичного характеру. За підсумками моніторингу соціально-економічного та правового становища військовослужбовців та членів їхніх сімей у Збройних Силах України, загальна кількість сімей військовослужбовців, співробітників правоохоронних органів, громадян, звільнених з військової служби, а також прирівняних до них осіб, які потребують отримання житла, є значною. Тисячі сімей не мають житла для постійного проживання, багато хто потребує відселення з небезпечних районів або потребує покращення житлових умов. Крім того, гостро стоїть питання забезпечення службовим житлом. Незважаючи на вжиті державою заходи, включаючи програми пільгового кредитування, темпи забезпечення житлом не повністю задовольняють потреби армії.

У зв'язку з прийняттям низки змін до законодавства, іноді вибудовується нова система надання пільг військовослужбовцям, яка потребує постійного коригування для недопущення погіршення їхнього правового становища.

Розкриваючи право військовослужбовців на соціальний захист, автор зазначає, що витрати у вирішенні питань соціального захисту ставлять військовослужбовців у число соціально незахищених категорій громадян. Дослідниками обгрунтовується необхідність прийняття комплексу заходів організаційно-правового характеру, спрямованих на вдосконалення механізмів та інститутів соціального захисту військовослужбовців.

У статті підкреслюється, що соціально-економічні процеси розвитку суспільства і сфери правосуддя тісно взаємопов'язані. Різноманітність проблем, пов'язаних з реформуванням і розвитком судової системи, зачіпає рівень і якість судового захисту прав і законних інтересів військовослужбовців в Україні.

Аналізуючи судовий захист прав і свобод військовослужбовців, автори зазначають, що в останні роки зберігається тенденція значного збільчення кількості звернень військовослужбовців за судовим захистом своїх прав, свобод та інтересів. В даний час військовими судами (або цивільними судами, що розглядають такі справи) щорічно розглядаються тисячі позовів і скарг військовослужбовців.

Зростання кількості звернень пояснюється не тільки підвищенням правової грамотності військовослужбовців, а й незадовільним станом справ у Збройних Силах щодо забезпечення особового складу належними видами забезпечення та дотримання інших прав військовослужбовців. Статистика показує, що рівень дотримання прав військовослужбовців з боку органів військового управління подекуди залишається недостатньо високим. Найбільше порушень допускається командуванням при забезпеченні військовослужбовців належними видами забезпечення — значна частина від усіх встановлених судами порушень.

Дослідниками вивчається здійснення захисту прав військовослужбовців за заявами (скаргами), аналізується розвиток законодавства з питання оскарження рішення, дій (бездіяльності) органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових осіб. Відзначаються проблемні питання, пов'язані з реалізацією військовослужбовцями права на судовий захист. Автор вважає, що сучасний етап розвитку країни диктує необхідність переходу судів на якісно новий рівень діяльності.

Автори вказують, що правозахисна діяльність незалежних правозахисних об'єднань є одним із реальних способів несудового внутрішньодержавного захисту прав і свобод військовослужбовців. Аналізуючи діяльність органів військового управління, дослідник підкреслює, що формуванню системи цивільного контролю заважає відомча закритість щодо злочинів, які вчиняються у Збройних Силах України.

Водночас, на думку дослідників, вирішення багатьох питань, пов'язаних з армією, безпекою військової служби, соціальним захистом військовослужбовців, дотриманням їхніх прав і свобод тощо, потребує особливої уваги суспільства.

У 1990-х роках на хвилі розпаду Радянського Союзу дестабілізація політичної, економічної, соціальної сфер життя України торкнулася і армії. Порушення прав і свобод людини і громадянина набували масового характеру. Стан законності та правопорядку, обстановка по боротьбі зі злочинністю у Збройних Силах та інших військових формуваннях України залишали бажати кращого. У країні в умовах збройного конфлікту та необхідності відсічі агресії велися бойові дії. За оцінками правозахисних організацій, внаслідок виконання завдань, починаючи з 2014 року та особливо після повномасштабного вторгнення, загинули тисячі українських військовослужбовців, велика кількість отримала поранення. Це призвело до виникнення значної кількості біженців та вимушених переселенців.

У цей період у країні стали створюватися незалежні правозахисні об'єднання, діяльність яких пов'язана із захистом прав і свобод, у тому числі й військовослужбовців. Їх створення, на думку дослідника, було зумовлене насамперед наявністю збройного конфлікту, який спровокував загибель великої кількості військовослужбовців. Як правило, ідея створення незалежних правозахисних об'єднань, основним видом діяльності яких був захист прав і свобод військовослужбовців, належала матерям та дружинам, які втратили своїх близьких, або ж прагнули захистити тих, хто перебуває на фронті.

У числі основних видів діяльності незалежних правозахисних об'єднань автор виділяє такі: захист прав і свобод людини; просвітницька діяльність; юридичні та соціологічні дослідження; юридичні консультації з питань призову, проходження військової служби, альтернативної служби; проведення благодійних акцій; надання посильної допомоги сім'ям, чиї діти та чоловіки загинули; проведення пошукової роботи безвісти зниклих та захоронених у спільних могилах.

Дослідники підкреслюють, що незалежні правозахисні об'єднання не виступають проти армії як такої. Своєю діяльністю вони намагаються привести у відповідність до вимог закону обов'язки громадян країни щодо захисту Вітчизни, виступають проти безглуздої загибелі військовослужбовців, неуставних відносин, призову в армію осіб, які не мають відповідного стану здоров'я, а також проти порушень прав і свобод військовослужбовців в цілому.

У 2014 та наступних роках розпочато проведення реформи соціальних гарантій, встановлених військовослужбовцям в Україні. В якості одного з напрямків названо забезпечення обов'язкового цивільного контролю за ефективністю змін в армії відповідно до інтересів обороноздатності країни, обсягами виділених грошових коштів та актуальністю проведення цієї реформи.

Автори констатують, що сьогодні думка громадських інститутів країни про необхідність зміни ситуації з правами військовослужбовців почута державою. Починаючи з 2014 року, органами виконавчої влади, де передбачена військова служба, прийнято ряд рішень, спрямованих на взаємодію та співпрацю армії і суспільства. Армія ставиться під цивільний контроль суспільства. При Міністерстві оборони України створено Громадську раду.

На збірних пунктах країни рекрутам повідомляють місця їх майбутньої служби. У зв'язку з наявністю ряду питань до командування Збройних Сил України в Генеральному штабі організована гаряча лінія, за телефонами якої можна отримати конкретні відповіді з різних проблем, пов'язаних з набором на військову службу.

Міністерством оборони України розробляються Положення про батьківські комітети, діяльність громадських організацій, що опікуються правами військових, з метою надання допомоги командуванню військових частин у зміцненні дисципліни та порядку, згуртуванні військових колективів, забезпеченні умов безпеки військової служби.

Аналізуючи перелічені зміни в діяльності органів влади, у тому числі органів військового управління України по відношенню до громадського контролю в армії, можна зробити висновок, що громадянське суспільство і держава прийшли до певного взаєморозуміння. Підкреслюється, що інститути громадянського суспільства, громадського контролю сформовані в нашій країні і готові до спільної роботи з державою в рамках діалогу та співпраці. І хоча система цивільного контролю над армією в нашій країні в цілому ще не склалася, діяльність правозахисних об'єднань підтримується населенням, є ефективною та затребуваною.

Здійснюючи наглядову діяльність у структурах, де законодавством України передбачена військова служба, військова прокуратура перевіряє законність дій

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

органів військового управління на предмет дотримання ними встановлених законодавством норм у частині прав і свобод, пільг і гарантій для військовослужбовців. Правозахисні функції були притаманні прокуратурі завжди, тим не менш, захист прав і свобод людини, а стосовно військових прокурорів — захист прав і свобод військовослужбовців, членів їх сімей у законодавчих актах про прокуратуру як спеціальний напрямок роботи виділявся недостатньо чітко.

Підкреслюється, що в даний час діяльність органів прокуратури щодо захисту конституційних прав і свобод людини і громадянина є самостійним напрямком, який знаходить реалізацію в різних видах функціонування органів військової прокуратури. Одним із головних пріоритетів у діяльності органів військової прокуратури є нагляд за виконанням законодавства про соціальний захист військовослужбовців, осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей.

Так, щорічно виявляються тисячі порушень житлового законодавства, причому в органи військової прокуратури звертаються не тільки військовослужбовці, а й члени їх сімей та військові пенсіонери. Ці звернення пов'язані з порушеннями прав і свобод як призовників, так і офіцерів запасу, що призиваються на військові збори. Кількість таких заяв зростає з року в рік, і по них обов'язково проводяться перевірки. Велика частина скарг пов'язана з невиконанням законодавства і незаконністю наказів та інструкцій, порушенням порядку проходження військової служби, незадовільним пенсійним забезпеченням та незаконним призовом.

У 2014—2025 роках органами військової прокуратури проведено тисячі перевірок виконання законодавства, якими виявлено порушення законів, внесені подання про усунення виявлених порушень, відновлені права тисяч військовослужбовців.

Аналізуючи правозахисну діяльність органів прокуратури України, автор вважає, що зміщення акцентів у діяльності органів прокуратури у бік здійснення правозахисних функцій відповідає вимогам міжнародних стандартів у галузі прав людини та їх приведенню у відповідність із внутрішньодержавними. Правозахисна діяльність прокуратури повинна стати системоутворюючою, оскільки основним завданням будь-якої галузі прокурорського нагляду є захист прав і свобод людини.

Зазначається, що на даний період діяльність органів прокуратури України стала більш відкритою, доступною для населення країни. Водночас автор вважає, що тільки органами військової прокуратури України неможливо навести порядок в армії, навіть при ефективному використанні її правозахисного потенціалу. З метою захисту як прав військовослужбовців, так і інтересів держави повинні бути створені додаткові державні органи, що своєю діяльністю доповнюють існуючі структури із захисту прав і свобод громадян.

У роботі зазначається, що прокуратура є незалежним і самостійним органом, що займає своє місце в системі державної влади. Їй призначено бути партнером щодо втілення в життя найбільш важливих завдань, забезпечуючи безумовне дотримання закону при взаємодії з представниками всіх верств суспільства, зацікавлених у зміцненні української державності на принципах законності та правопорядку.

Дослідники зазначають, що інститут Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини виконує великий обсяг роботи. Розгляд скарг і звернень про порушення прав і свобод людини і громадянина, у тому числі військовослужбовців, вжиття заходів щодо їх відновлення є одним із основних напрямків цієї повсякденної трудомісткої роботи. Проблеми порушення встановлених Конституцією України, федеральним законодавством, іншими нормативними правовими актами прав, свобод, гарантій правового та соціального захисту військовослужбовців, громадян, звільнених з військової служби, та членів їх сімей відображаються Уповноваженим у щорічних доповідях. У рамках своєї компетенції Уповноважений має право надати допомогу при порушенні прав і свобод військовослужбовців, хоча, безумовно, відновлення порушених прав — найбільш складний напрямок діяльності омбудсмена.

Об'єктом правозахисної діяльності Уповноваженого з прав людини є не тільки права і свободи, безпосередньо закріплені Конституцією України, а й комплекс додаткових військово-службових прав, закріплених спеціальним законодавством.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що конституційно-правові засади захисту прав військовослужбовців в Україні є динамічною системою, яка потребує постійного вдосконалення, особливо в умовах збройної агресії та воєнного стану. Забезпечення прав захисників є не лише соціальним зобов'язанням держави, а й критичним фактором обороноздатності та морально-психологічного стану армії.

Ключові результати аналізу свідчать про таке:

1. Специфіка статусу: Правове становище військовослужбовців поєднує загальногромадянські права з обмеженнями, зумовленими специфікою служби. Ці обмеження мають бути пропорційними, законними та компенсуватися належним соціальним забезпеченням.

2. Система захисту: Ефективний захист прав військових забезпечується комплексом механізмів: судовим (військові та загальні суди), несудовим (діяльність Уповноваженого ВР з прав людини, органів прокуратури) та громадським контролем.

3. Соціальні гарантії: Ключовими проблемами залишаються реалізація права на житло, своєчасність грошового забезпечення та ефективність реабілітації. Потребує вдосконалення механізмів швидкого реагування на порушення прав з боку командування.

Отже, успіх конституційно-правової політики залежить від реальної синергії між державою та громадянським суспільством, спрямованої на створення гідних умов служби та надійних механізмів захисту прав військовослужбовців.

Література:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

2. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20 груд. 1991

р. № 2011-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 15. Ст. 190.

3. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02 черв. 2016 р. № 1402-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 31. Ст. 545.

4. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини: Закон України від 23 груд. 1997 р. № 776/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 20. Ст. 99.

5. Кузнєцов О. В. Соціальний захист військовослужбовців в Україні: механізми державного управління. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2023. 210 с.

6. Петровський О. М. Правовий статус військовослужбовців у Збройних Силах України: монографія. Київ: ВІКНУ, 2024. 185 с.

7. Бондарчук В. І. Конституційні гарантії прав військовослужбовців в умовах воєнного стану. Право України. 2025. № 2. С. 45—52.

8. Ярмоленко Ю. В. Обмеження прав і свобод військовослужбовців: конституційно-правовий аспект. Часопис Київського університету права. 2024. № 3. С. 112—118.

9. Коваленко А. А. Судовий захист прав військовослужбовців: теорія та практика. Юридичний вісник. 2024. № 4. С. 89—95.

10. Іванова О. М. Громадський контроль над збройними силами в умовах демократичних перетворень. Політичне життя. 2023. № 1. С. 75—81.

11. Прокуратура України: Загальна характеристика та напрямки діяльності. За ред. П. Д. Петренка. Київ: Юрінком Інтер, 2024. 350 с.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Constitution of Ukraine, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (Accessed 22 March 2026).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On social and legal protection of servicemen and their family members", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12 (Accessed 22 March 2026).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On judiciary and status of judges", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19 (Accessed 22 March 2026).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On the Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-вр (Accessed 22 March 2026).

5. Kuznietsov, O. V. (2023), Sotsialnyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv v Ukraini: mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia [Social protection of military personnel in Ukraine: mechanisms of public administration], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.

6. Petrovskyi, O. M. (2024), Pravovyi status viiskovosluzhbovtsiv u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: monohrafiia [Legal status of military personnel in the Armed Forces of Ukraine: monograph], VIKNU, Kyiv, Ukraine.

7. Bondarchuk, V. I. (2025), "Constitutional guarantees of the rights of military personnel under martial law", Law of Ukraine, vol. 2, pp. 45—52.

8. Yarmolenko, Yu. V. (2024), "Restrictions on the rights and freedoms of military personnel: a constitutional and legal aspect", Journal of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, vol. 3, pp. 112—118.

9. Kovalenko, A. A. (2024), "Judicial protection of the rights of military personnel: theory and practice", Legal Bulletin, vol. 4, pp. 89—95.

10. Ivanova, O. M. (2023), "Civil control over the armed forces in the context of democratic transformations", Political Life, vol. 1, pp. 75—81.

11. Petrenko, P. D. (Ed.) (2024), Prokuratura Ukrainy: Zahalna kharakterystyka ta napriamky diialnosti [Prosecutor's Office of Ukraine: General characteristics and directions of activity], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 24. 03.26
Прорецензовано / Revised: 15. 04.26
Дата публікації / Published: 21.05.26



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

УДК 351:334.012.64:332.14

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: 10.32702/2306-6814.2026.10.586

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

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

INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR SME STIMULATION IN UKRAINE

Метою дослідження є здійснення комплексний аналіз сучасного стану інституціоналізації публічно-приватного партнерства (далі — ППП) як механізму стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва (далі — МСП) на регіональному рівні в Україні через призму зарубіжного досвіду, нормативно-правового забезпечення та емпіричної оцінки ефективності діючих моделей. Методологія дослідження поєднує компаративний аналіз кейсів восьми країн за логікою максимальної варіації, контент-аналіз законодавства України та ЄС-орієнтованих політик підтримки МСП, аналіз офіційних даних та програм підтримки бізнесу, а також індексний підхід до оцінювання готовності регіонів до впровадження ППП. Наукова новизна полягає у виокремленні п'яти функціональних моделей ППП для підтримки МСП (інфраструктурної, фінансової, знаннєвої, цифрової та мережевої), ідентифікації чотирьох ключових розривів між правовим потенціалом ППП та його фактичним використанням в Україні, а також у розробленні авторського індексу готовності регіонів із чотирма субіндексами. Результати дослідження засвідчують, що ухвалення Закону України "Про публічно-приватне партнерство" від 19.06.2025 № 4510-IX створило якісно нову правову рамку для застосування ППП у сферах розвитку підприємництва, інновацій та відновлення, однак практичне розгортання цього потенціалу стримується неповнотою підзаконної бази, дефіцитом кадрової та аналітичної спроможності на місцевому рівні, фрагментарністю діючих інструментів підтримки МСП і високими безпековими ризиками. Обгрунтовано, що для України більш релевантними є не лише великі інфраструк-

турні проєкти, а насамперед "м'які" форми ППП: бізнес-інкубатори, кластери, центри підтримки підприємництва, цифрові сервіси, фінансово-гарантійні механізми та партнерські платформи. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання Міністерством економіки України, органами місцевого самоврядування, агенціями регіонального розвитку та міжнародними донорами для проєктування пілотних ініціатив ППП, диференціації інструментів підтримки залежно від типу громади та узгодження програм післявоєнного відновлення з політикою розвитку МСП.

Purpose — to provide a comprehensive analysis of the current state of public-private partnership (PPP) institutionalization as a mechanism for stimulating the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) at the regional level in Ukraine through the prism of foreign experience, the regulatory framework and the empirical assessment of operating support models. Methodology — the study combines a comparative analysis of eight country cases selected according to the logic of maximum variation, content analysis of Ukrainian PPP legislation and SME policy documents, review of official programme data and organizational reports, and an index-based approach to measuring regional readiness for PPP implementation. Scientific novelty — the article proposes a functional typology of five PPP models relevant for SME support (infrastructure, financial, knowledge-based, digital and network models), identifies four key gaps between Ukraine's legal potential in PPP and the still limited practical use of this instrument, and develops an authorial regional readiness index built on four sub-indices: institutional capacity, entrepreneurial potential, resource provision and infrastructure base. Results — the analysis demonstrates that the Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" No. 4510-IX of 19 June 2025 created a new legal framework that is more open to municipal actors, hybrid financing, digital procedures and recovery-related projects. At the same time, the implementation gap remains substantial because local governments and regional institutions often lack project preparation skills, standardized documents, monitoring tools and stable co-financing. The study argues that the most relevant forms of PPP for Ukraine are not limited to large concession-type projects; much greater practical value may come from softer partnership formats such as business incubators, cluster initiatives, mentoring networks, digital business services and public-private financial instruments. Practical implications — the results may be used by the Ministry of Economy of Ukraine, local self-government bodies, regional development agencies and international donors to design pilot PPP portfolios, differentiate support instruments for communities with different levels of readiness and better integrate SME development policy into post-war recovery planning.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство; мале та середнє підприємництво; інституціоналізація; регіональний розвиток; моделі підтримки; готовність регіонів; повоєнне відновлення.

Key words: public-private partnership; small and medium-sized enterprises; institutionalization; regional development; support models; regional readiness; post-war recovery.

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

Інституціоналізація публічно-приватного партнерства (далі — ППП) як механізму стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва (далі — МСП) є одним із ключових завдань публічного управління в умовах повоєнного відновлення України. У схваленій урядом Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року МСП визначено основою економіки, що забезпечує дві третини доданої вартості та понад 80 % робочих місць, а серед пріоритетів державної політики названо доступ до капіталу, дерегуляцію, цифровізацію та нові інструменти підтримки бізнесу [12]. Масштаб руйнувань, зафіксований оновленими оцінками потреб відновлення, додатково підсилює потребу в механізмах, здатних поєднати публічні ресурси, приватні інвестиції та донорську підтримку на рівні територій [33].

У цьому контексті ухвалення Закону України "Про публічно-приватне партнерство" від 19 червня 2025 року № 4510-IX є поворотним моментом для розвитку парт-

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/).

нерських механізмів в Україні. Новий закон замінив попередню модель "державно-приватного партнерства", яка протягом тривалого часу залишалася надмірно складною, орієнтованою переважно на великі інфраструктурні проєкти та майже не застосовувалася у сфері підтримки МСП [11; 32; 29].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній українській та зарубіжній науковій літературі проблематика ППП і підтримки МСП висвітлюється нерівномірно. Вітчизняні дослідження зосереджені або на правових і організаційних засадах ППП, зарубіжному досвіді та управлінні ризиками партнерських проєктів [10; 1; 8; 3; 4], або на питаннях державної політики розвитку МСП [9], або на можливостях використання ППП для повоєнного відновлення територій і окремих секторів публічних послуг [15; 2; 14]. У зарубіжній літературі домінують загальнотеоретичні підходи до оцінки результативності ППП та їх інституційних конфігурацій [21; 35; 27], однак спеціально сфокусованих на регіональних механізмах ППП для стимулювання МСП досліджень небагато. Отже, наявна наукова база потребує інтеграції компаративного, нормативного та прикладного вимірів у єдину аналітичну рамку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — здійснити комплексний аналіз сучасного стану та перспектив інституціоналізації ППП як механізму стимулювання розвитку МСП на регіональному рівні в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічно дослідження спирається на компаративний аналіз кейсів восьми країн, відібраних за логікою максимальної варіації, що дає змогу поєднати приклади розвинених і перехідних економік та порівняти різні інституційні дизайни ППП [28]. Для інтерпретації отриманих результатів використано функціональний підхід до ППП, за якого класифікація здійснюється не лише за юридичною формою контракту, а й за типом впливу на розвиток підприємництва [21; 35].

Компаративний аналіз зарубіжного досвіду. Відібрано вісім країн за двома критеріями: наявність інституціоналізованих практик підтримки МСП через публічно-приватну взаємодію та релевантність такого досвіду для українських умов. До групи розвинених економік віднесено Велику Британію, Францію, Німеччину та Канаду; до групи трансформаційних економік — Польщу, Естонію, Грузію та Молдову. Така стратегія дає змогу зіставити різні масштаби, інструменти та організаційні форми підтримки МСП, не втрачаючи контекстуальної наближеності до України [25].

Британський досвід демонструє еволюцію від класичних інфраструктурних схем до сервісно-мережевих механізмів підтримки бізнесу. Growth Hubs у Великій Британії поєднують національні та локальні інструменти допомоги підприємствам, інтегруючи публічних і приватних партнерів, спрощуючи доступ МСП до консультацій, навчання, фінансування та менторської підтримки [17; 30].

Французька модель poles de competitivite репрезентує кластерну форму ППП, у межах якої держава, бізнес, університети та дослідницькі установи спільно формують регіональні інноваційні екосистеми. У фазі V (2023—2026) держава та регіони підтвердили підтримку 55 полюсів конкурентоспроможності, що свідчить про стійкість цієї моделі як інструменту кооперації між великими компаніями, МСП і наукою [24].

Німецька модель спирається на потужну інституційну інфраструктуру розвитку Mittelstand. KfW Group поєднує роль публічного банку розвитку з масштабними фінансовими інструментами для малого бізнесу, включно з кредитуванням, гарантуванням і спеціалізованими програмами для інноваційних компаній [22].

Канадська мережа Community Futures є однією з найбільш релевантних для України, оскільки працює з малими та сільськими громадами, де ринкова інфраструктура підтримки бізнесу традиційно слабша. У 2023—2024 роках мережа охоплювала 267 локальних офісів, що надавали консультації, фінансування та підтримку місцевого розвитку, поєднуючи федеральне фінансування, місцеве врядування і приватну експертизу [16].

Для Польщі характерне поєднання європейського нормативного середовища, муніципальних ініціатив та інструментів підтримки підприємництва, що розвивалися паралельно з реформою місцевого самоврядування. Польський досвід підтверджує, що навіть у країнах із потужною інфраструктурною складовою ППП найбільш динамічні форми підтримки МСП зосереджуються навколо інкубаторів, технопарків, експортних сервісів та локальних центрів розвитку [10; 19].

Естонія демонструє інноваційну цифрову модель ППП. Програма e-Residency грунтується на державній цифровій ідентифікації та залучає приватних постачальників послуг для реєстрації бізнесу, банківського обслуговування, бухгалтерії та юридичного супроводу, забезпечуючи можливість створення компанії повністю онлайн [18].

Грузія та Молдова репрезентують досвід менших пострадянських економік. Грузинське агентство інновацій та технологій підтримує інноваційні стартапи через грантові й акселераційні інструменти, орієнтовані на комерціалізацію та міжнародний ринок [20]. У Молдові мережа бізнес-інкубаторів і нові програми ODA демонструють, як публічні інституції можуть у партнерстві з донорами та місцевими органами влади створювати середовище для старту та розвитку МСП (ODA, n.d.).

На основі порівняльного аналізу виокремлено п'ять функціональних моделей ППП для підтримки МСП: інфраструктурну, фінансову, знаннєву, цифрову та мережеву. Для України найбільш релевантними є комбінації цих моделей, у яких партнерство не зводиться до спільного фінансування об'єкта, а охоплює координацію сервісів, трансфер знань, побудову локальних мереж і змішане фінансування програм розвитку.

Компаративний аналіз також дав змогу ідентифікувати ключові елементи успішної інституціоналізації ППП: сучасне законодавство, доступність інструментів для малих проєктів, наявність центрів компетенцій, провідну роль місцевого самоврядування, цифровізацію процедур, прозорість, збалансований розподіл ризиків і поступове масштабування від пілотів до портфелів проєктів [3; 4].

Водночас пряме перенесення зарубіжних рішень в український контекст обмежується воєнними ризиками, нерівномірністю спроможності громад, руйнуванням інфраструктури та залежністю від зовнішнього фінансування [5; 25; 19].

Нормативно-правове та інституційне забезпечення в Україні. Еволюція правового регулювання ППП в Україні умовно проходить шлях від рамкової та недостатньо працездатної моделі 2010-х років до сучаснішої, більш гнучкої редакції 2025 року. Закон України "Про публічно-приватне партнерство" розширив коло публічних партнерів, спростив підготовку проєктів меншого масштабу, відкрив можливості для гібридного фінансування, передбачив використання електронних процедур і створив окремі умови для проєктів відновлення [11; 29].

Для стимулювання МСП особливо важливими є такі нововведення нового закону: можливість залучення органів місцевого самоврядування як повноцінних публічних партнерів; спрощена підготовка невеликих проєктів; поєднання бюджетних, приватних і донорських ресурсів; ширше застосування електронної торговельної системи; розширення сфер, у яких може застосовуватися ППП, зокрема розвитку підприємництва, інновацій та цифрової інфраструктури [11].

Водночас SWOT-аналіз чинного забезпечення дає підстави вважати, що нормативний прорив ще не перетворився на інституційну зрілість. До сильних сторін слід віднести гармонізацію нового законодавства з європейськими підходами, цифрову інфраструктуру держави та децентралізовані повноваження громад; до слабких — неповноту підзаконної бази, відсутність мережі центрів компетенцій, кадровий дефіцит та слабкість систем моніторингу [10; 8; 1; 5].

Емпірична оцінка діючих моделей публічно-приватної взаємодії. Попри те що формалізованих проєктів ППП у сфері підтримки МСП в Україні поки що небагато, на практиці вже існує широкий спектр публічно-приватних взаємодій. До них належать державні програми, реалізовані через банки, цифрові платформи, грантові й дорадчі механізми; муніципальні ініціативи; кластерні та інкубаційні формати; а також донорсько-партнерські проєкти з розвитку місцевої економіки [12].

Найбільш масштабною державною програмою залишається "Доступні кредити 5-7-9 %", яка станом на березень 2026 року забезпечила понад 137 тис. пільгових кредитів на суму понад 470 млрд грн Водночас за своєю логікою ця програма є радше публічно-приватним фінансовим інструментом, у якому держава компенсує вартість капіталу, а приватний банківський сектор виконує функції відбору, кредитування й супроводу клієнтів [7]. Грантовий проєкт "єРобота" забезпечує вищу адресність підтримки, оскільки націлений на старт або розвиток бізнесу, створення робочих місць та окремі цільові групи, зокрема ветеранів [6]. Уряд також прямо пов'язує ці інструменти з політикою "Зроблено в Україні" та ширшим пакетом заходів із розвитку МСП [12].

Показовими прикладами "м'яких" форм партнерства є інкубаційна екосистема YEP, що поєднує освіту, менторство, акселерацію й роботу з університетами; Lviv IT Cluster, який розвиває галузеву взаємодію між бізнесом, владою та освітою; а також індустріальний парк "Біла Церква" як приклад локальної інфраструктури, де поєднуються приватна ініціатива, підготовлена територія та логіка кластеризації виробництва [34; 23; 31].

Інтегрована оцінка дає змогу виокремити чотири ключові розриви між потенціалом ППП та його фактичним використанням в Україні: між оновленою правовою рамкою та браком реалізованих формальних проєктів; між численними локальними практиками й відсутністю їх масштабування; між потребами МСП у фінансуванні, знаннях, інфраструктурі та ринках і фрагментарністю наявних інструментів; між спроможністю великих міст та невеликих або прифронтових громад.

Для оцінювання територіальної диференціації запропоновано індекс готовності регіонів до впровадження ППП у сфері підтримки МСП. Його структура включає чотири субіндекси: інституційну спроможність, підприємницький потенціал, ресурсне забезпечення та інфраструктурну базу. Підвищена вага інституційної спроможності зумовлена тим, що саме якість місцевих інституцій і здатність готувати проєкти виявляються вирішальними для успіху ППП у більшості міжнародних кейсів [25; 21; 5].

Застосування індексу дозволяє типологізувати громади на чотири групи: "лідери", "послідовники", "новачки" та "особливі" громади з підвищеним рівнем безпекових ризиків. Така типологія має не лише описовий, а й прикладний характер, оскільки уможливлює диференційований вибір інструментів: від інноваційних і мережевих моделей у громадах-лідерах до супроводу спільними проєктними командами та спрощених форматів у громадах із нижчим рівнем готовності.

Отримані результати розширюють усталене розуміння ППП, яке в науковій літературі часто зводиться до контрактних або інфраструктурних форм взаємодії. Функціональна типологія ППП для підтримки МСП дає змогу аналізувати партнерство як механізм розвитку локальних екосистем, а не лише як модель реалізації окремого об'єкта чи послуги, у тому числі в соціально чутливих секторах відновлення [35; 27; 14].

Для Міністерства економіки України першочерговими є завершення підзаконної бази, підготовка типових документів і розвиток методичної підтримки громад. Для обласного рівня доцільним є створення або посилення регіональних центрів компетенцій з ППП на базі агенцій регіонального розвитку. Для органів місцевого самоврядування пріоритетом має бути формування портфеля пілотних проєктів у сферах бізнес-інфраструктури, кластеризації, цифрових сервісів і фінансового посередництва. Для донорів — підтримка підготовки проєктів, гарантування воєнних ризиків і координація програм із національною стратегією розвитку МСП, що узгоджується з галузевими висновками щодо механізмів

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/).

залучення міжнародної допомоги у післявоєнному відновленні [11; 12; 33; 13].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті здійснено комплексний аналіз інституціоналізації ППП як механізму стимулювання розвитку МСП на регіональному рівні в Україні. На основі компаративного аналізу досвіду восьми країн виокремлено п'ять функціональних моделей ППП для підтримки МСП, встановлено ключові умови їх ефективності та обмеження трансферу в українські реалії. Доведено, що Закон України "Про публічно-приватне партнерство" 2025 року створює нові можливості для розвитку партнерських механізмів, однак їх реалізація потребує інституційної інфраструктури, пілотних проєктів, кадрового посилення та якісного моніторингу. Запропонований індекс готовності регіонів і типологія громад дають змогу перейти від універсальних рішень до диференційованого впровадження ППП залежно від рівня місцевої спроможності та безпекового контексту. Отримані результати можуть бути використані як аналітична основа для проєктування нових інструментів підтримки підприємництва в умовах післявоєнного відновлення України.

Література

1. Артеменко, А. (2025). Економіко-правові засади регулювання контрактних відносин у проєктах ППП. Економіка та суспільство, (82). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-179

2. Бобровська, О. Ю. (2021). Публічно-приватне партнерство як генератор економічного розвитку регіонів. Економіка та держава, (8), 17—22. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.17

3. Масик, М. З. (2018a). Зарубіжний досвід реалізації ДПП-проєктів. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 1 (61), 119—123. https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/23.pdf

4. Масик, М. З. (2018b). Особливості управління ризиками під час реалізації ДПП-проєктів. Публічне урядування, 2(12), 185-196. https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/527

5. Масик, М. З., & Дмитренко, Г. В. (2022). Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. Наукові перспективи, 12 (30), 41—54. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-41-54

6. Міністерство економіки України. (2025). єРобота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&lang=uk-UA

7. Міністерство економіки України. (2026). "Доступні кредити 5-7-9%": щотижнева статистика. https://me.gov.ua/News/Detail/80370822-7547-4ab0-9d46-dde333315e52?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-SchotizhnevaStatistika

8. Носков, О. М. (2024). Публічно-приватне партнерство ОМС та МСБ: інноваційні підходи. Проблеми сучасних трансформацій, (14). https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-05

9. Ольшанська, О. С. (2025). Удосконалення публічного управління розвитком МСП в Україні (Дис. д-ра наук з публічного управління та адміністрування). https://uacademic.info/ua/document/0825U000919

10. Петруха, Н. М. (2024). Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи розвитку. Публічне управління і політика, (2), 29—39. https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04

11. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20

12. 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: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80

13. Серьогіна, Н. О. (2025a). Механізми залучення міжнародної допомоги у розвиток сфери охорони здоров'я в контексті поствоєнного відновлення України. Національні інтереси України, 9 (14), 1055—1066. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9(14)-1055-1066

14. Серьогіна, Н. О. (2025b). Роль механізмів державно-приватного партнерства у створенні реабілітаційних центрів. Актуальні питання у сучасній науці, 9(39), 461—472. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-9(39)-461-472

15. Чальцева, О. М., & Лобода, Д. О. (2024). Державно-приватне партнерство як перспективний механізм повоєнного відновлення. Public Networks and Communications, (2), 11-18. https://doi.org/10.31558/3083-5895.2024.2.2

16. Community Futures Canada. (2024). Annual Report 2023-2024. https://communityfuturescanada.ca/

17. Department for Business, Innovation and Skills. (2016). Business growth service data handling — post closure. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a814fc9e5274a2e87dbcef1/bis-16-272-business-growth-service-data-handling-terms-and-conditions-for-participants.pdf

18. Enterprise Estonia. (2024). e-Residency of Estonia. https://www.e-resident.gov.ee/

19. European PPP Expertise Centre. (2025). Market Update: Review of the European PPP Market in 2024. European Investment Bank. https://www.eib.org/epec/

20. Georgia's Innovation and Technology Agency. (n.d.). Startups. https://gita.gov.ge/en

21. 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

22. KfW Group. (2024). Financial Report 2024. https://www.kfw.de/

23. Lviv IT Cluster. (n.d.). About Cluster. https://itcluster.lviv.ua/en/about-cluster/

24. Ministire de l'Economie, des Finances et de la Souverainete industrielle et numerique. (2023). Annonce de la labellisation de 55 poles de competitivite pour la phase V (2023-2026). https://presse.economie.gouv.fr/715-bruno-le-maire-roland-lescure-et-carole-delga-annoncent-la-labellisation-de-55-poles-de-competitivite-pour-la-phase-v-2023-2026/

25. OECD/EBRD. (2024). SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/3197420e-en

26. Organisation for Entrepreneurship Development (ODA). (n.d.). Business Incubators. https://www.oda.md/en/?catid=14&id=5924%3Aincubatoare-de-afaceri-en&view=article

27. Rejeb, A., Rejeb, K., Treiblmaier, H., & Zailani, S. (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

28. Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. Political Research Quarterly, 61 (2), 294—308. https://doi.org/10.1177/1065912907313077

29. Transparency International Ukraine. (2025). Will public-private partnership in Ukraine gain new life? https://ti-ukraine.org/en/news/will-public-private-partnership-in-ukraine-gain-new-life/

30. UK Government. (2025). Backing your business: Our plan for small and medium-sized businesses. https://www.gov.uk/government/publications/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses

31. UkraineInvest. (n.d.). Індустріальний парк "Біла Церква". https://ukraineinvest.gov.ua/interactive-map-of-ukraine-2/%D1%96%D0%BF-%D0%B1%-D1%86/

32. VoxUkraine. (2023). Державно-приватне партнерство в Україні: чи буде інакше цього разу? https://voxukraine.org/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-v-ukrayini-chy-bude-inakshe-tsogo-razu

33. World Bank Group. (2026). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

34. YEP. (n.d.). About us. https://www.yep-world.org/en/about-us

35. Yescombe, E. R. (2007). Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Butterworth-Heinemann.

References:

1. Artemenko, A. (2025), "Economic and legal principles of regulating contractual relations in PPP projects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 82. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-179.

2. Bobrovska, O.Yu. (2021), "Public-private partnership as a generator of regional economic development", Ekonomika ta derzhava, vol. 8, pp. 17—22. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.17.

3. Masyk, M.Z. (2018), "Foreign experience in implementing PPP projects", Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia, vol. 1, no. 61, pp. 119—123, available at: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/23.pdf (Accessed 28 April 2026).

4. Masyk, M.Z. (2018), "Features of risk management during the implementation of PPP projects", Publichne uriaduvannia, vol. 2, no. 12, pp. 185—196, available at: https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/527 (Accessed 28 April 2026).

5. Masyk, M.Z. and Dmytrenko, H.V. (2022), "Institutional stability of public administration under war conditions", Naukovi perspektyvy, vol. 12, no. 30, pp. 41—54. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-41-54.

6. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "eRobota: State grants to start or develop a business", available at: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&lang=uk-UA (Accessed 28 April 2026).

7. Ministry of Economy of Ukraine (2026), "Affordable loans 5-7-9%: weekly statistics", available at: https://me.gov.ua/News/Detail/80370822-7547-4ab0-9d46-dde333315e52?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-SchotizhnevaStatistika (Accessed 28 April 2026).

8. Noskov, O.M. (2024), "Public-private partnership of local self-government bodies and SMEs: innovative approaches", Problemy suchasnykh transformatsii, vol. 14. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-05.

9. Olshanska, O.S. (2025), "Improvement of public management of SME development in Ukraine", Doctoral dissertation, available at: https://uacademic.info/ua/document/0825U000919 (Accessed 28 April 2026).

10. Petrukha, N.M. (2024), "Public-private partnership in Ukraine: development prospects", Publichne upravlinnia i polityka, vol. 2, pp. 29—39. https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04.

11. 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).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy of recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized entrepreneurship for the period up to 2027 and approval of the action plan for its implementation in 2024—2027", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80 (Accessed 28 April 2026).

13. Serohina, N.O. (2025a), "Mechanisms for attracting international aid to the development of healthcare in the context of Ukraine's post-war recovery", Natsionalni interesy Ukrainy, vol. 9, no. 14, pp. 1055—1066. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9(14)-1055-1066.

14. Serohina, N.O. (2025b), "The role of public-private partnership mechanisms in establishing rehabilitation centers", Aktualni pytannia u suchasnii nautsi, vol. 9, no. 39, pp. 461—472. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-9(39)-461-472.

15. Chaltseva, O.M. and Loboda, D.O. (2024), "Public-private partnership as a promising mechanism for post-war recovery", Public Networks and Communications, vol. 2, pp. 11—18. https://doi.org/10.31558/3083-5895.2024.2.2.

16. Community Futures Canada (2024), "Annual Report 2023—2024", available at: https://communityfutures-canada.ca/ (Accessed 28 April 2026).

17. Department for Business, Innovation and Skills (2016), "Business growth service data handling — post closure", available at: https://assets.publishing.service.-

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/).

gov.uk/media/5a814fc9e5274a2e87dbcef1/bis-16-272-business-growth-service-data-handling-terms-and-conditions-for-participants.pdf (Accessed 28 April 2026).

18. Enterprise Estonia (2024), "e-Residency of Estonia", available at: https://www.e-resident.gov.ee/ (Accessed 28 April 2026).

19. European PPP Expertise Centre (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).

20. Georgia's Innovation and Technology Agency (2026), "Startups", available at: https://gita.gov.ge/en (Accessed 28 April 2026).

21. 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.

22. KfW Group (2024), Financial Report 2024, KfW Group, Frankfurt am Main, Germany, available at: https://www.kfw.de/ (Accessed 28 April 2026).

23. Lviv IT Cluster (2026), "About Cluster", available at: https://itcluster.lviv.ua/en/about-cluster/ (Accessed 28 April 2026).

24. Ministere de l'Economie, des Finances et de la Souverainete industrielle et numerique (2023), "Announcement of the labelling of 55 competitiveness clusters for phase V (2023—2026)", available at: https://presse.economie.gouv.fr/715-bruno-le-maire-roland-lescure-et-carole-delga-annoncent-la-labellisation-de-55-poles-de-competitivite-pour-la-phase-v-2023-2026/ (Accessed 28 April 2026).

25. OECD/EBRD (2024), SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024, OECD Publishing, Paris, France. https://doi.org/10.1787/3197420e-en (Accessed 28 April 2026).

26. Organisation for Entrepreneurship Development (ODA) (2026), "Business Incubators", available at: https://www.oda.md/en/?catid=14&id=5924%3Aincubatoare-de-afaceri-en&view=article (Accessed 28 April 2026).

27. 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.

28. Seawright, J. and Gerring, J. (2008), "Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options", Political Research Quarterly, vol. 61, no. 2, pp. 294—308. https://doi.org/10.1177/1065912907313077.

29. Transparency International Ukraine (2025), "Will public-private partnership in Ukraine gain new life?", available at: https://ti-ukraine.org/en/news/will-public-private-partnership-in-ukraine-gain-new-life/ (Accessed 28 April 2026).

30. UK Government (2025), "Backing your business: Our plan for small and medium-sized businesses", available at: https://www.gov.uk/government/publications/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses (Accessed 28 April 2026).

31. UkraineInvest (2026), "Industrial park 'Bila Tserkva'", available at: https://ukraineinvest.gov.ua/interactive-map-of-ukraine-2/%D1%96%D0%BF-%D0%B1%D1%86/ (Accessed 28 April 2026).

32. VoxUkraine (2023), "Public-private partnership in Ukraine: will it be different this time?", available at: https://voxukraine.org/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-v-ukrayini-chy-bude-inakshe-tsogo-razu (Accessed 28 April 2026).

33. World Bank Group (2026), "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released", available at: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (Accessed 28 April 2026).

34. YEP (2026), "About us", available at: https://www.yepworld.org/en/about-us (Accessed 28 April 2026).

35. Yescombe, E.R. (2007), Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

Отримано редакцією журналу / Received: 28. 04.26
Прорецензовано / Revised: 11. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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 351:330.1:336

С. І. Богуславська,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6834— 9765
О. В. Черевко,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-5120-2899
А. А. Меркотан,
магістрант кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-6642-7659

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.593

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РЕГУЛЮВАННЯ ТОВАРНО-ГРОШОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

S. Boguslavskaya,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine
O. Cherevko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine
A. Merkotan,
Master's student of the Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

STATE POLICY FOR THE REGULATION OF COMMODITY-MONETARY RELATIONS IN UKRAINE: INSTITUTIONAL AND LEGAL FRAMEWORKS AND MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті здійснено комплексний аналіз державної політики регулювання товарно-грошових відносин в Україні крізь призму інституційно-правових засад та механізмів публічного управління. Обгрунтовано теоретико-методологічні підходи до визначення сутності товарно-грошових відносин як об'єкта державного регулювання в умовах трансформаційної економіки, що характеризується динамічністю змін, впливом глобалізаційних процесів та посиленням інтеграційних тенденцій. Досліджено нормативно-правову базу, яка визначає функціонування відповідної сфери, зокрема законодавство у сфері фінансової, податкової та грошово-кредитної політики, а також проаналізовано діяльність ключових суб'єктів публічного управління, включаючи органи державної влади, центральний банк та інші фінансові інституції.

Визначено основні механізми реалізації державної політики, що охоплюють економічні, правові та організаційні інструменти впливу на товарно-грошові процеси, спрямовані на забезпечення стабільності грошового обігу, збалансованості попиту і пропозиції та ефективного функціонування внутрішнього ринку. Окреслено проблеми та виклики ефективного регулювання товарно-грошових відносин в Україні, серед яких фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недостатня координація між суб'єктами публічного управління, а також обмежена адаптивність регуляторної політики до сучасних кризових умов, включаючи воєнний стан та макроекономічну нестабільність.

Запропоновано напрями вдосконалення механізмів публічного управління, що передбачають підвищення інституційної спроможності органів влади, удосконалення нормативно-правової бази, розвиток міжвідомчої взаємодії, а також впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності державної політики, зміцненню фінансової стабільності та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку України.

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

The article provides a comprehensive analysis of the state policy of regulating commodity-monetary relations in Ukraine through the prism of institutional and legal frameworks and mechanisms of public administration. The relevance of the study is determined by the need to ensure effective governance of economic processes under conditions of socio-economic transformation, European integration, digitalization, and contemporary crisis challenges, including macroeconomic instability and the impact of wartime conditions. In this context, commodity-monetary relations are considered as a fundamental component of the national economic system, directly influencing financial stability, market equilibrium, and sustainable economic development.

The theoretical and methodological foundations for understanding commodity-monetary relations as an object of state regulation are substantiated, with particular emphasis placed on their systemic nature and their role in ensuring macroeconomic balance. The study examines the current regulatory and legal framework governing the functioning of commodity-monetary relations in Ukraine, including key legislative acts, strategic policy documents, and institutional arrangements. Special attention is devoted to analyzing the system of public authorities and financial institutions involved in the formation and implementation of state policy in this area, including their functional responsibilities, coordination mechanisms, and institutional interactions.

The article identifies and characterizes the main mechanisms of public administration in the sphere of regulating commodity-monetary relations, encompassing economic, legal, organizational, and administrative instruments. These mechanisms are analyzed in terms of their capacity to influence monetary circulation, regulate market processes, and ensure the stability of financial systems. Particular attention is paid to evaluating their effectiveness in the context of ongoing structural reforms, digital transformation, and the impact of both internal and external shocks.

Furthermore, the key problems and challenges hindering the effective implementation of state policy in this area are outlined, including institutional fragmentation, inconsistencies in the regulatory framework, insufficient coordination among stakeholders, and limited adaptability of policy instruments to rapidly changing economic conditions. Based on the results obtained, the study proposes priority directions for improving public administration mechanisms, such as strengthening institutional capacity, enhancing regulatory coherence, improving interagency coordination, and introducing modern digital governance tools. The implementation of these measures is expected to increase the overall effectiveness of state policy, ensure financial stability, and promote sustainable socio-economic development. The findings of the study may be useful for policymakers, public administrators, and researchers in the field of public governance and economic regulation.

Ключові слова: державна політика, товарно-грошові відносини, публічне управління, інституційно-правові засади, механізми управління, економічне регулювання, фінансова система, державне регулювання.

Key words: state policy, commodity-monetary relations, public administration, institutional and legal frameworks, governance mechanisms, economic regulation, financial system, state regulation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими як внутрішніми структурними змінами, так і впливом зовнішніх чинників, зокрема євроінтеграційних процесів, глобалізаційних викликів і функціонування економіки в умовах воєнного стану. У цих умовах особливого значення набуває ефективність державної політики у сфері регулювання товарно-грошових відносин, які виступають базовим елементом функціонування національної економіки та визначають рівень її стабільності, збалансованості й конкурентоспроможності.

Товарно-грошові відносини як складна багаторівнева система взаємодій між економічними суб'єктами потребують належного інституційного та правового забезпечення, а також ефективних механізмів публічного управління. Недосконалість нормативно-правової бази, фрагментарність інституційної структури, недостатня координація між органами державної влади та обмежена адаптивність управлінських рішень до сучасних кризових умов зумовлюють наявність системних проблем у реалізації державної політики у цій сфері.

Водночас посилення ролі держави у забезпеченні макроекономічної стабільності, фінансової безпеки та сталого розвитку економіки актуалізує необхідність переосмислення підходів до формування та реалізації державної політики регулювання товарно-грошових відносин. Особливого значення набуває дослідження інституційно-правових засад та механізмів публічного управління, які забезпечують узгодженість дій суб'єктів політики, ефективність регуляторних інструментів та досягнення стратегічних цілей держави.

Зв'язок дослідження з важливими науковими і практичними завданнями полягає у необхідності розроблення науково обґрунтованих підходів до вдосконалення державної політики у сфері регулювання товарно-грошових відносин, що відповідають сучасним викликам та орієнтовані на підвищення ефективності публічного управління. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні та реалізації економічної політики держави, удосконаленні нормативно-правової бази, а також у практичній діяльності органів державної вла-

ди та місцевого самоврядування з метою забезпечення стабільності фінансової системи та сталого розвитку національної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукове підгрунтя проблематики державної політики регулювання товарно-грошових відносин в Україні достатньо широко висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, питання державного регулювання економічних процесів і функціонування фінансової системи досліджуються у роботах В. Геєць [2], В. Лагутін [3], А. Гальчинський [1] та ін.

Інституційно-правові засади та механізми реалізації державної політики розкриваються у працях О. Савченко [9], Юрій Ковбасюк, М. Міненко [8], Н. Нижник [5] та ін.

Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженим залишається комплексний аналіз державної політики регулювання товарно-грошових відносин саме з позицій публічного управління, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний науковий аналіз державної політики регулювання товарно-грошових відносин в Україні крізь призму інституційно-правових засад та механізмів публічного управління, а також обгрунтування напрямів їх удосконалення в сучасних соціально-економічних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державна політика регулювання товарно-грошових відносин в Україні виступає складовою загальної економічної політики держави та спрямована на забезпечення збалансованого функціонування ринкових механізмів, стабільності грошового обігу та розвитку внутрішнього ринку. У науковій літературі товарно-грошові відносини визначаються як система економічних зв'язків, що виникають у процесі виробництва, обміну, розподілу та споживання благ, опосередкованих грошовою формою вартості, що потребує відповідного державного регулювання для запобігання дисбалансам і кризовим явищам [2].

Інституційно-правові засади державної політики у цій сфері формуються сукупністю нормативно-правових актів, які визначають правила функціонування економічних відносин, повноваження суб'єктів публічного управління та механізми впливу держави на ринок. Ключову роль відіграють положення Конституції України, Бюджетного та Податкового кодексів України, законодавства у сфері банківської діяльності, валютного регулювання та фінансового контролю. Зокрема, Закон України "Про Національний банк України" визначає правовий статус і функції центрального банку як основного суб'єкта монетарної політики, відповідального за забезпечення стабільності грошової одиниці [7]. Закон України "Про валюту і валютні операції" встановлює принципи валютного регулювання, спрямовані на лібералізацію валютного ринку та забезпечення фінансової стабільності [6].

У межах інституційного підходу державна політика регулювання товарно-грошових відносин реалізується через систему органів публічної влади, серед яких провідне місце займають Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України, Національний банк України, Державна податкова служба та інші органи, що здійснюють регуляторні, контрольні та координаційні функції. Як зазначають дослідники сфери публічного управління, ефективність державної політики значною мірою залежить від узгодженості дій цих інституцій, чіткого розподілу повноважень і наявності дієвих механізмів міжвідомчої взаємодії [8, с. 78].

Механізми публічного управління у сфері регулювання товарно-грошових відносин охоплюють сукупність економічних, правових та організаційних інструментів впливу держави. До економічних механізмів належать грошово-кредитна, податкова та бюджетна політика, які забезпечують регулювання обсягів грошової маси, рівня інфляції та платоспроможного попиту. Правові механізми включають нормативне закріплення правил функціонування ринку, контроль за дотриманням законодавства та застосування санкцій у разі його порушення. Організаційні механізми передбачають координацію діяльності суб'єктів управління, впровадження стратегічного планування та використання інструментів державного регулювання [3].

Особливого значення набуває адаптивність механізмів публічного управління в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та макроекономічної нестабільності. У цих умовах держава змушена оперативно реагувати на зміну економічної кон'юнктури, застосовувати антикризові інструменти, обмежувати валютні операції, регулювати ціни на окремі товари та підтримувати фінансову систему. Як свідчать аналітичні матеріали Національного банку України, своєчасне впровадження таких заходів сприяло стабілізації фінансового сектору та зниженню інфляційного тиску [4].

Разом з тим, проведений аналіз дозволяє виокремити низку проблем у реалізації державної політики регулювання товарно-грошових відносин. Серед них — фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недостатній рівень координації між суб'єктами публічного управління, обмежена ефективність окремих регуляторних інструментів, а також недостатня інтеграція сучасних цифрових технологій у процеси управління. Це підтверджується результатами наукових досліджень, які наголошують на необхідності переходу до більш системної та інтегрованої моделі державного регулювання [5; с. 5].

Отримані результати дослідження свідчать, що підвищення ефективності державної політики у сфері регулювання товарно-грошових відносин можливе за умови вдосконалення інституційно-правових засад, посилення координації між органами державної влади, впровадження сучасних управлінських інструментів та забезпечення гнучкості регуляторної політики. Таким чином, державна політика у цій сфері має розглядатися як комплексна система публічного управління, що поєднує нормативне регулювання, інституційну спроможність та ефективні механізми реалізації, спрямовані на досягнення макроекономічної стабільності та сталого розвитку економіки.

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

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що державна політика регулювання товарно-грошових відносин в Україні є складною багаторівневою системою, яка поєднує інституційно-правові засади та механізми публічного управління, спрямовані на забезпечення макроекономічної стабільності, ефективного функціонування ринку та сталого розвитку економіки. Обґрунтовано, що ефективність реалізації такої політики значною мірою залежить від узгодженості нормативно-правового забезпечення, інституційної спроможності суб'єктів публічного управління та дієвості застосовуваних управлінських інструментів.

Доведено, що ключовими механізмами публічного управління у цій сфері виступають економічні (монетарні, податково-бюджетні), правові та організаційні інструменти, які в сукупності забезпечують регулювання товарно-грошових потоків та підтримання фінансової стабільності. Водночас виявлено низку системних проблем, зокрема фрагментарність нормативно-правової бази, недостатній рівень координації між органами державної влади, обмежену адаптивність регуляторної політики до кризових умов та недостатню інтеграцію цифрових технологій у процеси публічного управління.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності державної політики регулювання товарно-грошових відносин потребує вдосконалення інституційно-правових засад, посилення міжвідомчої взаємодії, впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів та застосування антикризових механізмів реагування.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі пов'язані з поглибленням досліджень інституційної взаємодії суб'єктів публічного управління у сфері регулювання товарно-грошових відносин, оцінкою ефективності застосування цифрових інструментів державного управління, а також адаптацією національної економічної політики до європейських стандартів та практик. Особливої уваги потребує дослідження впливу воєнного стану та післявоєнної відбудови на трансформацію механізмів державного регулювання та формування нової моделі публічного управління економічними процесами.

Література:

1. Гальчинський А. С. Теорія грошей: навч.-метод. посіб. Київ: Видавництво Соломії Павличко "ОСНОВИ", 2001. 412 с.

2. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми та перспективи розвитку. Економіка і прогнозування. 2016. №1. С.7—22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2016_1_3

3. Лагутін В. Д. Ефекти державного регулювання економіки в умовах євроінтеграції України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 6. С. 5—23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2017_6_3

4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku (дата звернення: 05.04.2026).

5. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: навч. посіб. Українська академія держ. управління при Президентові України. Київ. 2002. 164 с.

6. Про валюту і валютні операції. Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text (дата звернення: 05.04.2026).

7. Про Національний банк України. Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text (дата звернення: 05.04.2026).

8. Публічне управління: теорія та методологія: монографія / М.А. Міненко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. — 404 с. URL: https://www.academia.edu/39447242/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F

9. Савченко О. І. Макроекономічна політика в Україні. Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 166 с.

References:

1. Halchynskyi, A.S. (2001), Teoriia hroshei [Theory of money], Vydavnytstvo Solomii Pavlychko "OSNOVY", Kyiv, Ukraine.

2. Heiets, V.M. (2016), "Ukraine's economy: key problems and development prospects", Ekonomika i prohnozuvannia, vol. 1, pp. 7—22, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2016_1_3 (Accessed 01 May 2026).

3. Lahutin, V.D. (2017), "Effects of state regulation of the economy in the conditions of Euro-integration of Ukraine", Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo, vol. 6, pp. 5—23, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2017_6_3 (Accessed 01 May 2026).

4. National Bank of Ukraine (2024), "Financial stability report", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku (Accessed 05 April 2026).

5. Nyzhnyk, N.R. (2002), Derzhavne upravlinnia v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady [State administration in Ukraine: organizational and legal foundations], Ukrainska akademiia derzh. upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On currency and currency operations", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19 (Accessed 05 April 2026).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On the National Bank of Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14 (Accessed 05 April 2026).

8. Minenko, M.A. (2014), Publichne upravlinnia: teoriia ta metodolohiia [Public administration: theory and methodology], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, available at: https://www.academia.edu/39447242/ (Accessed 01 May 2026).

9. Savchenko, O.I. (2001), Makroekonomichna polityka v Ukraini [Macroeconomic policy in Ukraine], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 17. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 365.4:351.77(477)

Т. М. Дерун,
к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9089-2206

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.597

СОЦІАЛЬНЕ ЖИТЛО ЯК ЕЛЕМЕНТ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

T. Derun,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service
of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

SOCIAL HOUSING AS AN ELEMENT OF STATE HOUSING POLICY

Стаття присвячена дослідженню соціального житла як ключового елемента державної житлової політики України. Окреслено основні проблеми, які гальмують розвиток соціального житла: відсутність системного житлового фонду, хронічний дефіцит житла, перегрітий ринок оренди, недостатнє фінансування та інституційні бар'єри, а також відсутність спеціалізованих стандартів. Розглядається питання використання покинутого житла як потенційного ресурсу для соціальних програм, адже значна частина житлового фонду залишається невикористаною або занедбаною, що створює додаткові можливості для його реконструкції та інтеграції у систему соціального забезпечення. Визначено, що ці проблеми мають комплексний характер і потребують багаторівневих рішень, які поєднують державну політику, муніципальні програми та приватні інвестиції. Автор підкреслює, що соціальне житло слід розглядати не лише як інструмент забезпечення базових житлових потреб, але й як стратегічний чинник соціальної стабільності, інтеграції вразливих груп у міське середовище та зменшення соціальної нерівності. У статті запропоновано напрями подолання існуючих бар'єрів. Зроблено висновок, що лише комплексне поєднання нормативних, фінансових та інституційних рішень здатне перетворити соціальне житло на дієвий інструмент державної політики, який забезпечуватиме довгострокову житлову стабільність та сприятиме формуванню справедливого міського середовища.

The article is devoted to the study of social housing as a key element of Ukraine's state housing policy. It examines the regulatory and legal framework of this sector, in particular the provisions of the Law of Ukraine "On the Basic Principles of Housing Policy," which defines the foundations for the formation of a social housing stock. It is shown that despite the existence of a legislative basis, the practical implementation of its provisions remains limited, and social housing has not been established as a separate systemic segment. The article outlines the main problems hindering the development of social housing: the absence of a systemic housing stock, chronic housing shortages, an overheated rental market, insufficient funding and institutional barriers, as well as the lack of specialized standards. Special attention is paid to the issue of utilizing abandoned housing as a potential resource for social programs, since a significant part of the housing stock remains unused or neglected, creating opportunities for reconstruction and integration into the social support system. It is determined that these problems are complex in nature and require multi-level solutions combining state policy, municipal programs, and private investment. The author emphasizes that social housing should be considered not only as a tool for meeting basic housing needs, but also as a strategic factor of social stability, integration of vulnerable groups into the urban environment, and reduction of social inequality. The article proposes directions for overcoming existing barriers: the formation of state and municipal housing stock, reconstruction of abandoned housing, development of specialized regulations, introduction of transparent rental mechanisms, attraction of private investment through public-private partnerships, and integration of social housing into the urban structure on

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

the principles of inclusivity and accessibility. It concludes that only a comprehensive combination of regulatory, financial, and institutional solutions can transform social housing into an effective instrument of state policy, ensuring long-term housing stability and contributing to the creation of a fair urban environment.

Ключові слова: соціальне житло, державна житлова політика, житловий фонд, забезпечення житлом, покинуте житло, житлова інфраструктура.

Key words: social housing, state housing policy, housing stock, housing provision, abandoned housing, housing infrastructure.

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

Житлова політика держави є складним багаторівневим процесом, що охоплює як задоволення базових житлових потреб населення, так і формування стратегій сталого розвитку міст та громад. У цьому контексті соціальне житло виступає одним із ключових інструментів реалізації державної житлової політики, оскільки забезпечує доступ до житла соціально вразливим групам та сприяє зменшенню соціальної нерівності.

Актуальність даної проблеми в Україні зумовлена обмеженими фінансовими можливостями значної частини населення, фізичним зношенням житлового фонду, а також тривалою трансформацією містобудівної системи після радянського періоду. Додатковим викликом стали наслідки повномасштабної війни, що призвела до руйнування житлової інфраструктури та значного збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, що створює додаткове навантаження на систему державної житлової політики та актуалізує потребу у пошуку нових механізмів забезпечення житлом. В цих умовах соціальне житло набуває особливого значення, перетворюючись на невід'ємний елемент державної житлової політики та стратегії, розвиток якого є не лише питанням соціального захисту, але й важливим чинником стабілізації суспільних процесів, інтеграції вразливих груп у соціальне середовище та формування засад сталого урбаністичного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика соціального житла є предметом ґрунтовних досліджень як зарубіжних, так і українських науковців, охоплюючи правові, економічні та соціальні виміри житлової політики. У вітчизняному науковому дискурсі соціальне житло розглядається не лише як інструмент соціальної підтримки населення, але й як структурний елемент державної житлової політики, що забезпечує реалізацію конституційного права громадян на житло.

Механізми забезпечення житлом соціально вразливих груп, а також питання фінансування цього процесу, посідають центральне місце у працях Ю. Когатька та А. Реута, які акцентують на правових та організаційних аспектах функціонування житлової політики. Економічні та фінансові інструменти розвитку соціального житла досліджували А. Роговий і М. Дубина, наголошуючи на необхідності формування ефективних моделей управління житловим фондом. У ширшому контексті урбаністичних трансформацій та соціальної інтеграції проблематику соціального житла аналізували А. Бондар, В. Запотоцька, О. Кучеренко, М. Максименко І. Салій та Л. Чернюк, підкреслюючи його значення як чинника стабілізації суспільних процесів. Науковий доробок українських дослідників формує багатовимірне бачення соціального житла, що поєднує правові, економічні та соціокультурні аспекти його функціонування, проте виклики і потреби сьогодення зумовлюють необхідність комплексного аналізу сучасного стану та перспектив удосконалення підходів до проєктування та нормативно-правового регулювання соціального житла як частини житлової політики держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сутності та значення соціального житла в системі державної житлової політики України, а також виявлення ключових проблем і бар'єрів, що стримують розвиток цього сегмента, з подальшим окресленням можливих напрямів їх подолання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабна війна суттєво загострила проблему доступності житла в Україні, яка існувала й раніше, та вкотре продемонструвала нагальну потребу у системному реформуванні житлової політики. Особливого значення набуває розбудова інституту соціального житла, орієнтованого на підтримку малозабезпечених громадян і соціально вразливих груп. Сучасна модель забезпечення соціальним житлом в Україні залишається недосконалою, що зумовлює необхідність перегляду існуючих концептуальних засад та формування нової, більш ефективної системи. Така система має бути адаптована до реалій воєнного часу, враховувати масштабні руйнування житлової інфраструктури та зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також відповідати вимогам євроінтеграційних процесів [1]. У цьому контексті соціальне житло постає не лише як інструмент соціальної підтримки, але й як стратегічний чинник забезпечення соціальної стабільності та інтеграції вразливих груп у суспільство.

У науковій літературі простежується різні підходи до визначення поняття "соціальне житло", що значною мірою зумовлено особливостями нормативного регулювання у різних країнах. Водночас у дослідженнях нерідко спостерігається ототожнення проблематики соціального житла з категорією "доступного житла". Однак останнє має ширший змістовий діапазон, адже охоплює не лише соціальне житло, а й комплекс державних програм, спрямованих на забезпечення житлом різних соціальних груп населення [1].

У більшості визначень соціальне житло трактується як житло, що надається у користування за орендною платою, нижчою за ринкову та розподіляється відповідно до чітко визначених критеріїв, таких як рівень доходів, соціальний статус чи перебування у черзі на отримання житла. Таким чином, соціальне житло постає як цільовий інструмент державної політики, спрямований на підтримку соціально вразливих категорій громадян, тоді як доступне житло охоплює ширший спектр заходів, пов'язаних із забезпеченням житлових прав населення загалом [2].

Прийняття Закону України "Про житловий фонд соціального призначення" стало важливим етапом у становленні нормативно-правових засад розвитку системи соціального житла. Цей документ уперше на законодавчому рівні визначив категорії громадян, які мають право на отримання соціального житла, а також закріпив принципи формування відповідного житлового фонду [3]. Водночас практична реалізація положень закону виявилася обмеженою: органи місцевого самоврядування стикаються з дефіцитом фінансових ресурсів, інституційні механізми залишаються недостатньо розвиненими, а житлова політика загалом характеризується розривом між задекларованими нормами та фактичними результатами [1; 4]. Унаслідок цього значна частина інструментів, передбачених законодавством, не отримала належного практичного застосування, що свідчить про декларативний характер багатьох положень та потребу у їх подальшому вдосконаленні.

Сучасні дослідження свідчать про те, що існуюча модель соціального житла в Україні не відповідає реальним потребам населення, особливо з огляду на різке зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих груп. За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), станом на жовтень 2025 року в Україні проживало близько 3,7 млн фактичних ВПО, тоді як офіційна статистика Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України фіксувала понад 4,59 млн зареєстрованих переселенців. Більшість із них перебуває у статусі переміщених понад два роки, що створює додатковий тиск на їхню фінансову спроможність та життєві стратегії [5].

Значна частина домогосподарств, які змушені орендувати житло, стикається з низкою факторів, що обмежують їхню здатність залишатися у поточному житлі стільки, скільки вони потребують. Це підтверджують і дані Представництва МОМ в Україні, які демонструють суттєву різницю у сприйнятті таких обмежень між переміщеними та непереміщеними особами. Зокрема, ВПО значно частіше повідомляють про відсутність доступу до базових ресурсів, включно з житлом (29%), харчами (32%) та ліками (38%), а також про обмежені можливості для заробітку (33%) [5].

У науковому дискурсі соціальне житло нерідко трактується як тимчасове або другорядне, що знижує вимоги до його якісних характеристик та стримує розвиток сучасних підходів до архітектурного проєктування [6]. Чинні державні будівельні норми, зокрема ДБН В.2.2-15:2019 "Житлові будинки. Основні положення", ДБН В.2.2-40:2018 "Інклюзивність будівель і споруд", ДБН В.2.2-28:2010 "Будинки і споруди. Житлові будинки для малосімейних" встановлюють загальні вимоги до житлових будинків, проте не виокремлюють соціальне житло як самостійну типологічну категорію [7]. Унаслідок цього, його проєктування здійснюється за аналогією з комерційним житлом, без урахування специфічних соціальних, демографічних та експлуатаційних потреб мешканців. Такий підхід обмежує можливості впровадження інноваційних рішень — гнучких планувальних схем, модульних систем та альтернативних форматів житла, які могли б суттєво підвищити якість житлового середовища та відповідність його сучасним соціальним викликам.

У сучасних експертних оцінках наголошується, що відсутність спеціалізованих будівельних норм та стандартів істотно гальмує формування ефективної моделі соціального житла в Україні [4]. Наявна практика орієнтується переважно на кількісні показники — площу та кількість житлових одиниць — тоді як актуальні потреби суспільства вимагають переходу до якісних характеристик житлового середовища [3]. У цьому контексті пріоритетним стає створення житлового простору, який забезпечує не лише базові умови проживання, але й сприяє соціальній інтеграції та комунікації мешканців. Йдеться про організацію спільних просторів для взаємодії, впровадження принципів універсального дизайну та безбар'єрності для маломобільних груп населення, а також про інтеграцію соціального житла у міську структуру таким чином, щоб уникати його просторової та соціальної ізоляції. Такий підхід дозволяє розглядати соціальне житло не як другорядний сегмент житлової політики, а як важливий інструмент формування інклюзивного та стійкого міського середовища.

На сьогодні, проблематика соціального житла як елемента державної житлової політики розглядається через призму нового Закону України "Про основні засади житлової політики" [8]. Прийняття закону стало важливим етапом у реформуванні житлової сфери України, адже він замінив застарілий Житловий кодекс 1983 року та заклав основу для сучасної європейської моделі житлової політики. Документ визначає принципи, напрями та інструменти реалізації державної житлової стратегії, приділяючи особливу увагу соціальному житлу як ключовому елементу системи соціального захисту.

Вперше на законодавчому рівні було закріплено інститут соціальної оренди, що передбачає компенсацію орендної плати залежно від доходів домогосподарства, а також механізм оренди з правом викупу, який дозволяє після тривалого користування отримати житло у власність. Важливим нововведенням є створення револьверного фонду, кошти якого спрямовуються на будівництво нового соціального житла, що забезпечує сталість та відтворюваність житлового фонду [8].

Закон також визначає категорії громадян, які мають право на безоплатне житло, серед яких військовослужбовці, рятувальники, поліцейські та діти-сироти. Водночас врегульовано питання службового житла, яке надається виключно тимчасово без права приватизації, що унеможливлює зловживання та сприяє більш раціональному використанню житлових ресурсів. У такий спосіб соціальне житло набуває статусу невід'ємного елементу житлової політики, а його розвиток розглядається не лише як форма соціальної підтримки, але й як стратегічний напрям державної житлової політики, спрямований на інтеграцію соціально вразливих груп у суспільство та забезпечення соціальної стабільності.

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/).

Попри важливість ухваленого законодавчого акту, який заклав нормативні засади для розвитку системи соціального житла, його практична реалізація має доповнитись підзаконними і програмними документами, щоб законодавчі ініціативи перетворилися на дієві інструменти державної житлової політики. Поряд з тим варто приділити увагу і іншим проблемним питанням соціального житла як елемента державної житлової політики.

Відсутність системного житлового фонду в Україні є однією з ключових проблем сучасної державної житлової політики. Соціальне житло не сформоване як окремий сегмент, а наявні програми мають переважно точковий характер і спрямовані на компенсацію чи підтримку окремих категорій громадян. Це означає, що держава фактично не володіє стабільним житловим ресурсом, який можна було б використовувати для забезпечення ВПО, малозабезпечених сімей чи інших соціально вразливих груп. Така ситуація призводить до розриву між задекларованими нормами та практичними можливостями їх реалізації, а державна житлова політика набуває декларативного характеру [9]. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, зокрема через формування державного та муніципального житлового фонду шляхом будівництва нового соціального житла та реконструкції покинутого чи зруйнованого житла; запровадження револьверних механізмів фінансування, коли орендні платежі спрямовуються на інвестування у нове будівництво; розробку спеціалізованих будівельних стандартів, що враховуватимуть потреби маломобільних груп, демографічні особливості та сучасні урбаністичні підходи; залучення приватних інвестицій за допомогою механізму публічно-приватного партнерства; а також інтеграцію соціального житла у міську структуру з акцентом на інклюзивність та уникнення просторової ізоляції.

Проблема покинутого та зруйнованого житла в Україні безпосередньо пов'язана з розвитком системи соціального житла. Масштабні руйнування, спричинені війною, призвели до того, що тисячі житлових будинків залишилися непридатними для проживання, а значна частина населення була змушена залишити свої домівки. За даними Державної служби статистики України, у 2025 році в експлуатацію було введено лише 117,6 тис. одиниць житла, що на 22,5% менше порівняно з піковим 2021 роком. Водночас державна програма "єВідновлення" видала понад 28 тис. житлових сертифікатів на загальну суму близько 40 млрд грн, з яких понад 18,6 тис. родин уже скористалися ними для придбання нового житла. Така ситуація демонструє, що покинуте та зруйноване житло не лише створює соціальну проблему, але й актуалізує потребу у формуванні сучасної моделі соціального житла, здатної забезпечити довгострокові рішення для внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих груп [10; 11].

Станом на 2025 рік в Україні фіксується значний обсяг покинутого та непридатного для проживання житла, що створює додатковий виклик для системи соціального забезпечення. За даними Державної служби статистики України, в експлуатацію було введено лише 117,6 тис. одиниць житла, тоді як програма "єВідновлення" видала понад 28 тис. сертифікатів на компенсацію зруйнованого житла, з яких 18,6 тис. сімей уже придбали нові оселі [12].

Проблеми у сфері соціального житла в Україні сьогодні породжуються через відсутність системного житлового фонду, хронічний дефіцит фінансування та невідповідність чинних механізмів реальним потребам ВПО та соціально вразливих груп, а війна лише загострила ці виклики, зробивши соціальне житло критично важливим елементом державної політики.

Хронічний дефіцит житла в Україні є гострою проблемою сучасної житлової політики. Історично житловий фонд країни характеризувався високим рівнем зношеності та недостатнім темпом оновлення, а після початку війни ситуація значно погіршилася через масові руйнування та пошкодження будівель. У результаті мільйони людей втратили домівки, тоді як нове житло вводиться в експлуатацію у значно менших обсягах, ніж потребує населення. Це створює постійний розрив між попитом і пропозицією, який особливо відчутний для ВПО та соціально вразливих груп [13]. Подолання хронічного дефіциту житла можливе лише за умови реалізації багаторівневих рішень, що поєднують державну політику, муніципальні програми та приватні інвестиції. Необхідно одночасно нарощувати темпи будівництва нового житла, відновлювати пошкоджені будівлі, використовувати покинуті об'єкти як ресурс для соціальних програм та створювати стимули для розвитку сегмента доступного житла. Важливим напрямом є інтеграція соціального житла у міську структуру з урахуванням принципів інклюзивності та безбар'єрності, що дозволить не лише збільшити кількість житлових одиниць, але й забезпечити їх відповідність сучасним стандартам якості та соціальним потребам.

Наступна проблема полягає в тому, що після масових переміщень населення та руйнування житлового фонду попит на орендоване житло значно перевищив пропозицію. Це призвело до стрімкого зростання цін, які часто не відповідають рівню доходів більшості домогосподарств, особливо ВПО та соціально вразливих груп. Додатковим чинником є тінізація житлового ринку, що проявляється у тому, що значна частина угод укладається без офіційної реєстрації, а це, в свою чергу, ускладнює контроль та обмежує можливості держави впроваджувати ефективні програми підтримки [14].

Подолання цієї проблеми можливе лише за умови впровадження комплексних заходів, пов'язаних з розширення пропозиції житла через будівництво та реконструкцію, створення прозорих механізмів орендних відносин, запровадження державних програм субсидування оренди для соціально вразливих груп, а також стимулювання інвесторів до розвитку сегмента доступного житла. Важливим напрямом є інтеграція соціального житла у ринок оренди, що дозволить знизити тиск на комерційний сектор і забезпечити більш справедливий доступ до житлових ресурсів.

Однією з найбільш системних проблем у сфері соціального житла в Україні є проблема недостатнього фінансування та наявності інституційних бар'єрів. Органи місцевого самоврядування та державні інституції не мають достатніх фінансових ресурсів для створення та утримання житлового фонду, а наявні кошти спрямовуються переважно на короткострокові компенсаційні програми. Це призводить до того, що соціальне житло фактично не формується як окремий сегмент, а зако-

нодавчі інструменти залишаються декларативними. Додатковим бар'єром є складні бюрократичні процедури, відсутність прозорих механізмів розподілу житла та слабка координація між центральними і місцевими органами влади [15]. Ефективна відповідь на виклик полягає у збільшенні державного фінансування та створенні стабільних джерел наповнення житлового фонду; спрощенні інституційних процедур і запровадженні прозорих механізмів управління; активному залученні приватних інвестицій через публічно-приватне партнерство; а також розробці довгострокових програм, які поєднуватимуть будівництво нового житла з реконструкцією покинутого та зруйнованого. Лише поєднання фінансових і інституційних реформ дозволить перетворити соціальне житло на дієвий інструмент державної житлової політики, здатний забезпечити реальні потреби внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих груп.

Відсутність спеціалізованих стандартів у сфері соціального житла є однією з ключових перешкод для його розвитку в Україні. Подолання такої ситуації передбачає розробку та впровадження спеціалізованих нормативів, які враховуватимуть особливості соціального житла: доступність для маломобільних груп населення, інтеграцію у міську структуру без ризику ізоляції, створення спільних просторів для взаємодії мешканців та застосування інноваційних архітектурних рішень [6; 16]. Впровадження зазначених заходів дозволить перетворити соціальне житло на повноцінний інструмент державної житлової політики, здатний забезпечити довгострокові соціальні та урбаністичні цілі.

Соціальне житло в українському контексті слід розглядати як стратегічний інструмент забезпечення житлових прав громадян та водночас як важливий чинник соціальної стабільності. Його значення виходить за межі суто матеріального забезпечення, адже воно формує умови для інтеграції вразливих груп у міське середовище та сприяє зменшенню соціальної нерівності. Закон України "Про основні засади житлової політики" визначив нормативно-правові рамки для розвитку цього сегмента, проте аналіз показав, що їхня реалізація стикається з низкою системних проблем — від відсутності житлового фонду та спеціалізованих стандартів, дефіциту фінансування й перегрітого ринку оренди до розробки та реалізації цілого ряду підзаконних нормативно-правових актів і програмних документів у житловій сфері. Саме тому соціальне житло потребує переосмислення як пріоритетного напряму державної житлової політики, що має поєднувати законодавчі, інституційні та практичні механізми для досягнення реальних результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз законодавчої бази та сучасних викликів у сфері соціального житла в Україні показав, що цей сегмент житлової політики перебуває у стані системної кризи. Попри наявність нормативних актів, відсутність спеціалізованих стандартів, хронічний дефіцит житла, проблеми на ринку оренди та недостатнє фінансування у поєднанні з інституційними бар'єрами не дозволяють сформувати ефективну модель соціального житла. Війна лише загострила ці проблеми, зробивши питання житлової стабільності критично важливим для мільйонів громадян.

Подолання зазначених викликів потребує комплексного підходу: створення системного житлового фонду, розробки спеціалізованих нормативів, залучення приватних інвестицій та інтеграції соціального житла у міську структуру на засадах інклюзивності та безбар'єрності. Через поєднання нормативних, фінансових та інституційних рішень можуть бути створені умови для перетворення соціального житла на дієвий інструмент державної житлової політики, що забезпечуватиме не лише базові потреби населення, але й сприятиме формуванню стійкого та справедливого міського середовища.

Література:

1. Роговий А., Дубина М. Забезпечення соціальним житлом як складова житлової політики України в умовах євроінтеграції. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281989/276205

2. Когатько Ю. Л., Реут А. Г. Соціальна підтримка у вирішенні житлового питання: міжнародний досвід, ситуація в Україні. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-37.

3. Про житловий фонд соціального призначення: Закон України від 12.01.2006 р. № 3334-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3334-15

4. Наукова концепція розвитку житлового законодавства України. Дослідницька служба Верховної Ради України. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33104.pdf

5. Україна — Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні — Опитування загального населення — Раунд 22 — січень 2026 року. Міжнародна організація з міграції. URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremishchennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo

6. Бондар А. В., Максименко М. А., Панченко Б. С. Досвід проектування соціального житла. Вінницький національний технічний університет. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42212/20971.pdf?sequence=3&isAllowed=y

7. Про формування фондів житла для ВПО та інших категорій: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2022 р. № 495. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/495-2022-%D0%BF#Text

8. Про основні засади житлової політики: Закон України від 13.01.2026 р. № 4751-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4751-20#Text

9. Пилкін М. Д. Житловий фонд України в умовах війни: аналіз стану та перспективи відновлення. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6866/6806/

10. В Україні у 2025 році ввели в експлуатацію 9,55 млн кв. м. житла. URL: https://fima.org.ua/v-ukrayini-u-2025-roczi-vvely-v-ekspluatacziyu-955-mln-kv-m-zhytla/

11. Кириченко Ю. В., Рєзанова Н. О. Право на недоторканність житла в Україні та європейських державах: порівняльно-правові аспекти конституційного регулюван-

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

ня. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2023. № 4. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/12383/1/2.pdf

12. Програма єВідновлення: компенсації за пошкоджене або знищене житло. URL: https://mindev.gov.ua/news/prohrama-ievidnovlennia-kompensatsii-za-poshkodzhene-abo-znyshchene-zhytlo-nahaduiemo-iak-skorystatysia-posluhoiu

13. Марченко О. І., Коляденко Р. С. Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку житлової нерухомості: виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип.70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5420/5364

14. Шурпенкова Р., Сарахман О., Калайтан Т. Аналіз факторів ринку оренди житлової нерухомості в Україні в період воєнної економіки. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. Vol. 10. URL: https://www.researchgate.net/publication/396538628_Analiz_faktoriv_rinku_orendi_zitlovoi_neruhomosti_v_Ukraini_v_period_voennoi_ekonomiki

15. Виговська Н. Г., Іванисько Н. М. Проблеми фінансового забезпечення галузі житлового будівництва в Україні в умовах воєнного стану. Фінанси, банківська справа та страхування. 2025. № 2(112). URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335843

16. Запотоцька В., Паньків А., Шпак Д. Соціальне житло в Україні: виклики та перспективи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 2024. Вип. 3/4 (90/91). URL: https://geography.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3682

References:

1. Rohovyj. A. and Dubyna. M. (2023), "Provision of social housing as a component of Ukraine's housing policy in the context of European integration", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 1(33), available at: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281989/276205 (Accessed 05 May 2026).

2. Kohat'ko. Yu. L. and Reut. A. H. (2022), "Social support in solving the housing issue: international experience, the situation in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-37.

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine "On the housing fund of social", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3334-15 (Accessed 05 May 2026).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "Scientific concept of the development of housing legislation of Ukraine", available at: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33104.pdf (Accessed 05 May 2026).

5. IOM (2024), "Ukraine — Internal Displacement Report in Ukraine — General Population Survey — Round 22)", available at: https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremishchennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo (Accessed 05 May 2026).

6. Bondar. A. V., Maksymenko. M. A. and Panchenko. B. S. (2024), "Experience in designing social housing", Vinnyts'kyj natsional'nyj tekhnichnyj universytet, available at: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42212/20971.pdf?sequence=3&isAllowed=y (Accessed 05 May 2026).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On the formation of housing funds for IDPs and other categories", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/495-2022-%D0%BF#Text (Accessed 05 May 2026).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2026), The Law of Ukraine "On the basic principles of housing policy", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4751-20#Text (Accessed 05 May 2026).

9. Pylkin, M. D. (2025), "The housing fund of Ukraine in wartime conditions: analysis of the state and prospects for recovery", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 80, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6866/6806/ (Accessed 05 May 2026).

10. FIMA (2025), "In Ukraine, 9.55 million sq. m. of housing were put into operation in 2025", available at: https://fima.org.ua/v-ukrayini-u-2025-roczi-vvely-v-ekspluatacziyu-955-mln-kv-m-zhytla/ (Accessed 05 May 2026).

11. Kyrychenko. Yu. V. and Riezanova. N. O. (2023), "The eRecovery program: compensation for damaged or destroyed housing", Naukovyj visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, vol. 4, available at: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/12345-6789/12383/1/2.pdf (Accessed 05 May 2026).

12. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2026), "The right to inviolability of housing in Ukraine and European countries: comparative legal aspects of constitutional regulation", available at: https://mindev.gov.ua/news/prohrama-ievidnovlennia-kompensatsii-za-poshkodzhene-abo-znyshchene-zhytlo-nahaduiemo-iak-skorystatysia-posluhoiu (Accessed 05 May 2026).

13. Marchenko, O. I. and Koliadenko, R. S. (2024), "Analysis of current trends in the development of the residential real estate market: challenges and prospects", Ekonomika ta suspil'stvo, vol.70, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5420/5364 (Accessed 05 May 2026).

14. Shurpenkova, R., Sarakhman, O., & Kalaitan, T. (2025), "Analysis of factors in the residential real estate rental market in Ukraine during the wartime economy", Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, vol. (10), pp. 276—286, available at: https://www.researchgate.net/publication/396538628_Analiz_faktoriv_rinku_orendi_zitlovoi_neruhomosti_v_Ukraini_v_period_voennoi_ekonomiki (Accessed 05 May 2026).

15. Vyhovs'ka, N. H. and Ivanys'ko, N. M. (2025), "Problems of financial support for the housing construction industry in Ukraine under martial law", Finansy, bankivs'ka sprava ta strakhuvannia, vol. 2 (112), available at: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335843 (Accessed 05 May 2026).

16. Zapotots'ka, V., Pan'kiv, A. and Shpak, D. (2024), "Social housing in Ukraine: challenges and prospects", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Heohrafiia, vol. 3/4 (90/91), available at: https://geography.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3682 (Accessed 05 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 17. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 351.86:351.74:005.334

М. М. Русинюк,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-4791-6633

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.603

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

M. Rusyniuk,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management

MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY IN THE SYSTEM OF ENSURING NATIONAL STABILITY

Статтю присвячено дослідженню теоретико-прикладних аспектів взаємодії держави та громадянського суспільства контексті зміцнення національної стійкості України. В умовах сучасних викликів безпекового характеру обгрунтовано, що ефективне державне управління неможливе без активного залучення громадянського сектору до прийняття рішень та реалізації стратегічних ініціатив. Обгрунтовано перспективними напрямами оптимізації механізмів взаємодії перехід від моделі кризового реагування до системного партнерства. У контексті державної безпеки запропоновано механізм делегування відповідних безпекових функцій перевіреним громадським організаціям. Визначено, розробка та впровадження інтегрованої системи моніторингу якості публічних послуг у реальному часі, де інститути громадянського суспільства виступають ключовими аудиторами, дозволить значно мінімізувати корупційні ризики як деструктивну внутрішню загрозу.

The article is devoted to the study of theoretical and applied aspects of the interaction between the state and civil society in the context of strengthening the national resilience of Ukraine. In the context of modern security challenges, it is substantiated that effective public administration is impossible without the active involvement of the civil sector in decision-making and the implementation of strategic initiatives. The transition from the crisis response model to systemic partnership is justified by promising areas of optimization of interaction mechanisms. In the context of state security, a mechanism for delegating relevant security functions to verified public organizations is proposed. It is determined that the development and implementation of an integrated system for monitoring the quality of public services in real time, where civil society institutions act as key auditors, will significantly minimize corruption risks as a destructive internal threat.

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

The conducted research gives grounds to assert that the effectiveness of the mechanism of interaction between the state and civil society is a determining factor of national stability. The study determined that the transition from a vertically hierarchical to a network model of partnership allows not only to respond promptly to external threats, but also to form a proactive protection of national interests. A special role in this process is played by the development of state-civil partnership, which ensures the consolidation of resources of both parties to solve strategic security tasks on the basis of mutual responsibility. It was revealed that the key component of this mechanism is the institutionalization of public expertise and the creation of local centers of competence, which ensures the inclusiveness of solutions. The prospects for further research lie in the development of regulatory and legal instruments for the digitalization of this interaction in the conditions of a long-term flow of external challenges.

Ключові слова: національна стійкість, національна безпека, інституційна резильєнтність, публічне управління, воєнний стан, безперервність урядування, управління ризиками, цивільна готовність.

Key words: national resilience, national security, institutional resilience, public governance, martial law, continuity of government, risk management, civil preparedness.

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

У сучасних умовах безпекових викликів та гібридної агресії, традиційні ієрархічні моделі державного управління демонструють обмежену ефективність у забезпеченні життєстійкості складних соціальних систем. Актуалізація концепту національної стійкості в Україні вимагає докорінного перегляду ролі публічного управління, яке трансформується з інструменту директивного контролю у чинник стратегічної взаємодії між державними інститутами та громадянським суспільством. Проблема полягає у необхідності пошуку оптимального балансу: з однієї сторони, держава має гарантувати жорстку безпекову основу, а з іншої — забезпечувати інклюзивність та прозорість управлінських рішень для консолідації демократії. Відсутність цілісних механізмів такої взаємодії створює ризики соціальної фрагментації, що в умовах воєнного стану безпосередньо загрожує державній безпеці. Таким чином, розбудова архітектури національної стійкості через інструменти публічного управління стає не лише питанням виживання держави, а й стратегічним вектором утвердження демократичного ладу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розбудови національної стійкості та трансформації публічного управління в умовах безпекових викликів, а також проблематики взаємодії держави та громадянського суспільства перебувають у фокусі уваги таких науковців як М. Андрієнко, А. Слюсар, П. Гаман, А. Фомін, М. Стрюк [1], О. Безрук [2], М. Бойко [3], І. Дунаєв, Є. Соловйов [4], Е. Зубченко, В. Радченко [5], Л. Івашова, Я. Жовнірчик, Р. Кудряшов [6], Г. Панченко [7], І. Сташевський [9], М. Сунгуровський, О. Мельник, Л. Поляков [10], О. Чижова [11], М. Чкадуа [12] та інші.

Віддаючи належне науковому доробку зазначених авторів, слід констатувати, що в умовах триваючої збройної агресії та динамічних змін у системі державного управління, питання практичної імплементації механізмів взаємодії для розбудови національної стійкості потребують подальшого поглибленого вивчення. Зокрема недостатньо розкритим залишається консолідуючий чинник синергії між жорсткими заходами безпеки та збереженням високих стандартів демократичного врядування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Теоретичне обгрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взає-

модії держави та інститутів громадянського суспільства як ключового інструменту розбудови національної стійкості, що сприяє зміцненню державної безпеки та забезпечує сталість процесів консолідації демократії в Україні в умовах сучасних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реалізація стратегії національної стійкості в сучасній Україні вимагає переходу від реактивної моделі публічного управління до проактивної, де ключовим ресурсом безпеки виступає не лише монополія на примус, а й рівень горизонтальної самоорганізації суспільства. У цьому аспекті механізми взаємодії між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства слід розглядати як складну динамічну систему, що забезпечує "імунітет" держави до внутрішніх та зовнішніх шоків. Консолідація демократії за таких умов перестає бути суто політичною ціллю, трансформуючись у прикладний інструмент зміцнення державної безпеки: через інклюзивність управлінських процесів досягається вищий рівень суспільної довіри, що є критично важливим для мобілізації ресурсів у кризових ситуаціях. Таким чином, першорядним завданням публічного управління стає формування нормативно-правового та організаційного простору, у якому громадська активність інтегрується в загальну архітектуру національної стійкості без втрати автономності та демократичного контролю.

Функціонування громадянського суспільства, як слушно відзначає М.Чакадуа [12, с. 433], створює передумови щодо демократичного розвитку суспільства, його паритетної взаємодії з державою, визнає пріоритет суспільства у цих відносинах та слугує утвердженню у суспільній свідомості думки про те, що держава існує для суспільства, а не навпаки.

Активна участь громадянського суспільства в політико-правових процесах та прийняття рішень визначає більшу легітимність та репрезентативність державних дій. Загалом, оптимальне гарантування взаємодії між державою та громадянським суспільством є ключем до ефективної демократії, розвитку та гарантування загального добробуту [12, с. 434].

Втілення потенціалу громадянського суспільства у сфері безпеки та демократії віднайшла свій практичний прояв у ряді критично важливих векторів, зокрема:

1) зміцнення безпекового сектору (пряма підтримка армії, закупівля необхідного обладнання, забезпечення оперативного реагування на запити фронту);

2) надання масштабної гуманітарної допомоги (організацію евакуації, підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів);

3) високу соціальну мобілізацію (безпрецедентне зростання громадянської активності (71%), що має свій прояв у масштабних пожертва, розвитку волонтерського руху);

4) забезпечення інформаційної стійкості (активна боротьба з дезінформацією, розвиток OSINT-спільнот, розбудову стратегічних комунікацій);

5) підтримку кібербезпеки та цифровий спротив (долучення кіберволонтерів, мобілізацію зусиль в інтернет-просторі);

6) здійснення демократичного контролю (діагностика запровадження реформ, протидію пропаганді та корупції);

7) міжнародна адвокаційна діяльність (мобілізацію міжнародної підтримки на глобальному рівні та посилення зовнішнього дипломатичного тиску [11, с. 5].

Громадянське суспільство у забезпеченні національної безпеки має зміцнювати обороноздатність через волонтерський рух, протидіяти гібридним загрозам, здійснювати демократичний цивільний контроль, а також забезпечувати суспільно-політичну консолідацію [3, с. 158].

Взаємовідносини громадянського суспільства та правової держави повинні базуватися на відповідному базисі, зокрема:

— закріпленні законодавчо захист прав та свобод людини як стратегічний вектор державної політики в усіх сферах суспільного життя;

— перехід від відомчої орієнтації діяльності органів публічного управління до орієнтації на потреби/запити громадян;

— наявність ефективної інформаційної екосистеми взаємодії, а також системна розбудова та посилення зворотних зв'язків;

— взаємовідповідальність громадян та держави [1, с. 72].

Узагальнюючи логіку наведеної схеми (рис. 1), варто зауважити, що представлена сукупність запропонованих нормативних кроків формує цілісний алгоритм, спрямований на формування сприятливого правового середовища для активної участі громадянського суспільства у зміцненні національної стійкості. Лише за таких умов механізми взаємодії держави та громадянського суспільства стають не просто формальністю, а ефективним засобом консолідації демократії та підгрунтям для нарощування потенціалу національної стійкості.



Рис. 1. Алгоритм удосконалення нормативних механізмів взаємодії у сфері забезпечення національної стійкості

Джерело: сформовано автором за [1, с. 73].

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/).

Перспективними напрямами оптимізації механізмів взаємодії є перехід від моделі кризового реагування до системного партнерства. Це передбачає інституціоналізацію участі громадськості у процесах ухвалення рішень, цифровізацію каналів зворотного зв'язку та запровадження механізмів соціального замовлення, де громадський сектор постає як повноправний виконавцем програм з реабіталізації та підтримки населення. Саме завдяки взаємоузгодженості дій держави та громадського сектору забезпечується розвиток демократичного устрою. Такий підхід строює надійне підгрунтя для розбудови комплексної архітектури національної стійкості. Це дозволяє системі ефективно адаптуватися до будь-яких зовнішніх або внутрішніх криз.

У контексті державної безпеки доцільно запропонувати механізм делегування відповідних безпекових функцій перевіреним громадським організаціям. Зокрема, важливим аспектом є старенна правового підгрунтя для залучення громадських організацій до діагностики загроз на місцевому рівні та швидкого реагування в умовах безпекових викликів. Ключовим завданням постає посилення національної стійкості через децентралізацію відповідальності.

Розробка та впровадження інтегрованої системи моніторингу якості публічних послуг у реальному часі, де інститути громадянського суспільства виступають ключовими аудиторами, дозволить значно мінімізувати корупційні ризики як деструктивну внутрішню загрозу. Комплексна реалізація цих підходів слугуватиме формуванню динамічної моделі національної стійкості, у межах яких цифровізація забезпечує прозорість процесів, громадський сектор — швидкість реагування на виклики, а правове регулювання — стабільність демократичного поступу.

Доцільно зазначити, що сучасний етап державотворення характеризується переходом громадянського суспільства до статусу стратегічного суб'єкта національної стійкості. Системна інтеграція волонтерських ініціатив, цифрового інструментарію та функцій громадського нагляду дозволяє не лише нівелювати поточні загрози, а й забезпечувати безперервність демократичного розвитку. Висока динаміка соціальної солідарності в Україні демонструє, що саме мережева взаємодія та самоорганізація громад є ключовим фактор виживання та стабільності держави в умовах глобальних викликів.

Інституціоналізація таких сталих інструментів, як громадські ради при органах влади, робочі групи та прозорі процедури громадської експертизи, виступає базовою умовою для оптимізації досліджуваних механізмів взаємодії. Це дозволяє трансформувати діалог між державою та громадянським суспільством у конструктивну площину, підсилюючи загальну систему національної стійкості.

Особливістю громадської експертизи є те, що за своєю природою вона спрямована на колективного суб'єкта. Процедура громадської експертизи є закритою для індивідуальних осіб, а реалізація громадської суб'єктності має здійснюватися через інституційні форми громадянського суспільства.

Ключовою проблемою є те, що громада отримуючи інструмент, який потенційно може гарантувати прозорість та підзвітність органів публічної влади, без реальної його обов'язковості часто перетворюється на суто декларативну процедуру. Задля переходу від формальних процедур доцільно нормативно закріпити мінімальні гарантії розгляду результатів експертизи (впровадити обов'язок держаних інституцій надавати вмотивовану відповідь та публічно обгрунтувати позицію щодо кожної рекомендації). Лише за умови конкретизованого розгляду пропозицій по суті, громадська експертиза зможе здійснювати свою функцію як реальний механізм громадського контролю [5].

Громадська експертиза та контроль залишаються дієвими, але водночас недостатньо інституціоналізованими механізмами. Їхня ефективність визначається активністю громадян, прозорістю органів місцевого самоврядування та спроможністю інформаційного середовища забезпечувати якісну комунікацію між владою та суспільством [5].

У контексті забезпечення національної стійкості еволюційний перехід до партнерської співпраці влади та громадянина є критично необхідним. Встановлення правових гарантій щодо розгляду громадської експертизи по суті не лише слугує запобіжником деградації державних інституцій, а й визначає стійкість демократичного режиму в сучасних українських реаліях.

Для розбудови національної стійкості співпраця між державними структурами та волонтерськими організаціями є нині досить актуальною. Держава може надавати підтримку волонтерам через фінансування, логістичну допомогу, нормативно-правове регулювання та координацію дій. Це сприяє забезпеченню єдиної стратегії у відповідь на загрози та слугує підвищенню ефективності діяльності волонтерів [6, с. 126].

Стратегічно важливим для України є те, щоб мережа локальних центрів компетенцій розвивалася як інтегральний складник загальної національної системи стійкості: на базі інклюзивної, міжсекторальної взаємодії, державно-приватного партнерства. Університети та аналітичні центри мають бути каталізатором безпекових інновацій та майданчиків з експертної дипломатії. Механізми впливу даних інституцій на політику безпеки мають бути більше "спіральними", ніж лінійними — передбачати безперервний діалог з суб'єктами владних повноважень на центральному та місцевому рівнях, зворотного зв'язку. Одночасно ключовою функцією локальних хабів має стати не лише генерація "готових рішень", а першорядно просвіта та розбудова спроможностей значного кола безпекових стейкхолдерів [4, с. 240].

В Україні існують позитивні приклади аналітичних центрів, що намагаються розвивати міждисциплінарну експертизу та горизонтальне співробітництво, однак на сьогодні вони є швидше виключенням. Тому для підвищення ефективності та сталості локальних центрів компетенцій необхідно працювати за кількома ключовими напрямами: 1) впровадження прозорих та інклюзивних механізмів формування безпекового порядку денного на регіональному рівні (через формування на постійній основі комунікаційних майданчиків за участі представників місцевої влади, силових структур, наукових установ, ЗМІ); 2) розвиток горизонтальних мереж співробітництва між регіональними безпековими хабами (як на рівні обміну даними та аналітичними доробками, так і в

аспекті спільних дослідницьких (просвітницьких) проєктів); 3) посилення методологічного та кроссекторального виміру безпекових досліджень на основі кращих світових практик; 4) диверсифікація механізмів фінансування та просування результатів досліджень; 5) інвестиції в розвиток кадрового потенціалу через розбудову тривалого співробітництва з університетами, запуск спільних магістерських та докторських програм у сфері з безпекових питань, розширення можливостей для стажувань молодих фахівців у провідних акціональних та міжнародних аналітичних центрах [4, с. 241—242].

Розвиток локальних центрів компетенцій як базовий елемент регіональних хабів відкриває для нашої держави стратегічне вікно можливостей. Децентралізація та мережування експертного потенціалу постають асиметричним інструментом протидії гібридним загрозам, забезпечуючи гнучкість процес вироблення безпекових рішень. Доцільним у даному аспекті є ізраїльський досвід, де інтеграція мережевих аналітичних структур у систему оборонного планування стала визначальною детермінантною державної стійкості в умовах зовнішніх загроз [4, с. 242—243].

Отже, формування регіональних хабів експертних ресурсів детермінує трансформацію взаємодії влади та суспільства у мережевий формат. Це забезпечує інклюзивний характер безпекового управління та слугує розбудові гнучкого механізму реалізації національних інтересів, що зберігає сою життєздатність навіть під впливом системних зовнішніх викликів.

Ефективна консолідація громадянської ідентичності є можливою через застосування комплексного підходу, що компонує розвиток демократичних інститутів та підвищення рівня довіри населення до них, виховання політичної культури діалогу й компромісу, гарантування громадянської участі, піддержка місцевого самоврядування та громадянської освіти, посилення інформаційної безпеки [9].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, у контексті нашого дослідження, маємо підстави стверджувати, що ефективність механізму взаємодії держави та громадянського суспільства є визначальним чинником національної стійкості. У ході дослідження визначено, що перехід від вертикально-ієрархічної до мережевої моделі партнерства дозволяє не тільки оперативно реагувати на зовнішні загрози, а й формувати проактивнй захист національних інтересів. Особливу роль у цьому процесі відіграє розвиток державно-громадського партнерства, що забезпечує консолідацію ресурсів обох сторін для розв'язання стратегічних безпекових завдань на засадах взаємної відповідальності. Виявлено, що ключовим компонентом цього механізму є інституціоналізація громадської експертизи та створення локальних центрів компетенцій, що забезпечує інклюзивність рішень. Перспективи подальших розвідок полягають у розробці нормативно-правових інструментів для цифровізації цієї взаємодії в умовах тривалого пливу зовнішніх викликів.

Література:

1. Андрієнко М., Слюсар А., Гаман П., Фомін А., Стрюк М. Напрями оптимізації механізму взаємодії напрями оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади. Вчені записки Університету "КРОК". № 4 (68). 2022. С. 63—74. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-63-74

2. Безрук О. Інститути публічної влади та громадянське суспільство: джерела легітимності в умовах гібридної війни. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2025. Вип. 61. С. 225—232. DOI: https://doi.org/10.30970/PPS.2025.61.27

3. Бойко М. В. Роль громадянського суспільства у забезпеченні національної безпеки в сучасних умовах в Україні. Право та держане управління. № 4. 2025. С. 155—159. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2025.4.22

4. Дунаєв І. В., Соловйов Є. В. Публічне управління інтелектуальними ресурсами національної безпеки: які перспективи у ідеї регіональних хабів експертних ресурсів? Державне будівництво. № 2 (36). 2024. С. 219—253. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-17

5. Зубченко Е. В., Радченко В. Р. Громадська експертиза як інструмент взаємодії з органами місцевого самоврядування та елемент механізму громадського контролю. Український політико-правовий дискурс. № 17. 2025. URL: https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/451 DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17706901

6. Івашова Л. М., Жовнірчик Я. Ф., Кудряшов Р. О. Волонтерство як феномен розвитку громадської та народної дипломатії задля забезпечення національної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. № 18. 2024. С. 120—127.

7. Панченко Г. О. Державно-громадянське партнерство: галузеві особливості впровадження. Наукові інновації та передові технології". Серія "Управління та адміністрування", Серія "Право", Серія "Економіка", Серія "Психологія", Серія "Педагогіка". № 11 (25) 2023. С. 754—765. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-754-765

8. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text

9. Сташевський І. А. Політичні чинники консолідації громадянської ідентичності в демократичних державах. Український політико-правовий дискурс. № 15. 2025. URL: https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/409 DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.-17307925

10. Сунгуровський М., Мельник О., Поляков Л. Державно-громадське співробітництво в забезпеченні суспільної стійкості під час війни в Україні: аналітична доповідь. Київ: Центр Разумкова, 2024. 99 с.

11. Чижова О. Громадянське суспільство та демократична стійкість в Україні: уроки для інституцій ЄС. URL: https://pisa.md/wp-content/uploads/2026/03/%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%-D0%B0%D0%B4%D1%8F%D0%BD%D1%-81%D1%8C%D0%BA%D0%B5-%D1%81%D1%-

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/).

8 3 % D 1 % 8 1 % D 0 % B F % D 1 % 9 6 % D 0 % - BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE- %D1%82%D0%B0-%D0%B4%D0%B5%D0%BC %D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%- D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0- %D1%81%D1%82%D1%96%D0%B9%- D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C- %D0%B2-%D0%A3%D0%BA%- D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-1.pdf

12. Чкадуа М. І. Механізми взаємодії держави та громадянського суспільства. Юридичний науковий електронний журнал. № 8. 2021. С. 432—435. URL: https://www.lsej.org.ua/8_2021/104.pdf DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-8/102

References

1. Andriienko, M., Sliusar, A., Haman, P., Fomin, A., & Striuk, M. (2022), "Directions for optimizing the mechanism of interaction Directions for optimizing the mechanism of interaction of civil society institutions with state authorities", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 4 (68), pp. 63—74. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-63-74

2. Bezruk, O. (2025), "Public authorities and civil society: sources of legitimacy in the context of hybrid warfare.", Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia filos.-politoloh. Studii, vol. 61, pp. 225—232. DOI: https://doi.org/10.30970/PPS.2025.61.27.

3. Boiko, M. V. (2025), "The role of civil society in ensuring national security in modern conditions in Ukraine", Pravo ta derzhane upravlinnia, vol. 4, 155—159. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2025.4.22.

4. Dunaiev, I. V., & Soloviov, Ye. V. (2024), "Public management of intellectual resources for national security: what are the prospects for the idea of regional hubs of expert resources?", Derzhavne budivnytstvo, vol. 2 (36), pp. 219—253. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-17.

5. Zubchenko, E. V., & Radchenko, V. R. (2025), "Public expertise as a tool for interaction with local government bodies and an element of the public control mechanism", Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs, vol. 17, available at: https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/451 (Accessed 25 April 2026). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17706901.

6. Ivashova, L. M., Zhovnirchyk, Ya. F., & Kudriashov, R. O. (2024), "Volunteering as a phenomenon of the development of public and people's diplomacy to ensure national security", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 120—127.

7. Panchenko, H. O. (2023), "Public-civil partnership: sectoral features of implementation", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii". Seriia "Upravlinnia ta administruvannia", Seriia "Pravo", Seriia "Ekonomika", Seriia "Psykholohiia", Seriia "Pedahohika", vol. 11 (25), pp. 754—765. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-754-765

8. President of Ukraine (2021), Decree "About the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021-2026", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text (Accessed 25 April 2026).

9. Stashevskyi, I. A. (2025), "Political factors of civic identity consolidation in democratic states", Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs, vol. 15, available at: https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/409 (Accessed 25 April 2026). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17307925[in Ukrainian].

10. Sunhurovskyi, M., Melnyk, O., & Poliakov, L. (2024), Derzhavno-hromadske spivrobitnytstvo v zabezpechenni suspilnoi stiikosti pid chas viiny v Ukraini [State-civil cooperation in ensuring social stability during the war in Ukraine], Tsentr Razumkova, Kyiv, Ukraine.

11. Chyzhova, O. (2025), "Civil society and democratic sustainability in Ukraine: lessons for EU institutions", available at: https://lnk.ua/ygj2QGMdK (Accessed 25 April 2026).

12. Chkadua, M. I. (2021), "Mechanisms of interaction between the state and civil society", Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, vol. 8, pp. 432—435, available at: https://www.lsej.org.ua/8_2021/104.pdf (Accessed 25 April 2026). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-8/102

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 05.26
Прорецензовано / Revised: 15. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 351.86:[321.01:327.5]

М. З. Масик-Бєсова,
к. держ. упр., учений секретар Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6935-6695

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.609

ВПЛИВ ВОЄННИХ, БЕЗПЕКОВИХ ТА ГУМАНІТАРНИХ КРИЗ НА ІНСТИТУЦІЙНУ СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВИ

M. Masyk-Biesova,
PhD in Public Administration, Academic Secretary, V. I. Vernadsky Taurida national university

THE IMPACT OF MILITARY, SECURITY AND HUMANITARIAN CRISES ON THE INSTITUTIONAL STABILITY OF THE STATE

Світовий та національний безпекові порядки переживають глибоку трансформацію. Причиною став безпрецедентне поєднання воєнних загроз, системних безпекових ризиків та масштабних гуманітарних катастроф. Для держави, яка перебуває в умовах воєнного стану, зміцнення інституцій перестає бути предметом наукових дискусій та набуває стратегічного характеру, що визначає спроможність системи до самозбереження. Традиційні підходи до врядування, адаптовані під мирний час, втрачають дієвість у протистоянні гібридним викликам, що визначає актуальність проведення даного дослідження. Встановлено, що кризові явища не є поодинокими; вони вступають у резонансні взаємозв'язки, формуючи ланцюгову реакцію викликів, що багаторазово збільшує навантаження на інституційну систему та провокує її дестабілізацію. Визначено, що воєнна криза виступає першоджерелом дестабілізації, однак саме гуманітарні та безпекові кризи створюють критичне навантаження на органи публічного управління, випробовуючи їхню здатність до адаптації.

The world and national security orders are undergoing a profound transformation. The reason was the unprecedented combination of military threats, systemic security risks and large-scale humanitarian disasters. For a state that is in martial law, the strengthening of institutions ceases to be the subject of scientific discussions and acquires a strategic nature, which determines the system's ability to self-preservation. Traditional approaches to governance, adapted for peacetime, lose their effectiveness in confronting hybrid challenges, which determines the relevance of this study.

It has been established that crisis phenomena are not isolated; they enter into resonant relationships, forming a chain reaction of challenges, which many times increases the load on the institutional system and provokes its destabilization. It has been determined that the military crisis is the primary source of destabilization, but it is the humanitarian and security crises that create a critical burden on public administration bodies, testing their ability to adapt. For example, the combination of a military and humanitarian crisis leads to the destruction of critical energy infrastructure, an increased risk of freezing of cities, which ultimately generates panic among the population and pressure on the government. In addition, the combination of a military and security crisis leads to the impossibility of protecting the population from shelling and a deterioration in trust in the army and authorities. In turn, the combination of a security and humanitarian crisis leads to an increase in social tension and the risk of mass unrest.

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

The basis of institutional stability in war conditions is the digital transformation of public administration in combination with the decentralization of power, which allows the system to maintain functionality even with the physical destruction of administrative centers. The transfer of state data to "cloud storage" and the subsidiarity of decision-making form a network architecture of resilience, which minimizes the risks of loss of manageability due to physical damage to the infrastructure. Social capital plays an important role in ensuring institutional resilience. In times of crisis, the boundary between the state and the public is blurred. Thus, volunteer organizations and businesses are transformed into fundamental components of the so-called "institutional immunity", taking over critical state functions. To strengthen resilience in the long term, the priority should be to abandon the "mechanical" restoration of the system. Instead, efforts should be directed at building digitalized and inclusive institutions that have internal resources for systemic self-renewal.

Ключові слова: інституційна стійкість, державне управління, воєнна криза, безпекова криза, гуманітарна криза, вплив кризи.

Key words: institutional stability, public administration, military crisis, security crisis, humanitarian crisis, impact of the crisis.

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

У сучасних умовах глобальної нестабільності інституційна стійкість держави виступає визначальним чинником національного виживання. Поєднання воєнних, безпекових та гуманітарних криз спричиняє кумулятивний ефект, який піддає критичним випробуванням життєздатність державних інститутів. Необхідність дослідження даної проблематики пов'язана зі зниженням ефективності управлінських функцій (війна та кризи неодноразово унеможливлюють функціонування цивільних інститутів, змушуючи державу переходити до директивних методів, що несе загрозу для демократичних процедур і правопорядку), ресурсними обмеженнями (одночасна потреба у фінансуванні оборони та подоланні гуманітарної кризи призводить до появи критичного дефіциту ресурсів, що унеможливлює виконання державою свої базових соціальних зобов'язань). Отже, ключова проблема криється у неможливості діючих механізмів управління забезпечити стійкість при одночасному занепаді інститутів та втраті суспільної довіри.

Обмеженість досліджень щодо кумулятивного впливу зазначених кризових явищ призводить до того, що органи публічної влади втрачають свою функціональність не тільки через фізичне руйнування, але й через інституційної неспроможність, вичерпання ресурсного потенціалу та крах суспільної довіри. Таким чином, виникає гостра необхідність у визначенні напрямів посилення наявної інституційної стійкості, яка б дозволила державі зберігати суб'єктність та забезпечувати життєдіяльність суспільства навіть за умов воєнних, безпекових та гуманітарних криз.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дану проблематику досліджували такі науковці як А. Головка, І. Грабовський, О. Недодатко, О. Скиба, К. Ульяненко, О. Шевченко та інші. Попри значну кількість досліджень інституційної стійкості, на даний час зостається недостатньо розкритим механізм поєднання воєнних, безпекових та гуманітарних криз. Більшість наукових праць розглядають воєнні або гуманітарні кризи окремо, тоді як їхнє поєднання вимагає якісно нових підходів до трансформації державного апарату. Це визначає необхідність переосмислення параметрів стійкості не як повернення до довоєнних вимірів, а як здатності до випереджального розвитку та гнучкого пристосування в умовах системних кризових явищ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розкриття впливу воєнних, безпекових та гуманітарних криз на інституційну стійкість держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Раніше під стійкістю держави розуміли передусім її здатність утримувати власні кордони та забезпечувати стабільну роботу законів. Однак сучасні кризи

підтвердили, що інституційна стійкість є динамічною здатністю системи не тільки "оборонятися", але й трансформуватися під їхнім впливом. Кризові явища виступають "рушіями" інституційної деградації, що призводять до масштабних проблем у системі врядування. Так, наприклад, воєнна криза здатна створити пряму небезпеку фізичного знищення адміністративної інфраструктури та потребує негайної трансформації економіки. Безпекова криза (диверсії, кібератаки тощо) веде за собою дестабілізацію психологічного стану населення та актуалізує питання масштабного фінансування "гібридної оборони". Натомість гуманітарна криза (міграція, дефіцит лікарських засобів та продовольства) призводить до створення критичного навантаження на систему соціального захисту. Розглянемо детальніше інституційну стійкість держави в умовах вище наведених видів криз.

В умовах військового конфлікту інституційна спроможність держави набуває екзистенційного характеру, трансформуючись із чинника розвитку у ключовий фактор національного виживання. Забезпечення спроможності у військовий час вимагає мобілізації не лише військових, а й усіх суспільних інститутів для ефективної відсічі агресору та налагодження дієвої системи управління. З позицій економічної безпеки, інституційна спроможність держави є її фундаментальною складовою. Інституційна спроможність держави у сфері економічної безпеки — це комплексна, динамічна здатність інституційної структури протистояти шокам, швидко адаптуватися до екстремальних умов та забезпечувати неперервне функціонування економічних процесів, що є необхідною умовою для подальшого відновлення та стійкого розвитку [1].

Активна фаза російської агресії проти України (поч. 24 лютого 2022 р. і триває до тепер) окрім деструктивного впливу, втім, сприяла консолідації українського суспільства навколо ідеї захисту незалежності та суверенітету України. Водночас очевидними є й геополітичні наслідки, насамперед в частині утвердження нового статусу України як невід'ємної частини та форпосту Євроатлантичного цивілізаційного простору. Все це обумовлює і необхідність орієнтації українських суспільства та держави на цінності ліберальної демократії передусім щодо функціонування політичних інститутів. Перемога у вітчизняній війні, початок повоєнного відновлення та реалізація зовнішньополітичних прагнень України є життєво важливими інтересами, але залежать від якісних характеристик політичних інститутів — питання, яке часто залишається поза увагою у публічних експертних дискусіях. Загалом інституційна складова є однією із визначальних змінних як у забезпеченні національної безпеки та оборони, так і в частині досягнення цілей країни щодо інтеграції в ЄС та НАТО, сприяння її економічному благополуччю та соціальній стабільності [2].

О. Шевченко зазначає, що гуманітарна криза в Україні містить не лише усі класичні ознаки таких криз, проте також і ознаки глобальної кризи. Гуманітарна криза спричинена військовими діями та продовжує загострюватися через довготривалу війну. Криза має найбільш негативний вплив на вразливі групи населення — внутрішніх переселенців, осіб похилого віку, людей з інвалідністю, жінок та дітей. Крім цього, гуманітарна криза в Україні впливає на загострення гуманітарної ситуації в інших країнах світу [3, с. 328].

На рис. 1 наведено схему впливу криз на інституційну стійкість держави. Так, воєнна криза виступає першоджерелом дестабілізації, однак саме гуманітарні та безпекові кризи створюють критичне навантаження на органи публічного управління, випробовуючи їхню здатність до адаптації.

Інституційна стійкість держави є центральним показником життєздатності системи публічного управління. В період криз вона проявляється через збереження доступу громадськості до базових послуг, а також спроможність управлінських органів здійснювати безперервну діяльність, незважаючи на порушення комунікації з центральними органами влади або загрозу окупації приміщень державних установ.

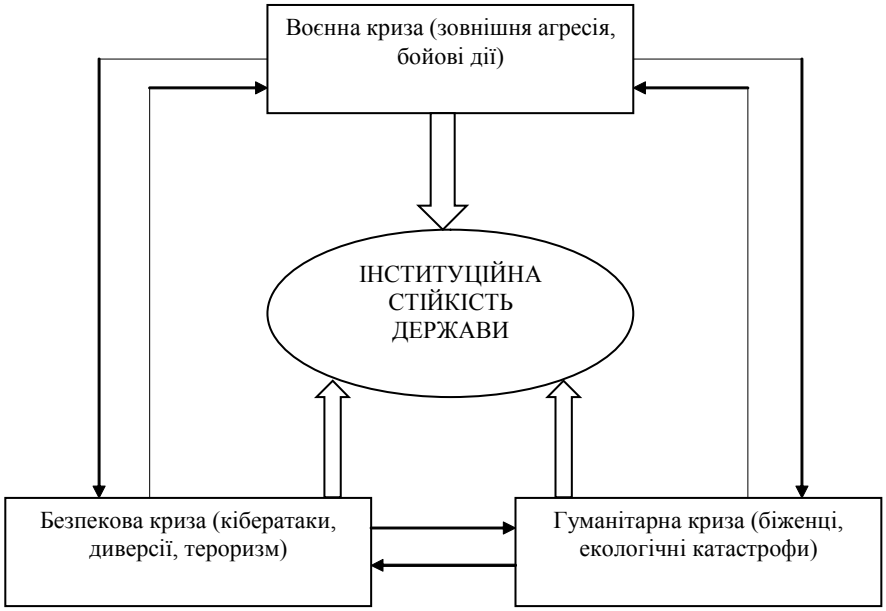


Рис. 1. Схема впливу воєнних, безпекових та гуманітарних криз на інституційну стійкість держави

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/).

Воєнна криза є найбільш радикальним викликом, що здатен змінити логіку функціонування державних інституцій. Так, в даний період відбувається переформатування правового регулювання під вимоги воєнного часу, що потребує складного балансу між необхідністю обмеження свобод та забезпеченням стратегічної життєздатності держави. При цьому державне управління стає "функціональним додатком для фронту", що призводить до нетривалого занепаду довгострокових стратегій.

Безпекова криза виражається у інформаційних операціях (намагання держави-агресора мінімізувати довіру до державних інституцій через дезінформацію), кіберзагрозах (підривають цифрову суверенітетність і створюють ризики для стабільності ключових інституцій) та криміналізацію (зростання незаконного обігу зброї та тіньових економічних схем провокує ресурсне виснаження правоохоронних органів в умовах воєнного стану).

Гуманітарна криза спричиняє критичне виснаження ресурсної бази та призводить до незворотних втрат людського капіталу, підриваючи основу майбутнього відновлення держави. Наприклад, активізація процесів внутрішнього переміщення (створює надмірне навантаження на інфраструктуру приймаючих громад (школи, лікарні), вимагаючи від держави швидкої адаптації), гуманітарна залежність (поглиблює ресурсну залежність держави від донорів та зобов'язує до впровадження міжнародних стандартів звітності), відтік спеціалістів (викликають дефіцит кваліфікованих кадрів, що погіршує якість управління).

Отже, як висновок варто відмітити, що кризові явища не є поодинокими; вони вступають у резонансні взаємозв'язки, формуючи ланцюгову реакцію викликів, що багаторазово збільшує навантаження на інституційну систему та провокує її дестабілізацію. Наприклад, поєднання воєнної та гуманітарної кризи веде за собою руйнування критичної енергетичної інфраструктури, посилення небезпеки замерзання міст, що в кінцевому підсумку породжує паніку серед населення та тиск на уряд. Крім цього, поєднання воєнної та безпекової кризи призводить до неможливості захисту населення від обстрілів та погіршення довіри до війська та влади. В свою чергу, поєднання безпекової та гуманітарної кризи зумовлює зростання соціальної напруги та ризику масових заворушень.

Стійкість держави охоплює протидію загрозам у всіх сферах — політичній, економічній, військово-політичній, інформаційній, соціальній, екологічній та дозволяє швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових станів. Тому головний акцент у забезпеченні національної стійкості повинен бути спрямований на реалізацію стратегій випередження появи таких загроз та викликів, формування в державі та суспільстві стійкої системи несприйнятливості до них. Крім того, реальних зрушень в напрямі формування передумов сталого розвитку держави можливо досягти як за умов нарощення усіх складових соціально-економічного потенціалу, а саме: виробничої, природно-ресурсної, демографічної, інформаційної, науково-технічної та інноваційної складових, так і інституційних змін в економічній системі [4, с. 259].

В умовах повномасштабного вторгнення інституційна спроможність стає першочерговою умовою військово-політичної перемоги над агресором, а надалі — існування, розвитку та подальшого утвердження української політичної нації як такої. Зміни у глобальному безпековому середовищі актуалізують питання щодо недосконалості національної безпекової системи, її невідповідністю сьогоденню. Швидкість адаптації України до цих змін та її можливостям самостійно протистояти загрозам (особливо гібридного типу) напряму залежить від розбудови інституційної спроможності. Свідоме продукування гібридних загроз, створення їх образу у масовій свідомості є однією з інформаційних стратегій і тактик ведення гібридної війни. На четвертому році повномасштабного вторгнення росії, Україні притаманний вкрай високий рівень ризиків і загроз абсолютно в усіх сферах: не тільки у зовнішній, а й у внутрішній, соціально-економічній і суспільно-політичній, воєнній тощо. Це пов'язано з недостатнім рівнем консолідації суспільства, неефективністю державного управління, зубожінням народу, незавершеністю реформування сектору безпеки й оборони та процесів децентралізації, системних вад національної економіки тощо [5, с. 151].

Тому, на нашу думку, з метою підвищення інституційної стійкості необхідно здійснити такі стратегічні заходи:

1. Децентралізувати критичні функції шляхом створення дублюючих каналів зв'язку, автономізації енергопостачання та використання хмарної інфраструктури для збереження цілісності реєстрів.

2. Налагодження співпраці з громадянським суспільством. Так, необхідно забезпечити інституційну інтеграцію волонтерських ініціатив у державні механізми управління.

3. Забезпечення комунікаційної прозорості. Так, основою стійкості є суспільна довіра. Прозора та регулярна стратегічна комунікація з населенням мінімізує деструктивний вплив панічних настроїв і конвертує громадянську свідомість у активний ресурс підтримки державних інституцій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що в умовах сучасності інституційна стійкість є динамічною здатністю системи до адаптивних трансформаційних змін. Держава зберігає життєздатність за рахунок гнучкості управлінських процесів та спроможності функціонувати в умовах постійної невизначеності. Доведено, що воєнні, безпекові та гуманітарні кризи діють за принципом кумулятивного ефекту. Воєнна агресія виступає першопричиною дестабілізації, проте саме гуманітарна (демографічні втрати, міграція) та безпекова криза (кібератаки, втрата правопорядку) створюють критичне навантаження, яке може призвести до появи ризиків інституційного розпаду.

Основою інституційної стійкості в умовах війни стає цифрова трансформація публічного управління у поєднанні з децентралізацією владних повноважень, що

дає можливість системі зберігати функціональність навіть при фізичному руйнуванні управлінських центрів. Перенесення державних даних у "хмарні сховища" та субсидіарність прийняття рішень формують мережеву архітектуру стійкості, що мінімізує ризики втрати керованості через фізичне ураження інфраструктури. Важливу роль в забезпеченні інституційної стійкості відіграє соціальний капітал. У кризові періоди межа між державою та громадськістю нівелюється. Так, волонтерські організації та бізнес трансформуються у фундаментальні складові так званого "інституційного імунітету", перебираючи на себе критичні державні функції.

Для зміцнення стійкості в довгостроковій перспективі пріоритетом має стати відмова від "механічного" відновлення системи. Натомість зусилля слід спрямувати на побудову цифровізованих та інклюзивних інституцій, які володіють внутрішнім ресурсом для системного самооновлення. Ключовими напрямами розвитку є зміцнення кіберзахисту критичної інфраструктури, інвестування у професійну компетентність управлінських кадрів та інтенсифікація партнерського діалогу між державою та суспільством.

Література:

1. Недодатко О. С., Грабовський І. С. Інституційна спроможність держави в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 90-річчю кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня (27 листопада 2025 р.). Дніпро: ННІ ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 31—34

2. Головка А. Інституційна спроможність як умова стійкості та розвитку України. Україна — Європейський Союз: Формат розвитку відносин України та країн Центральної Європи у контексті російсько-української війни, гарантій безпеки та реінтеграції тимчасово окупованих територій: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2023 р.). Ужгород: ТОВ "РІК-У", 2023. С. 87—89.

3. Шевченко О. Виклики гуманітарної кризи під час війни в Україні для внутрішньо переселених осіб та інших вразливих груп. Social Work and Education. 2023. № 3. С. 325—335. DOI: https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.3.6.

4. Скиба О. Інституційна стійкість держави як фактор її сталого розвитку та економічної безпеки. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 256—261. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-38

5. Ульяненко К. В. Інформаційна безпека як фактор формування національної стійкості України. Науковий журнал "Політикус". 2025. Випуск 2. С. 148—153. DOI: https://doi.org/10.24195/2414— 9616.2025-2.23.

References:

1. Nedodatko, O. S. and Hrabovskyi, I. S. (2025), "Institutional capacity of the state in conditions of martial law", Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi 90-richchiu kafedry ekonomiky ta pidpryiemnytstva im. T.H. Benia [Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference dedicated to the 90th anniversary of the T.G. Benya Department of Economics and Entrepreneurship], NNI DMetI UDUNT, Dnipro, Ukraine, pp. 31—34.

2. Holovka, A. (2023), "Institutional capacity as a condition of stability and development of Ukraine", Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Materials of the VIII International Scientific and Practical Conference], LLC "RIK-U", Uzhhorod, Ukraine, pp. 87—89.

3. Shevchenko, O. (2023), "Challenges of the humanitarian crisis during the war in Ukraine for internally displaced persons and other vulnerable groups", Social Work and Education, vol. 3, pp. 325—335. DOI: https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.3.6.

4. Skyba, O. (2024), "Institutional stability of the state as a factor of its sustainable development and economic security", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 3 (50), pp. 256—261. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-38

5. Ulianenko, K. V. (2025), "Information security as a factor in the formation of national stability of Ukraine", Naukovyi zhurnal "Politykus", vol. 2, pp. 148—153. DOI: https://doi.org/10.24195/2414— 9616.2025-2.23.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

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

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

УДК 351:316.35

Л. Я. Самойленко,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0335-3077
Е. С. Шило,
магістрант кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-1289-1926

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.614

ІНСТИТУЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

L. Samoilenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine
E. Shylo,
Master's student of the Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

INSTITUTIONAL INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CIVIL SOCIETY

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади інституційної взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства як ключового чинника забезпечення ефективності публічного управління, підвищення рівня відкритості, підзвітності та демократичної легітимності управлінських рішень. Обгрунтовано, що інституційна взаємодія виступає складною багаторівневою системою формальних і неформальних зв'язків, яка реалізується через нормативно-правові механізми, організаційні структури та комунікаційні інструменти.

Проаналізовано сучасний стан розвитку взаємодії влади і громадянського суспільства в Україні, зокрема в умовах децентралізації, цифровізації публічного управління та функціонування держави в умовах воєнного стану. Визначено основні форми інституційної взаємодії, серед яких громадські консультації, участь громадськості у формуванні та реалізації публічної політики, діяльність громадських рад, електронна демократія та партнерські механізми співпраці.

Встановлено, що ефективність інституційної взаємодії значною мірою залежить від рівня нормативного забезпечення, інституційної спроможності суб'єктів взаємодії, розвитку цифрових інструментів комунікації, а також рівня довіри між владою та громадськістю. Виявлено ключові проблеми, зокрема формалізацію участі громадськості, недостатню координацію між суб'єктами, низький рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Обгрунтовано напрями вдосконалення інституційної взаємодії, що передбачають розвиток електронної участі, посилення інституційної спроможності органів влади, удосконалення нормативно-правового регулювання та впровадження інноваційних механізмів партнерства. Зроблено висновок, що системний розвиток інституційної взаємодії є необхідною умовою формування ефективної моделі публічного управління в Україні.

The article examines the theoretical, methodological and applied foundations of institutional interaction between public authorities and civil society institutions as a key determinant of effective public governance, transparency, accountability and democratic legitimacy of decision-making processes. It is substantiated that institutional interaction constitutes a complex, multi-level system of formal and informal relationships implemented through legal frameworks, organizational arrangements and communication instruments.

The study analyzes the current state of interaction between public authorities and civil society in Ukraine, particularly in the context of decentralization reform, digital transformation of public administration and the functioning of the state under martial law. The main forms of institutional interaction are identified, including public consultations, civic participation in policy-making and implementation, activities of public councils, e-democracy tools, and partnership-based cooperation mechanisms.

It is determined that the effectiveness of institutional interaction largely depends on the quality of regulatory support, the institutional capacity of stakeholders, the level of digitalization, and the degree of trust between public authorities and civil society. The research highlights key challenges, such as the formalization of public participation, insufficient coordination among actors, limited inclusiveness, and low levels of civic engagement in decision-making processes.

The article substantiates priority directions for improving institutional interaction, including the development of digital participation tools, strengthening institutional capacity, enhancing legal regulation, and implementing innovative partnership models. It is concluded that the systematic development of institutional interaction is a necessary condition for building an effective, resilient and democratic system of public governance in Ukraine, capable of responding to contemporary challenges and ensuring sustainable development.

Ключові слова: інституційна взаємодія, публічна влада, громадянське суспільство, публічне управління, електронне врядування, участь громадськості.

Key words: institutional interaction, public authorities, civil society, public administration, e-governance, public participation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління України, зумовлених процесами децентралізації, цифровізації та функціонування держави в умовах воєнного стану, особливої актуальності набуває проблема налагодження ефективної інституційної взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Взаємодія зазначених суб'єктів виступає необхідною передумовою формування відкритої, підзвітної та ефективної системи управління, орієнтованої на потреби громадян та забезпечення сталого розвитку.

Незважаючи на наявність розвиненої нормативно-правової бази у сфері забезпечення участі громадськості у процесах формування та реалізації публічної політики, в Україні зберігається низка системних проблем, пов'язаних із формалізацією механізмів взаємодії, недостатнім рівнем інституційної спроможності суб'єктів, низьким рівнем довіри між владою та громадянським суспільством, а також обмеженим використанням сучасних цифрових інструментів участі. В умовах кризових викликів, зокрема воєнного стану, зазначені проблеми набувають додаткової складності, оскільки потребують оперативності прийняття рішень та водночас збереження демократичних процедур і залучення громадськості.

Наукова проблема полягає у необхідності теоретичного осмислення сутності та структури інституційної взаємодії, визначення її ефективних моделей і механізмів у сучасних умовах, а також у виробленні науково обгрунтованих підходів до її вдосконалення. Практичний вимір проблеми пов'язаний із потребою підвищення результативності взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства, забезпечення реальної участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень, удосконалення інструментів електронного врядування та зміцнення інституційної довіри.

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

Таким чином, дослідження інституційної взаємодії влади і громадянського суспільства має важливе значення як для розвитку теорії публічного управління, так і для вирішення актуальних практичних завдань державотворення, демократизації управлінських процесів та підвищення ефективності функціонування публічної влади в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інституційної взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях з публічного управління. У працях В. Гончарука [3] та О. Герасименка [2] розкрито сутність і механізми взаємодії, акцентовано увагу на їх структуризації та проблемах практичної реалізації. Теоретичні засади взаємодії, а також її роль у системі публічного управління обгрунтовано у дослідженнях Н. Мирної [7], О. Стасюка [7] та М. Чкадуа [11]. Значний внесок у розвиток концептуальних підходів до взаємодії зроблено через дослідження доктрини належного врядування та стратегічних комунікацій у публічному управлінні у працях Н. Гришина [4] та Т. Сивака [10]. Сучасні трансформації інституційної взаємодії в умовах цифровізації та воєнного стану висвітлено у працях, де особлива увага приділяється діджиталізації публічних послуг і комунікаційним аспектам управління [8, 9]. Водночас у наукових джерелах підкреслюється наявність проблем інституційної спроможності держави, ефективності управлінських інструментів та якості взаємодії, що зумовлює необхідність подальших комплексних досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне теоретико-прикладне дослідження інституційної взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства, зокрема уточнення її концептуальних засад, аналіз механізмів реалізації в сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні та обгрунтування напрямів їх удосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційна взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства є ключовим елементом сучасної моделі публічного управління, що грунтується на принципах належного врядування, демократичної участі та партнерства. У науковій літературі поняття "інституційна взаємодія" трактується як системно організований процес взаємодії між формалізованими суб'єктами, який здійснюється на основі встановлених норм, правил і процедур та спрямований на досягнення спільних суспільно значущих цілей [2].

Під інституційною взаємодією у сфері публічного управління доцільно розуміти сукупність стійких організаційно-правових, управлінських та комунікаційних зв'язків між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства, які реалізуються через визначені механізми участі, консультацій, координації та співпраці. У цьому контексті інститути громадянського суспільства включають громадські організації, професійні об'єднання, благодійні фонди, засоби масової інформації, ініціативні групи громадян, які виконують функції представництва інтересів суспільства та здійснення громадського контролю [7].

Важливою категорією дослідження є також "механізм взаємодії", під яким розуміється сукупність інструментів, методів, форм і процедур, що забезпечують реалізацію взаємозв'язків між суб'єктами публічного управління та громадянського суспільства [11]. Такий механізм включає нормативно-правові акти, організаційні структури, інформаційно-комунікаційні технології, а також управлінські рішення, спрямовані на забезпечення ефективної співпраці.

Теоретико-методологічною основою дослідження інституційної взаємодії є концепції належного врядування (good governance), мережевого управління (network governance) та співуправління (collaborative governance), які передбачають активне залучення недержавних акторів до процесів формування та реалізації публічної політики [4]. У межах цих підходів взаємодія розглядається не лише як інструмент інформування чи консультації, а як процес спільного вироблення управлінських рішень, що підвищує їх легітимність та ефективність.

Структурно інституційна взаємодія включає кілька взаємопов'язаних складових. Нормативно-правова складова визначає правові рамки взаємодії та закріплює механізми участі громадськості, зокрема через процедури публічних консультацій, громадських слухань, доступу до публічної інформації та здійснення громадського контролю [1]. Організаційна складова представлена системою інституцій, серед яких важливу роль відіграють громадські ради при органах виконавчої влади, консультативно-дорадчі органи, робочі групи та інші форми партнерської взаємодії. Комунікаційна складова передбачає використання традиційних і сучасних каналів комунікації, включаючи засоби масової інформації, офіційні вебресурси, соціальні мережі та електронні платформи [10].

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифрова трансформація інституційної взаємодії. Розвиток електронного врядування сприяє підвищенню доступності участі громадян у процесах прийняття рішень, забезпечує оперативність комунікації та прозорість діяльності органів влади. Впровадження цифрових сервісів, зокрема платформ електронної взаємодії, значно розширює можливості залучення громадян до управлінських процесів, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері діджиталізації публічного управління [9]. Водночас цифровізація супроводжується новими викликами, такими як цифрова нерівність, необхідність захисту персональних даних та забезпечення кібербезпеки.

Аналіз сучасного стану інституційної взаємодії в Україні свідчить про наявність як позитивних тен-

денцій, так і системних проблем. До позитивних аспектів слід віднести розширення форм участі громадськості, розвиток електронних інструментів взаємодії, активізацію діяльності громадських організацій [3]. Одночасно спостерігається формалізація окремих механізмів взаємодії, недостатній рівень координації між суб'єктами, обмежена ефективність зворотного зв'язку та низький рівень довіри до органів влади.

В умовах воєнного стану інституційна взаємодія набуває особливого значення як інструмент забезпечення стійкості системи публічного управління. Вона сприяє мобілізації ресурсів, координації дій між різними суб'єктами та підтриманню соціальної стабільності. Дослідження свідчать, що взаємодія органів влади із засобами масової інформації та громадськістю в умовах війни є важливим чинником ефективного управління кризовими процесами [8]. Такі умови потребують адаптації механізмів взаємодії з урахуванням необхідності оперативного прийняття рішень.

З метою підвищення ефективності інституційної взаємодії доцільно впроваджувати комплексний підхід, що передбачає удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток інституційної спроможності органів публічної влади, впровадження сучасних цифрових інструментів участі та формування культури партнерства між владою і громадянським суспільством [5]. Важливим є також розвиток механізмів оцінювання ефективності взаємодії, що дозволить забезпечити її результативність і орієнтацію на потреби громадян [6].

Таким чином, інституційна взаємодія влади і громадянського суспільства є складною багатовимірною системою, що інтегрує правові, організаційні та технологічні компоненти публічного управління. Її ефективний розвиток є необхідною умовою формування демократичної, відкритої та результативної системи публічного управління в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обгрунтовано, що інституційна взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства є системоутворювальним чинником ефективного публічного управління, який забезпечує реалізацію принципів відкритості, підзвітності та участі громадян. З'ясовано, що зазначена взаємодія має комплексний і багаторівневий характер, реалізуючись через сукупність нормативно-правових, організаційних і комунікаційних механізмів, інтеграція яких визначає якість управлінських процесів.

Доведено, що в умовах сучасних трансформацій, зумовлених процесами цифровізації та функціонуванням держави в умовах воєнного стану, інституційна взаємодія зазнає суттєвих змін: з одного боку, розширюються можливості участі громадськості завдяки впровадженню інструментів електронного врядування, з іншого — зберігаються системні проблеми, пов'язані з формалізацією взаємодії, недостатнім рівнем інституційної спроможності суб'єктів та обмеженим рівнем довіри.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що підвищення ефективності інституційної взаємодії можливе за умови реалізації комплексного підходу, який передбачає удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток інституційної інфраструктури, активне впровадження цифрових інструментів участі та формування культури партнерської взаємодії.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язувати з поглибленням досліджень цифрових механізмів взаємодії у системі публічного управління, оцінюванням ефективності інструментів електронної демократії, аналізом моделей взаємодії в умовах післявоєнного відновлення, а також адаптацією зарубіжного досвіду партнерського врядування до українських інституційних реалій.

Література:

1. Васиньова Н. С. Комунікації та етика в публічному управлінні: посібник / уклад. Н. С. Васиньова; Держ. закл. "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка". Полтава: Вид-во ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 2025. 597 с.

2. Герасименко О. Інституційні механізми взаємодії громадянського суспільства і держави: спроба структуризації. Public Administration Aspects. 2023. DOI: https://doi.org/10.15421/152329

3. Гончарук В. Реалізація механізмів взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства: виклики та перспективи. Public Administration Aspects. 2022. DOI: https://doi.org/10.15421/152233

4. Гришина Н. В. Доктрина належного урядування: становлення та роль у діяльності публічної влади. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2026. Т. 3, № 93. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.3.11

5. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло: монографія / кол. авт.; кер. та наук. ред. Г. Зеленько. Київ: ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Instytutsijna-spromozhnist-derzhavy.pdf

6. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади: посібник / М. Канавець та ін.; за заг. ред. В. Купрія. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf

7. Мирна Н. В., Стасюк О. В. Теоретичні засади взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 2 (79). С. 165—183. DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-0

8. Самойленко Л. Я., Запорожченко О. М., Коваль С. В. Державна інноваційна політика та управління якістю публічних послуг: виклики та перспективи розвитку в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.8

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

9. Самойленко Л. Я., Тихомирова А. С. Діджиталізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану на прикладі сервісу "Дія". Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 241—247.

10. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 338 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tetyana-Syvak/publication/347906870

11. Чкадуа М. І. Механізми взаємодії держави та громадянського суспільства. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 8. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-8/102

References:

1. Vasynova, N.S. (2025), Komunikatsii ta etyka v publichnomu upravlinni [Communications and ethics in public administration], Vyd-vo DZ "LNU imeni Tarasa Shevchenka", Poltava, Ukraine.

2. Herasymenko, O. (2023), "Institutional mechanisms of interaction between civil society and the state: an attempt at structuring", Public Administration Aspects. https://doi.org/10.15421/152329.

3. Honcharuk, V. (2022), "Implementation of mechanisms of interaction between authorities and civil society institutions: challenges and prospects", Public Administration Aspects. https://doi.org/10.15421/152233.

4. Hryshyna, N.V. (2026), "The doctrine of good governance: formation and role in the activities of public authorities", Naukovyj visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo, vol. 3, no. 93. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.3.11.

5. Zelenko, H. (ed.) (2025), Instytutsiina (ne)spromozhnist derzhavy v Ukraini: yak rozirvaty zamknene kolo [Institutional (in)capacity of the state in Ukraine: how to break the vicious circle], IPiEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, available at: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Instytutsijna-spromozhnist-derzhavy.pdf (Accessed 01 May 2026).

6. Kanavets, M. and Kuprii, V. (2019), Instrumenty zabezpechennia efektyvnosti, rezultatyvnosti ta yakosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady [Tools for ensuring efficiency, effectiveness and quality of state authorities' activity], Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu, Kyiv, Ukraine, available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf (Accessed 01 May 2026).

7. Myrna, N.V. and Stasiuk, O.V. (2024), "Theoretical foundations of interaction between public administration bodies and civil society institutions", Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, vol. 2 (79), pp. 165—183.

8. Samoilenko, L.Ya. Zaporozhchenko, O.M. and Koval, S.V. (2025), "State innovation policy and quality management of public services: challenges and development prospects in Ukraine", Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 3. https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.8.

9. Samoilenko, L.Ya. and Tykhomyrova, A.S. (2024), "Digitalization of administrative services under martial law on the example of the 'Diia' service", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 10, pp. 241—247.

10. Syvak, T.V. (2019), Stratehichni komunikatsii u systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Strategic communications in the system of public administration of Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine, available at: https://www.researchgate.net/profile/Tetyana-Syvak/publication/347906870 (Accessed 01 May 2026).

11. Chkadua, M.I. (2021), "Mechanisms of interaction between the state and civil society", Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, vol. 8. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-8/102

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 05.26
Прорецензовано / Revised: 18. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 621.311.16

С. А. Гавриляк,
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9902-2186

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.619

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОДОЛАННЯМ ФІНАНСОВИХ ПЕРЕШКОД ПРИ ПРОВАДЖЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ЗАХОДІВ У ЖИТЛОВОМУ СЕКТОРІ

S. Havryliak,
Postgraduate of the Department of Administrative and Financial Management,
Lviv Polytechnic National University

PUBLIC MANAGEMENT OF OVERCOMING FINANCIAL OBSTACLES IN IMPLEMENTING ENERGY SAVING INVESTMENT MEASURES IN THE HOUSING SECTOR

Метою цього дослідження було розроблення теоретико-методичних засад використання інструментів публічного управління подоланням фінансових перешкод при провадженні інвестиційних енергозберігаючих заходів у житловому секторі. Виділено основні види перешкод, які постають при здійсненні домогосподарствами заходів з енергозбереження. Встановлено, що номенклатура інструментів публічного управління подоланням фінансових перешкод при реалізації енергозберігаючих заходів у житловому секторі є досить широкою. Розглянуто особливості застосування та напрями вдосконалення таких інструментів. Побудовано модель функціонування механізму публічного управління подоланням фінансових перешкод при провадженні енергозберігаючих заходів у житловому секторі. Запропоновано інструментарій комбінованої фінансової підтримки домогосподарств при реалізації ними енергозберігаючих заходів. У разі впровадження цього інструментарію домогосподарства зможуть одержати одночасно дві форми зазначеної підтримки, а саме — часткову компенсацію інвестиційних видатків у здійснення заходів з енергозбереження шляхом отримання грантів та пільгове кредитування стосовно іншої частини інвестицій у ці заходи.

Reducing energy consumption is currently one of the main tasks facing many countries. Such countries include Ukraine, whose gross domestic product energy intensity is significantly higher than in many European countries. One of the largest energy consumers in Ukraine is the residential sector. Therefore, increasing energy efficiency in this sector should be considered as one of the key areas of overall energy consumption reduction in Ukraine. However, various obstacles arise on the way to reducing energy use in residential buildings. Among these obstacles, financial barriers occupy an important place. Many households cannot overcome them on their own and need assistance, in particular from public administration bodies. Such assistance, in turn, should be carried out using

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/).

appropriate tools that must be properly substantiated. Taking into account the above, the purpose of this study was to develop theoretical and methodological principles for using public administration tools to overcome financial obstacles when implementing investment energy-saving measures in the residential sector. The main types of obstacles that arise when households implement energy saving investment measures are identified. It is established that the range of public management instruments for overcoming financial obstacles in the implementation of energy saving measures in the housing sector is quite wide. The features of application and directions for improving such instruments are considered. A model of the functioning of the public management mechanism for overcoming financial obstacles in the implementation of energy saving measures in the housing sector is built. A toolkit of combined financial support for households in their realization of energy saving measures is proposed. In the case of the implementation of this toolkit, households will be able to receive two forms of the specified support at the same time, namely — partial compensation of investment expenses in the implementation of energy saving measures by receiving grants and preferential lending for the remaining part of the investment in these measures.

Ключові слова: житловий сектор, енергозбереження, фінансова перешкода, інвестиційний захід, публічне управління, фінансова підтримка.

Key words: housing sector, energy saving, financial barrier, investment measure, public administration, financial support.

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

Скорочення обсягів енергоспоживання є на теперішній час одним з головних завдань, які постають перед багатьма країнами. До таких країн належить і Україна, рівень енергоємності валового внутрішнього продукту якої є істотно вищим, ніж у багатьох європейських державах. Одним з найбільших споживачів енергії в Україні є житловий сектор. Тому підвищення енергоефективності у цьому секторі варто розглядати як один з ключових напрямів загального скорочення енергоспоживання в Україні. Проте, на шляху до зниження використання енергії у житлових будинках постають різноманітні перешкоди. Серед цих перешкод важливе місце посідають фінансові бар'єри. Багато домогосподарств не можуть самостійно їх подолати і потребують допомоги, зокрема з боку органів публічного управління. Така допомога, своєю чергою, повинна здійснюватися із застосуванням відповідних інструментів, які необхідно належним чином обгрунтувати.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання активізації процесу енергозбереження у житловому секторі розглядалося у працях багатьох науковців. Грунтовні результати стосовно вирішення цього питання було отримано, зокрема, такими вченими, як Д. Бізонич [1], О. Дейнека [2], О. Заїка [3], Є. Матвіїшин [4], Л. Наливайко [5], Ю. Орловська [6], Є. Перегуда [7], І. Петренко [8], Є. Скрипка [9], С. Щербініна [10] та ін. Серед іншого, науковцями було систематизовано чинники, які перешкоджають провадженню інвестиційних енергозберігаючих заходів у житловому секторі, оцінено економічну ефективність та обгрунтовано доцільність здійснення низки таких заходів, а також розроблено обгрунтовані пропозиції з енергозбереження у житловому фонді. Також необхідно відзначити праці [11, 12], у яких встановлено роль та розглянуто особливості публічного управління інвестиційною діяльністю в Україні. Водночас, залишається не вирішеним питання розроблення науково обгрунтованих інструментів публічного управління подоланням фінансових перешкод при провадженні інвестиційних енергозберігаючих заходів у житловому секторі. Враховуючи актуальність цього питання, існує потреба у його подальшому дослідженні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення теоретико-методичних засад використання інструментів публічного управління подоланням фінансових перешкод при провадженні інвестиційних енергозберігаючих заходів у житловому секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблема підвищення енергоефективності житлового фонду є стратегічним завданням для сучасної економіки, проте її вирішення стикається з комплексом взаємопов'язаних перешкод, що суттєво сповільнюють темпи термомодернізації. Системний розгляд цих перешкод дає змогу поділити їх на інформаційні, компетентнісні, фінансові, економічні та психологічні. Кожна з цих груп бар'єрів справляє специфічний вплив на прийняття рішень домогосподарствами щодо провадження енергозберігаючих заходів та одночасно утворюється внаслідок дії певних характерних для кожної групи чинників (табл. 1).

Одним з найважливіших видів бар'єрів, які постають при провадженні домогосподарствами інвестиційних енергозберігаючих заходів, є фінансові перешкоди. В умовах низького рівня матеріального добробуту великої кількості домогосподарств багато з них не в стані подолати ці перешкоди самостійно і потребують

Таблиця 1. Чинники формування перешкод, які постають при провадженні домогосподарствами енергозберігаючих заходів

Назви перешкод	Основні чинники, які зумовлюють відповідні перешкоди
1. Інформаційні перешкоди	1.1. Відсутність достатньої інформації про існування даного напряму енергозберігаючих заходів 1.2. Відсутність достатньої інформації про існуючі заходи за даним напрямом енергозберігаючих заходів 1.3. Відсутність достатньої інформації про існуючі варіанти реалізації кожного із заходів за даним напрямом енергозберігаючих заходів 1.4. Відсутність достатньої інформації про існуючі інструменти фінансового забезпечення реалізації енергозберігаючих заходів 1.5. Відсутність достатньої інформації про державну підтримку реалізації енергозберігаючих заходів
2. Брак компетентності	2.1. Нестача вмінь збирати вхідну інформацію, необхідну для реалізації енергозберігаючих заходів 2.2. Нестача вмінь обробляти вхідну інформацію, необхідну для реалізації енергозберігаючих заходів 2.3. Нестача вмінь правильно інтерпретувати оброблену інформацію, необхідну для реалізації енергозберігаючих заходів, та ухвалювати остаточні рішення про таку реалізацію 2.5. Нестача вмінь залучати необхідні фінансові ресурси у провадження енергозберігаючих заходів 2.6. Нестача вмінь організовувати процес реалізації енергозберігаючих заходів
3. Фінансові перешкоди	3.1. Відсутність на даний час коштів, необхідних для реалізації енергозберігаючих заходів за даним їх напрямом, або неможливість швидко нагромадити ці кошти з власних їх джерел 3.2. Неможливість узяти банківський кредит для фінансування енергозберігаючих заходів 3.3. Неможливість використати інші, окрім банківського кредиту, способи зовнішнього фінансування енергозберігаючих заходів
4. Економічні та психологічні перешкоди	4.1. Недостатність прогнозного (за оцінкою домогосподарств) рівня економічної ефективності інвестування у даний напрям енергозберігаючих заходів 4.2. Відсутність довіри до нових технологічних рішень 4.3. Негативне сприйняття боргового фінансування 4.4. Відсутність прагнення до реалізації енергозберігаючих заходів

Джерело: авторська розробка.

зовнішньої допомоги, зокрема з боку органів публічного управління.

Необхідно відзначити, що номенклатура інструментів публічного управління подоланням фінансових перешкод при реалізації енергозберігаючих заходів у житловому секторі є досить широкою. Зокрема, варто відзначити грантові інструменти. На відміну від кредитування, де споживач несе повний тягар повернення тіла позики та відсотків, грант виконує роль пускового гачка для капіталомістких енергозберігаючих проєктів, які за ринкових умов мали б занадто довгий термін окупності. Наукова доцільність надання грантів державою базується на концепції спільної вигоди, коли держава інвестує в приватне житло, щоб отримати загальнонаціональний ефект у вигляді зменшення енергозалежності та скорочення видатків бюджету на субсидії для домогосподарств. На рівні публічного управління покращення використання грантів має відбуватися через спрощення процедур їх отримання, цифровізацію процесів подання заявок та забезпечення стабільного наповнення цільових фондів (наприклад, Фонду енергоефективності). Важливо перейти від разових акцій до прогнозованих довгострокових програм, що дозволить власникам житла заздалегідь планувати комплексні заходи з термомодернізації. Також необхідним є впровадження інструментів дистанційного моніторингу для підтвердження економії енергії домогосподарствами, що пришвидшить виплату грантових коштів.

Важливе значення для подолання фінансових перешкод, які виникають при провадженні енергозберігаючих заходів у житловому секторі, має також і пільгове кредитування, що базується на принципах поворотності та платності ресурсів за умови значного державного субсидування відсоткової ставки. Центральною ланкою цього інструментарію є партнерство між державою, яка компенсує відсотки або частину тіла кредиту, та банківськими установами, що виступають провайдерами ліквідності та контролерами фінансової дисципліни позичальників. Для вдосконалення інструментарію пільгового кредитування держава має посилювати співпрацю з комерційними банками через механізми компенсації відсоткових ставок. Ключовим аспектом є розробка спеціалізованих кредитних продуктів для об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, які враховували б специфіку прийняття рішень у таких будинках та забезпечували б мінімальне фінансове навантаження на мешканців у перші роки після реалізації енергозберігаючих проєктів. Також для пільгового кредитування, які і для грантів на провадження енергозберігаючих заходів у житловому фонді, важливим є підвищення адресності державної фінансової підтримки, коли більший відсоток відшкодування отримують вразливі верстви населення або будівлі з найбільшими обсягами енергоспоживання.

На окрему увагу заслуговує також і енергосервісний контракт (ESCO-модель) як фінансовий інструмент управління термомодернізацією житлового фонду, що становить собою специфічну інвестиційну модель, за якої фінансування заходів з енергозбереження здійснюється не за рахунок власника об'єкта чи бюджетних субсидій, а шляхом залучення приватного капіталу енергосервісних компаній. Унікальність цього інструменту полягає в делегуванні технічних та фінансових ризиків від споживача до інвестора, оскільки повернення вкладених коштів та отримання прибутку виконавцем послуг можливе виключно за умови досягнення фактичного рівня економії енергоресурсів, зафіксованого у контракті. Публічне управління у цій сфері має зосередитися на вдосконаленні законодавчої бази, що регулює закупівлю енергосервісних послуг для житлового сектору. Створення типових договорів та державних гарантій для енергосервісних компаній дозволить масштабувати цей досвід, залучаючи приватний капітал там, де бюджетних коштів недостатньо. Також необхідним є розгляд й вирішення питань спрощення процедури прийняття рішень щодо підписання контракту з енергосервісними компаніями та стимулювання агрегації об'єктів, тобто об'єднання кількох

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/).

малих будинків в якості замовника енергосервісних послуг, щоб зробити надання таких послуг привабливим для енергосервісних компаній.

Зрештою, неможливо обійти увагою також і фіскальні інструменти публічного управління енергозбереженням у житловому секторі. Ці інструменти становлять систему непрямого економічного регулювання, яка спрямована на створення сприятливого інвестиційного клімату в житловому секторі шляхом коригування податкового навантаження та трансформації соціальних зобов'язань держави у джерела фінансування заходів з підвищення енергоефективності. Наукова сутність фіскального інструментарію полягає у використанні податкових пільг як інструменту зниження бар'єра входу для споживачів та бізнесу, що ввозять або виробляють енергоефективне обладнання й матеріали. Зокрема, звільнення від податку на додану вартість та ввізного мита на компоненти сонячних електростанцій, теплових насосів та сучасних систем автоматизації дозволяє пропорційно знизити ринкову ціну цих технологій для кінцевого споживача. Важливим, проте недостатньо реалізованим напрямом в Україні, залишається впровадження податкового кредиту для фізичних осіб, що дозволяло б платникам податків вираховувати частину документально підтверджених витрат на утеплення житла із суми податку на доходи, стимулюючи прозорість ринку відповідних послуг та особисту ініціативу громадян.

Потрібно відзначити, що, окрім органів публічного управління та домогосподарств, до складу учасників механізму публічного управління подоланням фінансових перешкод при провадженні енергозберігаючих заходів у житловому секторі варто віднести наступні категорії осіб:

1) фінансових посередників (банківський сектор), зокрема державні та комерційні банки, які адмініструють кредитні лінії та перевіряють платоспроможність;

2) спеціалізовані фонди. Зокрема, до них належать Фонд енергоефективності, міжнародні донори, які надають грантові кошти та технічну допомогу;

3) інвесторів-виконавців, тобто приватний бізнес, який вкладає кошти в об'єкт споживача, розраховуючи на прибуток від майбутньої економії енергії;

4) муніципальні гаранти, зокрема органи місцевого самоврядування, які створюють спеціальні фонди або виступають гарантами за кредитами для своїх громад.

З урахуванням викладеного вище, можливо навести модель функціонування механізму публічного управління подоланням фінансових перешкод при провадженні енергозберігаючих заходів у житловому секторі. Цю модель схематично зображено на рис. 1. Імплементація зазначеної моделі у практику публічного управління на різних його рівнях дасть змогу знизити висоту фінансових перешкод, які виникають при здійсненні домогосподарствами енергозберігаючих заходів.

З метою вдосконалення публічного управління подоланням фінансових перешкод при провадженні енергозберігаючих заходів у житловому секторі можливо запропонувати інструментарій комбінованої фінансової підтримки домогосподарств при реалізації ними енергозберігаючих заходів. У разі впровадження цього інструментарію домогосподарства зможуть одержати одночасно дві форми зазначеної підтримки, а саме — часткову компенсацію інвестиційних видатків у здійснення заходів з енергозбереження шляхом одержання грантів та пільгове кредитування стосовно іншої частини інвестицій у ці заходи, яка не компенсується грантами.



Рис. 1. Модель функціонування механізму публічного управління подоланням фінансових перешкод при провадженні енергозберігаючих заходів у житловому секторі

Джерело: авторська розробка.

При цьому для обгрунтування умов застосування інструментарію комбінованої фінансової підтримки доречно сформувати вибірку домогосподарств та здійснити їхній поділ на три групи залежно від рівня їх матеріального добробуту (рис. 2). Тоді, для кожної комбінації параметрів обох способів фінансової підтримки можливо оцінити прогнозну кількість домогосподарств, які скористуються нею, та визначити найкращі значення таких параметрів в межах фінансових можливостей відповідних бюджетів. При цьому до зазначених параметрів слід віднести: частку вартості енергозберігаючого заходу, яка компенсуватиметься завдяки наданню грантів, рівень пільгових кредитних ставок, максимально можливий термін надання позики тощо. Зрештою, важливими пара-

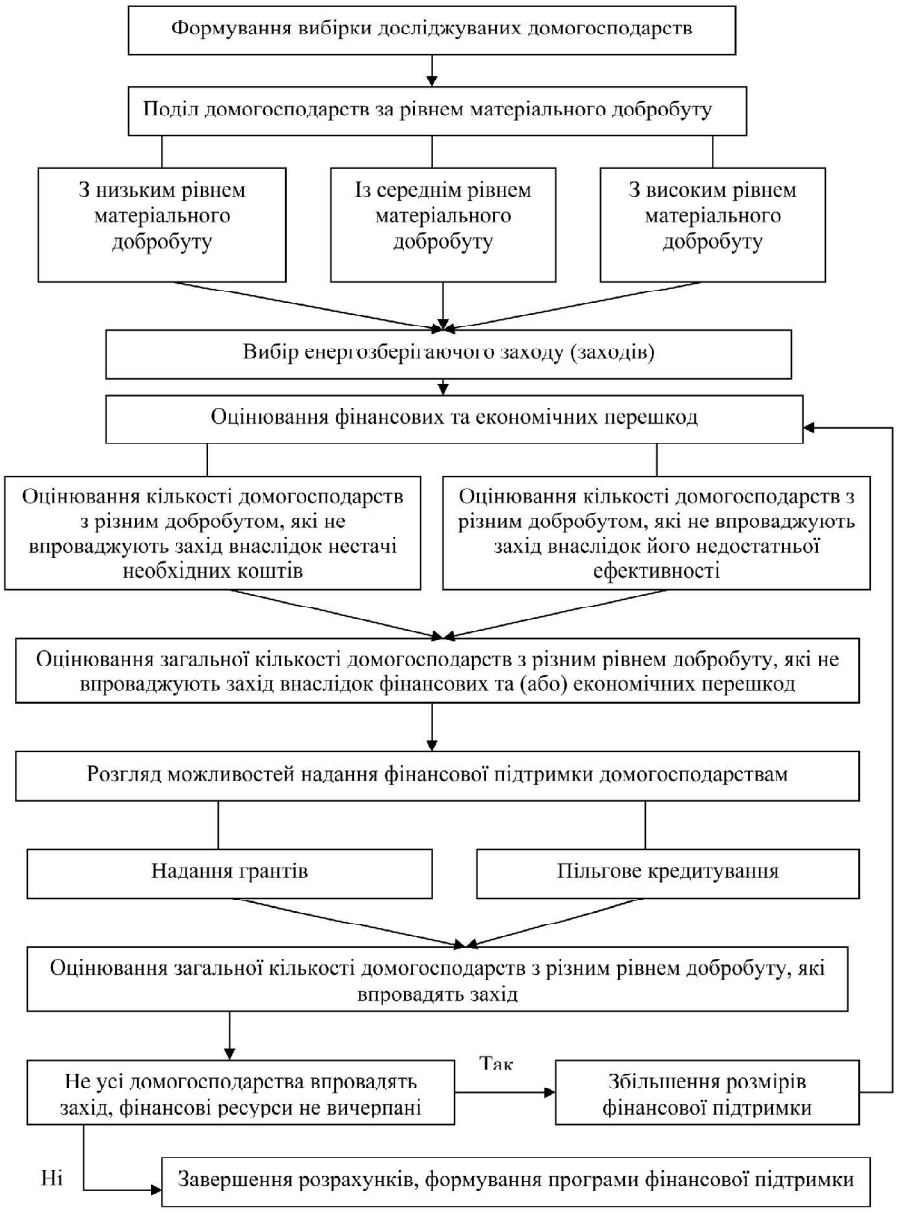


Рис. 2. Схема комбінованої фінансової підтримки домогосподарств органами публічного управління при реалізації енергозберігаючих заходів

Джерело: авторська розробка.

метрами комбінованої фінансової підтримки повинні виступати умови, яким повинні відповідати домогосподарства та енергозберігаючі заходи для того, щоб домогосподарства могли одержати право на фінансову підтримку здійснення цих заходів.

Таким чином, застосування комбінованої фінансової підтримки домогосподарств при реалізації ними енергозберігаючих заходів дасть змогу підвищити гнучкість та адресність такої підтримки з боку органів публічного управління, а також підвищити ефективність понесених при цьому бюджетних видатків.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Системний розгляд перешкод, які постають при провадженні домогосподарствами інвестиційних енергозберігаючих заходів, дає змогу поділити ці перешкоди на інформаційні, компетентнісні, фінансові, економічні та психологічні. Кожна з цих груп бар'єрів справляє специфічний вплив на прийняття рішень домогосподарствами щодо провадження енергозберігаючих заходів та одночасно утворюється внаслідок дії певних характерних для кожної групи чинників.

Енергомодернізація житлового фонду є стратегічним пріоритетом для забезпечення енергетичної незалежності держави та зменшення навантаження на комунальні витрати домогосподарств. Проте ключовим бар'єром на шляху до масштабного впровадження енергозберігаючих заходів залишається дефіцит фінансових ресурсів у власників житла та висока вартість капітальних інвестицій. У цьому контексті роль публічного управління полягає у створенні та вдосконаленні механізмів, які б дозволили нівелювати фінансові перешкоди та стимулювати приватні інвестиції у заході зі збільшення енергоефективності. Основними інструментами, що потребують системної оптимізації, є грантова підтримка, пільгове кредитування, енергосервісні контракти та податкові преференції.

Важливе значення для ефективного впровадження інструментів публічного управління подоланням фінансових перешкод при реалізації енергозберігаючих заходів у житловому секторі має попередньо сформована модель функціонування механізму такого управління. Імплементація такої моделі у практику публічного управління на різних його рівнях дасть змогу знизити висоту фінансових перешкод, які виникають при здійсненні домогосподарствами енергозберігаючих заходів.

З метою вдосконалення публічного управління подоланням фінансових перешкод при провадженні енергозберігаючих заходів у житловому секторі доцільно застосувати інструментарій комбінованої фінансової підтримки домогосподарств при реалізації ними енергозберігаючих заходів. У разі використання цього інструментарію домогосподарства зможуть одержати одночасно дві форми зазначеної підтримки, а саме — часткову компенсацію інвестиційних видатків у здійснення заходів з енергозбереження шляхом одержання грантів та пільгове кредитування сто-

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/).

совно іншої частини інвестицій у ці заходи, яка не компенсується грантами. Застосування комбінованої фінансової підтримки домогосподарств стосовно реалізації ними енергозберігаючих заходів дасть змогу підвищити гнучкість та адресність такої підтримки з боку органів публічного управління, а також підвищити ефективність понесених при цьому бюджетних видатків.

Подальші дослідження повинні, серед іншого, передбачати формалізацію процесу обгрунтування параметрів комбінованої фінансової підтримки домогосподарств при реалізації ними енергозберігаючих заходів.

Література:

1. Бізонич Д. В. Результативність реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 85—93.

2. Дейнека О. Державне регулювання інвестиційного забезпечення житлового будівництва в контексті формування енергоефективного життєвого циклу об'єктів. Дослідження та інновації. 2025. Т. 1. №. 5 (8). С. 77—82.

3. Заїка О. Удосконалення державної політики щодо вирішення проблеми енергозбереження в галузі житлово-комунального господарства. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. №. 4. С. 149—160.

4. Матвіїшин Є. Г. Напрями використання польського досвіду для стимулювання енергоефективності житлового будівництва в Україні. Ефективність державного управління. 2025. №. 84/85. С. 16—21.

5. Наливайко Л. Р., Грицай І. О. Державне адміністрування правовідносин, які пов'язані із забезпеченням енергоефективності в житлово-комунальному секторі міст України. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2015. №. 5. С. 116—124.

6. Орловська Ю. В. Енергоефективність житлового будівництва як резерв зростання його економічного потенціалу. Економіка будівництва і міського господарства. 2014. №. 10, № 1. С. 5—11.

7. Перегуда Є. В. Інноваційний потенціал енергозбереження та енергоефективності у житловому секторі: політичні аспекти. Наукові праці МАУП. Політичні науки. 2017. №. 1. С. 75—84.

8. Петренко І. П., Козловська О. Ю. Фінансова підтримка проектів у сфері енергозбереження в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 14 (2). С. 65—68.

9. Скрипка Є. Еколого-економічні аспекти трансформації енергетичного забезпечення житлового сектору України. Mechanism of an economic regulation. 2022. № 3—4 (97—98). С. 111—117.

10. Щербініна, С. А. Публічно-приватне партнерство як механізм забезпечення енергоефективності житлового сектору України. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24, Ч.3. С.136—141.

11. Дзюрах Ю. М. Державне регулювання інвестицій у сільському господарстві: зарубіжний досвід та можливості його імплементації в Україні. Ефективність державного управління. 2019. Вип. 1. С. 220—231.

12. Дзюрах Ю. М. Особливості регулювання інвестиційної діяльності в сільськогосподарській сфері на засадах конкурентного аналізу. Економіка та держава. Серія: державне управління. 2018. № 8. С. 38—42.

References:

1. Bizonich, D. V. (2021), "Effectiveness of reforms in the field of energy efficiency and energy saving within the housing and communal services sector of modern Ukraine", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 6, pp. 85—93.

2. Deineka, O. (2025), "State regulation of investment provision of housing construction in the context of forming an energy-efficient life cycle of objects", Doslidzhennia ta innovatsii, vol. 1 (5 (8)), pp. 77—82.

3. Zaika, O. (2013), "Improving the state policy regarding the solution of the energy saving problem in the housing and communal services sector", Public Administration and Local Self-Government, vol. 4, pp. 149—160.

4. Matviishyn, Ye. H. (2025), "Directions for using Polish experience to stimulate energy efficiency in housing construction in Ukraine", Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia, vol. 84/85, pp. 16—21.

5. Nalyvajko, L. R. and Hrytsaj, I. O. (2015), "State administration of legal relations related to ensuring energy efficiency in the housing and communal services sector of cities of Ukraine", Biuleten' Ministerstva iustytsii Ukrainy, vol. 5, pp. 116—124.

6. Orlovska, Yu. V. (2014), "Energy efficiency of residential construction as a reserve for the growth of its economic potential", Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva, vol. 10 (1), pp. 5—11.

7. Perehuda, Ye. V. (2017), "The innovative potential of energy saving and energy efficiency in the residential sector: policy aspects", Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky, vol. 1, pp. 75—84.

8. Petrenko, I. P. and Kozlovska, O. Yu. (2017), "Financial support for projects in the field of energy saving in Ukraine", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, vol. 14 (2), pp. 65—68.

9. Skrypka, Ye. (2022), "Ecological and economic aspects of the transformation of energy supply in the residential sector of Ukraine", Mechanism of an economic regulation, vol. 3—4 (97—98), pp.111—117.

10. Shcherbinina, S. A. (2019), "Public-private partnership as a mechanism for ensuring energy efficiency of the housing sector of Ukraine", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 24 (3), pp.136—141.

11. Dziurakh, Yu. M. (2019), "State regulation of investments in agriculture: foreign experience and possibilities of its implementation in Ukraine", Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia, vol. 1, pp. 220—231.

12. Dziurakh, Yu. M. (2018), "Peculiarities of regulation of investment activity in the agricultural sphere on the basis of competitive analysis", Ekonomika ta derzhava. Seriia: derzhavne upravlinnia, vol. 8, pp. 38—42.

Отримано редакцією журналу / Received: 01. 05.26
Прорецензовано / Revised: 11. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 35.08:316.6:005.336.2

І. В. Лук'яненко,
аспірант кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-0521-8706

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.625

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ SOFT SKILLS ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ

I. Lukianenko,
PhD candidate of the Department of Public Administration,
PrJSC "Higher Education Institution Interregional Academy of Personnel Management"

FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM FOR DEVELOPING SOFT SKILLS OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT EUROPEAN INTEGRATION PRIORITIES

У статті обгрунтовано організаційно-управлінський механізм розвитку Soft Skills публічних службовців України з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів. Актуальність теми пов'язана з професіоналізацією публічної служби, якістю управлінських рішень, доброчесністю, комунікацією з громадянами та спроможністю органів влади. Методологію становлять системний підхід, структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз джерел та логіко-управлінське моделювання. Soft Skills визначено як поведінкові, комунікативні, соціально-психологічні й управлінські компетентності, що забезпечують результативність службової діяльності. Запропоновано практико-орієнтовану модель механізму, яка поєднує цільовий, компетентнісний, діагностичний, кадрово-організаційний, методичний, цифровий, мотиваційний та оцінювально-моніторинговий блоки. Практична цінність полягає у використанні моделі для оновлення компетентнісних профілів, професійного розвитку, менторства, цифрового навчання й кадрових рішень.

The article substantiates a practice-oriented organizational and managerial mechanism for developing Soft Skills of public servants in Ukraine in line with European integration priorities. The relevance of the study is determined by the need to professionalize public service, strengthen capacity, improve managerial decisions, ensure integrity and enhance communication with citizens. The methodology combines the systems approach, structural and functional analysis, content analysis of regulatory and scientific sources, generalization of European approaches to competences, and logical-managerial modelling. Soft Skills in public service are interpreted not as auxiliary personal qualities, but as behavioural, communicative, socio-psychological and managerial competences that ensure effective performance of duties, interaction with citizens and stakeholders, ethical conduct, teamwork, conflict prevention, service orientation and the ability to act under uncertainty and reform. The organizational and managerial mechanism is defined as a system of

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

goals, principles, actors, instruments, resources, assessment procedures and feedback aimed at forming and applying behavioural competences in professional activity. A practice-oriented model is proposed. It includes strategic-target, competence-based, diagnostic, human resource and organizational, educational and methodological, digital, motivational, and evaluation-monitoring blocks. Attention is paid to differentiated Soft Skills for functional groups of public servants, individual development programmes, mentoring, digital platforms, behavioural indicators and an implementation algorithm. The scientific novelty lies in substantiating Soft Skills as an institutional resource of public service professionalization and an object of managerial influence within state personnel policy. The practical value consists in using the model by HR units of public authorities to update competency profiles, develop Soft Skills maps, plan training, organize mentoring, select digital courses, assess behavioural results and improve personnel decisions.

Ключові слова: Soft Skills; компетентнісний потенціал; професійні навички; публічна служба; державна служба; публічні службовці; державна кадрова політика; професіоналізація; організаційно-управлінський механізм; професійний розвиток; компетентнісний підхід; європейська інтеграція.

Key words: Soft Skills; competence potential; professional skills; public service; civil service; public servants; state human resources policy; professionalization; organizational and managerial mechanism; professional development; competence-based approach; European integration.

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

Професіоналізація публічної служби України в умовах європейської інтеграції потребує оновлення підходів до розвитку кадрового потенціалу. Йдеться не лише про нормативну обізнаність, спеціальні знання або здатність виконувати посадові обов'язки за формальними процедурами. Сучасний публічний службовець має діяти в умовах високої суспільної чутливості, воєнних ризиків, цифрової трансформації, посилених вимог до прозорості, підзвітності, комунікації та сервісної орієнтації. За таких умов значення Soft Skills зростає, оскільки саме вони забезпечують практичну здатність службовця комунікувати, працювати в команді, приймати рішення, запобігати конфліктам, підтримувати довіру громадян, адаптуватися до змін і відповідально реалізовувати публічні повноваження.

Нормативна база України вже містить передумови для системного розвитку професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Закон України "Про державну службу" визначає професійну компетентність як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні і ділові якості для належного виконання завдань [5]. Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" також актуалізує питання професійної компетентності, професійного навчання та індивідуального професійного розвитку службовців місцевого самоврядування [10]. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 закріплює систему професійного навчання публічних службовців, а план заходів до 2027 року спрямовує її подальший розвиток [8; 9]. Водночас зазначені положення потребують управлінського наповнення саме в частині розвитку Soft Skills.

Проблема полягає в тому, що розвиток Soft Skills у публічній службі часто сприймається як окремий освітній або тренінговий захід. Такий підхід є недостатнім, оскільки не забезпечує сталого впливу на кадрову політику, службову діяльність, оцінювання результатів, кар'єрний розвиток і якість публічного управління. Soft Skills мають бути інтегровані у компетентнісні профілі посад, індивідуальні програми професійного розвитку, програми підвищення кваліфікації, наставництво, менторство, цифрове навчання, оцінювання службової діяльності та моніторинг результативності. Отже, наукове і практичне завдання полягає у формуванні цілісного організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills публічних службовців України з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові та нормативні джерела дають підстави розглядати розвиток Soft Skills у публічній службі як міждисциплінарну проблему, що поєднує публічне управління, кадрову політику, професійне навчання, компетентнісний підхід і організаційний розвиток. Н. Бабірецька розкриває Soft Skills у публічному управлінні через особистісні, комунікативно-соціальні та управлінські навички, які забезпечують ефективність діяльності державних службовців [1]. Важливим є висновок, що ці навички не зводяться до загальних соціальних якостей, оскільки мають службове, управлінське та інституційне значення.

Окремий напрям становлять дослідження інструментів розвитку професійного потенціалу публічних службовців. О. Багрім розглядає менторство як засіб передавання досвіду, збереження інституційної пам'яті, адаптації до кризових умов і посилення професійної спроможності [2]. У контексті статті менторство доцільно трактувати не лише як метод навчання, а як елемент організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills.

Нормативну основу становлять акти, що визначають засади державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, професійного навчання, індивідуальних потреб і програм професійного розвитку [5—10]. Методичні рекомендації НАДС щодо аналізу потреб і моніторингу індивідуальної програми створюють основу для персоналізації розвитку компетентностей [6; 7].

Європейський вимір представлений документами OECD/SIGMA, European Commission, ESCO та OECD OPSI. Принципи OECD/SIGMA визначають стандарти реформування адміністрацій країн розширення ЄС і акцентують на цінностях та поведінці сучасної публічної адміністрації [12]. ESCO трактує трансверсальні знання, навички й компетентності як релевантні для широкого кола професій та пов'язані з core skills, basic skills або soft skills [13]. OECD OPSI наголошує на інноваційності, орієнтації на людей, використанні знань і спільній роботі [11].

Відтак, джерельна база є достатньою для аналізу професійного розвитку публічних службовців. Водночас недостатньо розробленим залишається питання системного поєднання Soft Skills з організаційно-управлінським механізмом, що охоплює цілі, принципи, суб'єктів, інструменти, цифрову підтримку, мотивацію та оцінювання результативності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування практико-орієнтованого підходу до формування організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills публічних службовців України з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст і управлінське значення Soft Skills у публічній службі; розкрити їх зв'язок із професіоналізацією, державною кадровою політикою та кадровим потенціалом; визначити євроінтеграційні орієнтири розвитку поведінкових компетентностей; обгрунтувати авторське розуміння механізму; систематизувати його управлінські блоки; запропонувати диференціацію Soft Skills за функціональними групами службовців, алгоритм упровадження та індикатори оцінювання результативності.

Методологічну основу становлять системний підхід, аналіз і синтез, структурно-функціональне узагальнення, контент-аналіз нормативних, інституційних і наукових джерел та логіко-управлінське моделювання. Емпіричну базу становлять нормативно-правові акти України, методичні матеріали НАДС, сучасні наукові статті, документи OECD/SIGMA, European Commission, ESCO та OECD OPSI [1—14].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills публічних службовців потребує уточнення змісту цих навичок, їх управлінського призначення та місця в системі професійного розвитку публічної служби. В умовах європейської інтеграції України це питання набуває особливої актуальності, оскільки якість публічного управління залежить не лише від фахової підготовки, а й від професійної спроможності, доброчесності, комунікативної культури, адаптивності та здатності діяти відповідно до публічного інтересу.

Розвиток Soft Skills доцільно розглядати як вагому складову професіоналізації публічної служби, державної кадрової політики та управління кадровим потенціалом. Професійні знання, правова грамотність і володіння адміністративними процедурами є необхідними, але недостатніми умовами ефективної службової діяльності. Практичний результат роботи службовця значною мірою визначається його здатністю комунікувати, взаємодіяти, приймати обгрунтовані рішення, працювати в команді, запобігати конфліктам, адаптуватися до змін, діяти етично та зберігати орієнтацію на потреби громадян і суспільства. Soft Skills також слід трактувати як поведінкову основу реалізації професійної компетентності публічного службовця. Через відповідальну комунікацію, співпрацю, емоційну саморегуляцію, сервісну орієнтацію, критичне мислення та конструктивну взаємодію професійні знання трансформуються у якісний управлінський результат. Тому розвиток цих навичок має бути пов'язаний із посадовими обов'язками, компетентнісними профілями, оцінюванням службової діяльності, індивідуальними програмами професійного розвитку та кадровими рішеннями.

У публічній службі Soft Skills можна визначити як сукупність поведінкових, комунікативних, соціально-психологічних та управлінських компетентностей, що забезпечують виконання службових завдань, конструктивну взаємодію з громадянами, колегами, керівниками й інституційними партнерами, здатність працювати в умовах змін, дотримуватися етичних стандартів і підтримувати довіру до органів влади. Їх зміст охоплює комунікативність, доброчесність, емоційну стійкість, адаптивність, командну взаємодію, лідерство, критичне мислення, сервісну орієнтацію та самоменеджмент.

Специфіка Soft Skills у публічній службі полягає в їх інституційному значенні. На відміну від бізнес-середовища, де такі навички пов'язуються переважно з продуктивністю та командною ефективністю, у публічній службі вони співвідносяться із законністю, неупередженістю, доброчесністю, підзвітністю, якістю адміністративних послуг і довірою до держави. Отже, їх розвиток має розглядатися як управлінський процес, спрямований на підвищення якості публічного управління.

Євроінтеграційні пріоритети посилюють вимоги до професійної спроможності публічної служби України. У процесі наближення до стандартів Європейського Союзу особливого значення набувають професійність, доброчесність, адміністративна спроможність, прозорість, підзвітність, результативність, цифрова готовність і орієнтація на громадянина. Принципи публічного адміністрування OECD/SIGMA пов'язують сучасну публічну адміністрацію зі стандартами належного врядування, професійної державної служби, якості послуг, управління людськими ресурсами, спроможності до реформ [12]. У цьому контексті Soft Skills є практичною умовою реалізації цих стандартів.

Організаційно-управлінський механізм розвитку Soft Skills публічних службовців доцільно трактувати як систему взаємопов'язаних цілей, принципів, суб'єктів, функцій, інструментів, ресурсів, процедур оцінювання

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/).

та зворотного зв'язку, спрямованих на формування, розвиток і практичне застосування поведінкових компетентностей у службовій діяльності. Такий механізм має забезпечувати перехід від фрагментарного навчання до системного управління розвитком Soft Skills.

З практичного погляду механізм має визначати досить важливі Soft Skills, відповідальних суб'єктів, інструменти розвитку, способи оцінювання результатів і зв'язок набутих навичок із кадровими рішеннями, професійним навчанням, кар'єрним зростанням та якістю публічного управління. Його формування має грунтуватися на принципах системності, компетентнісної орієнтації, зв'язку з посадовими обов'язками, індивідуалізації професійного розвитку, практичної спрямованості навчання, безперервності, цифрової доступності, доказовості оцінювання та відповідальності суб'єктів управління персоналом.

Для посилення прикладного характеру дослідження доцільно подати модель як взаємопов'язану систему управлінських блоків. Запропонована модель сформована на основі узагальнення нормативно-правових актів України, методичних документів НАДС, наукових підходів до розвитку Soft Skills у публічному управлінні та європейських орієнтирів професіоналізації публічної адміністрації.

Запропонована модель показує, що розвиток Soft Skills публічних службовців має бути інтегрований у всі ключові елементи управління персоналом: від визначення кадрових пріоритетів і компетентнісних профілів до індивідуального планування, навчання, менторства, цифрової підтримки та оцінювання результативності. Її практична цінність полягає в тому, що служба управління персоналом може використовувати цю модель як алгоритм побудови внутрішньої системи розвитку поведінкових компетентностей.

Важливим елементом механізму є диференціація Soft Skills за категоріями посад. Однаковий перелік навичок для всіх службовців є методично спрощеним і не враховує реальних функціональних відмінностей. Для керівних посад більшого значення набувають лідерство, стратегічна комунікація, управління змінами, прийняття рішень і командна координація. Для спеціалістів, які працюють із документами, аналітикою або процедурами, особливо важливими є критичне мислення,

Таблиця 1. Практико-орієнтована модель організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills публічних службовців

Управлінський блок механізму	Зміст блоку	Практичні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Стратегічно-цільовий	Визначення мети розвитку Soft Skills у системі професіоналіза ції публічної служби та євроінтеграційних пріоритетів.	Стратегічні цілі органу влади, кадрові пріоритети, плани професійного навчання, програми розвитку персоналу.	Узгодження розвитку Soft Skills із цілями публічного управління та кадрової політики.
Компетентнісний	Визначення переліку Soft Skills, необхідних для різних категорій посад і функціональ них груп службовців.	Компетентнісні профілі, карти Soft Skills, поведінкові індикатори, посадові вимоги.	Чітке розуміння, які навички потрібні конкретному службов цю для виконання посадових завдань.
Діагностичний	Виявлення індивідуальних і групових потреб у розвитку Soft Skills.	Самооцінка, оцінка керівника, аналіз результатів службової діяльності, визначення індиві дуальних потреб у навчанні.	Обгрунтований вибір навчальних і розвивальних заходів.
Кадрово-організаційний	Розподіл відповідальності між суб'єктами розвитку персоналу.	Функції HR-служб, участь керівників, наставників, менторів, провайдерів навчання.	Перехід від формального навчання до керованого розвитку персоналу.
Освітньо-методичний	Розроблення змісту та форматів розвитку Soft Skills.	Тренінги, кейси, симуляції, рольові вправи, коучинг, менторство, стажування, самоосвіта.	Практичне формування поведінкових компетентностей у робочих ситуаціях.
Цифровий	Забезпечення доступу до навчання та накопи чення даних про професійний розвиток.	Портал управління знаннями, онлайн-курси, електронні траєкторії розвитку, цифрові тести, електронне портфоліо.	Підвищення доступності, прозорості та керованості професійного розвитку.
Мотиваційний	Формування зацікавленості служ бовців і керівників у розвитку Soft Skills.	Кар'єрне планування, кадровий резерв, визнання результатів, професійна репутація, участь у складніших проєктах.	Посилення внутрішньої мотивації до навчання і професійного зростання.
Оцінювально-моніторинговий	Вимірювання результатів розвитку Soft Skills і впливу на службову діяльність.	Індикатори результативності, зворотний зв'язок, моніторинг індивідуальних програм, оцінка поведінкових змін.	Можливість коригування програм розвитку та кадрових рішень на основі даних.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1—14].

самоорганізація, відповідальність, точність комунікації та здатність до навчання. Для службовців, які безпосередньо взаємодіють із громадянами, ключовими є сервісна орієнтація, емпатія, управління конфліктами, етичність і зрозуміла комунікація.

Практична значущість такої диференціації полягає в тому, що вона дає змогу уникнути універсального й формального підходу до навчання. Розвиток Soft Skills має бути не однаковим для всіх, а прив'язаним до посадових завдань, рівня управлінської відповідальності та характеру взаємодії службовця із зовнішніми й внутрішніми стейкхолдерами.

Особливе місце у запропонованому механізмі займає діагностика потреб у професійному навчанні. Методичні рекомендації НАДС передбачають визначення індивідуальних потреб з урахуванням результатів щорічного оцінювання службової діяльності, завдань, ключових показників, самооцінки компетентностей і професійних потреб [6], що створює нормативно-методичну основу для включення Soft Skills до індивідуальних програм професійного розвитку. Проте для цього Soft Skills мають бути описані не загальними назвами, а через поведінкові індикатори.

Наприклад, комунікативна компетентність може оцінюватися не за фактом проходження курсу, а за здатністю службовця чітко формулювати інформацію, аргументовано відповідати на запити, підтримувати професійну взаємодію, уникати некоректної комунікації та конструктивно діяти у складних ситуаціях. Лідерство має оцінюватися через здатність координувати команду, делегувати завдання, підтримувати мотивацію працівників і брати відповідальність за управлінські рішення. Сервісна орієнтація — через якість взаємодії з громадянами, повагу до їхніх потреб, зрозумілість роз'яснень і здатність запобігати конфліктам.

Індивідуальна програма професійного розвитку має стати основним документом персоналізованого розвитку Soft Skills. Методичні рекомендації НАДС щодо складання, перегляду та моніторингу такої програми дають змогу пов'язати навчальні потреби з конкретними заходами розвитку [7]. У межах запропонованого механізму індивідуальна програма повинна містити: початкову діагностику, визначення пріоритетних Soft Skills, рекомендовані форми навчання, строки реалізації, очікувані поведінкові результати, критерії оцінювання та відповідальних осіб.

Значний потенціал має менторство. У дослідженні О. Багрім менторство розглядається як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців, особливо в умовах воєнного стану, коли важливими є передавання досвіду, підтримка стійкості та збереження інституційної пам'яті [2]. У контексті розвитку Soft Skills менторство може забезпечити формування комунікативної культури, управлінської поведінки, адаптивності, командної взаємодії та етичного прийняття рішень безпосередньо в робочому середовищі. На відміну від короткострокового тренінгу, менторство дає змогу закріпити поведінкові моделі через практику, спостереження, зворотний зв'язок і професійний супровід.

Портал управління знаннями НАДС може виступати цифровою основою запропонованого механізму, оскільки функціонує як освітня платформа, що об'єднує професійне навчання публічних службовців України [4]. Водночас цифрова платформа сама по собі не гарантує розвитку Soft Skills. Її ефективність залежить від якості

Таблиця 2. Диференціація Soft Skills за функціональними групами публічних службовців

Функціональна група службовців	Пріоритетні Soft Skills	Практичне значення для службової діяльності
Керівники державної служби та керівники структурних підрозділів	Лідерство, стратегічна комунікація, управління змінами, прийняття рішень, командна координація, етичне лідерство.	Забезпечення результативності органу влади, координація персоналу, реалізація реформ, підтримання доброчесної управлінської культури.
Фахівці, які виконують аналітичні, нормотворчі та адміністративні функції	Критичне мислення, самоорганізація, відповідальність, аналітична комунікація, здатність до навчання, адаптивність.	Підвищення якості підготовки рішень, документів, процедур, аналітичних матеріалів і внутрішньої взаємодії.
Службовці, які працюють із громадянами та надають адміністративні послуги	Сервісна орієнтація, емпатія, управління конфліктами, зрозуміла комунікація, емоційна стійкість, доброчесність.	Підвищення якості адміністративних послуг, зменшення конфліктності, зміцнення довіри громадян до органів влади.
Служби управління персоналом	Комунікація, фасилітація, наставництво, аналітичність, етичність, здатність до оцінювання потреб і розвитку персоналу.	Формування системної кадрової політики, планування навчання, підтримка індивідуальних траєкторій розвитку службовців.
Новопризначені публічні службовці	Адаптивність, командна взаємодія, професійна комунікація, самоменеджмент, готовність до навчання.	Швидша професійна адаптація, зменшення помилок, засвоєння організаційної культури й етичних стандартів служби.

Джерело: розроблено автором.

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

навчальних програм, практичної спрямованості курсів, відповідності індивідуальним потребам, наявності зворотного зв'язку та використання результатів навчання у кадрових рішеннях.

Функціонування організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills публічних службовців слід розглядати як цілісний процес узгодженої взаємодії суб'єктів управління, нормативних вимог, організаційних процедур, методів професійного навчання, мотиваційних інструментів, цифрових ресурсів і системи оцінювання, спрямований на формування, розвиток і практичне застосування поведінкових компетентностей у службовій діяльності. Механізм доцільно подати у вигляді схеми управлінського циклу (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель функціонування організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills публічних службовців

Джерело: розроблено автором.

Сутність цієї моделі полягає в тому, що розвиток Soft Skills не завершується проходженням навчального курсу. Результати навчання мають повертатися до системи управління персоналом через оцінювання, аналіз потреб, перегляд індивідуальних програм, оновлення компетентнісних профілів і коригування кадрових рішень. Саме наявність зворотного зв'язку перетворює розвиток Soft Skills із формального освітнього заходу на реальний інструмент професіоналізації публічної служби.

Для практичного впровадження механізму доцільно використовувати поетапний алгоритм.

Оцінювання ефективності механізму не повинно зводитися до кількості проведених тренінгів, виданих сертифікатів або кількості осіб, які пройшли навчання. Такі показники характеризують лише активність навчального процесу, але не доводять зміни службової поведінки. Тому оцінювання має охоплювати ресурсні, процесні, результативні, поведінкові та управлінські індикатори.

Запропонований підхід до оцінювання дає змогу уникнути формалізації розвитку Soft Skills. Його практична цінність полягає в тому, що служба управління персоналом може не лише звітувати про проведене навчання, а й ана-

Таблиця 3. Алгоритм впровадження організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills публічних службовців

Етап	Зміст управлінських дій	Очікуваний практичний результат
1. Визначення пріоритетів	Аналіз євроінтеграційних вимог, кадро вих потреб органу влади, стратегічних завдань і проблем службової діяльності.	Визначення, які Soft Skills є критичними для конкретного органу влади.
2. Формування карти Soft Skills	Визначення переліку поведінкових компетентностей для різних категорій посад.	Створення практичного орієнтира для навчання, оцінювання і розвитку персоналу.
3. Діагностика потреб	Самооцінка, оцінка керівника, аналіз результатів службової діяльності, визначе ння індивідуальних потреб у навчанні.	Виявлення реальних розривів між наявними та необхідними компетентностями.
4. Планування розвитку	Включення Soft Skills до індивідуальних програм професійного розвитку.	Перехід від загальних навчальних заходів до персоналізованих траєкторій розвитку.
5. Реалізація заходів	Тренінги, менторство, наставництво, коучинг, симуляції, кейси, онлайн-курси, стажування.	Формування практичних поведінкових навичок у службовій діяльності.
6. Оцінювання результатів	Вимірювання навчальних, поведінкових і управлінських результатів.	Розуміння, чи вплинуло навчання на якість службової поведінки.
7. Коригування рішень	Оновлення програм навчання, компетентнісних профілів, індивідуальних планів і кадрових рішень.	Забезпечення безперервного вдосконалення системи розвитку персоналу.

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 4. Індикатори оцінювання ефективності механізму розвитку Soft Skills публічних службовців

Група індикаторів	Що оцінюється	Приклади показників
Ресурсні	Наявність умов для розвитку Soft Skills.	Кількість програм; наявність менторів; доступ до цифрових курсів; наявність методичних матеріалів; час і ресурси на навчання.
Процесні	Організація та регулярність розвитку.	Охоплення службовців навчанням; виконання індивідуальних програм; участь у тренінгах; завершення курсів; регулярність менторських зустрічей.
Результативні	Набуття і закріплення компетентностей.	Результати практичних завдань; оцінка кейсів; самооцінка прогресу; результати тестування; виконання індивідуальних цілей розвитку.
Поведінкові	Зміна службової поведінки у робочому середовищі.	Якість комунікації; командна взаємодія; етичність; управління конфліктами; сервісна орієнтація; адаптивність.
Управлінські	Вплив розвитку Soft Skills на кадрові й організаційні рішення.	Оновлення компетентнісних профілів; коригування навчальних планів; використання результатів у кар'єрному плануванні; формування кадрового резерву.
Сервісні	Вплив на якість взаємодії з громадянами.	Зрозумілість комунікації; зменшення кількості конфліктних ситуацій; покращення якості консультацій; підвищення культури обслуговування.

Джерело: розроблено автором.

лізувати, чи вплинуло воно на службову поведінку, управлінські рішення, якість комунікації, командну взаємодію та задоволення потреб громадян. Для цього доцільно поєднувати самооцінку службовця, оцінку безпосереднього керівника, аналіз виконання посадових завдань, результати навчання, відгуки учасників взаємодії та моніторинг виконання індивідуальної програми.

Практична реалізація запропонованого механізму потребує системного впровадження управлінських рішень у сфері кадрової політики та професійного розвитку публічних службовців. У компетентнісних профілях посад доцільно чіткіше відображати поведінкові компетентності, пов'язані з комунікацією, лідерством, адаптивністю, етичністю, критичним мисленням, управлінням конфліктами та сервісною орієнтацією. Індивідуальні програми професійного розвитку мають містити не лише загальні напрями навчання, а й конкретні заходи, спрямовані на формування та вдосконалення Soft Skills.

Менторство й наставництво варто використовувати як регулярні інструменти професійної адаптації та розвитку, особливо для новопризначених службовців, керівників і працівників, які безпосередньо взаємодіють із громадянами. Цифрові платформи доцільно застосовувати не тільки для забезпечення доступу до навчальних курсів, а й для накопичення даних про навчальні потреби, результати навчання та індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Оцінювання Soft Skills має грунтуватися на чітких поведінкових індикаторах і бути пов'язаним із результатами службової діяльності.

Елемент наукової новизни полягає в обгрунтуванні Soft Skills як інституційного ресурсу професіоналізації публічної служби, що має розвиватися через цілісний організаційно-управлінський механізм. На відміну від підходів, у яких Soft Skills розглядаються переважно як індивідуальні особистісні характеристики, у цій статті вони трактуються як складова компетентнісного потенціалу публічних службовців і як об'єкт управлінського впливу в системі державної кадрової політики. Запропоновано практико-орієнтовану модель організаційно-управлінського механізму, яка поєднує структурні блоки, інструменти реалізації, алгоритм упровадження та індикатори оцінювання ефективності розвитку Soft Skills публічних службовців.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання запропонованого механізму службами управління персоналом органів публічної влади. Зокрема, його можна застосовувати для оновлення компетентнісних профілів, розроблення карт Soft Skills для різних категорій посад, формування індивідуальних програм професійного розвитку, планування підвищення кваліфікації, організації менторства й наставництва, відбору навчальних програм на цифрових платформах, оцінювання результативності навчання та вдосконалення кадрових рішень.

Отже, формування організаційно-управлінського механізму розвитку Soft Skills публічних службовців є необхідною умовою переходу від фрагментарного навчання до системної професіоналізації публічної служби. Євроінтеграційні пріоритети посилюють потребу в такому механізмі, оскільки сучасна публічна адміністрація має бути професійною, доброчесною, результативною, відкритою, сервісною та здатною до змін. Найбільша практична цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він дає змогу поєднати професійне навчання, кадрову політику, індивідуальний розвиток, цифрові інструменти та оцінювання результатів у єдину управлінську систему.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що розвиток Soft Skills публічних службовців України є складовою професіоналізації публічної служби, кадрової політики та управління кадровим потенціалом. У публічній службі ці навички не зводяться до індивідуальних якостей, а виступають поведінковими, комунікативними, соціально-психологічними та управлінськими компетентностями, що забезпечують виконання службових завдань, взаємодію з громадянами й колегами, етичність, адаптивність і довіру до влади.

Євроінтеграційні пріоритети посилюють потребу в системному розвитку Soft Skills, оскільки сучасна публічна адміністрація має відповідати вимогам професійності, доброчесності, прозорості, підзвітності, сервісної орієнтації, цифрової готовності та інституційної спроможності. У цьому контексті Soft Skills є умовою належного врядування, ефективної комунікації, міжінституційної взаємодії та орієнтації на потреби громадян.

Організаційно-управлінський механізм розвитку Soft Skills запропоновано трактувати як систему цілей, принципів, суб'єктів, інструментів, ресурсів, процедур оцінювання та зворотного зв'язку, спрямованих на формування і практичне застосування поведінкових компетентностей. Обгрунтовано практико-орієнтовану модель механізму, що охоплює стратегічно-цільовий, компетентнісний, діагностичний, кадрово-організаційний, освітньо-методичний, цифровий, мотиваційний та оцінювально-моніторинговий блоки.

Реалізація механізму має здійснюватися через компетентнісні профілі, карти Soft Skills, індивідуальні програми професійного розвитку, діагностику потреб, підвищення кваліфікації, менторство, наставництво, коучинг, цифрові платформи та поведінкові індикатори. Практична цінність підходу полягає в його використанні службами управління персоналом для планування розвитку та оцінювання результативності навчання. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання Soft Skills, апробацію поведінкових індикаторів для різних категорій посад і аналіз європейських практик розвитку трансверсальних компетентностей.

Література:

1. Бабірецька Н. Поняття Soft Skills у публічному управлінні та адмініструванні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. № 34. С. 449—457. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb352026359564.

2. Багрім О. Менторство як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану. Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13, № 1. С. 69—76. DOI: https://doi.org/10.15421/152508.

3. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80 (дата звернення: 09.05.2026).

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

4. Портал управління знаннями: факти і цифри. Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL: https://nads.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry (дата звернення: 09.05.2026).

5. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (дата звернення: 09.05.2026).

6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 23 листоп. 2021 р. № 179-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0179859-21 (дата звернення: 09.05.2026).

7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовт. 2020 р. № 201-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0201859-20 (дата звернення: 09.05.2026).

8. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1206-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023-%D1%80 (дата звернення: 09.05.2026).

9. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лют. 2019 р. № 106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF (дата звернення: 09.05.2026).

10. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02 трав. 2023 р. № 3077-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20 (дата звернення: 09.05.2026).

11. Core Skills for Public Sector Innovation. OECD Observatory of Public Sector Innovation. 2017. URL: https://oecd-opsi.org/publications/core-skills/ (date of access: 09.05.2026).

12. OECD. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.

13. Transversal knowledge, skills and competences. ESCO: European Commission. URL: https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/transversal-knowledge-skills-and-competences (date of access: 09.05.2026).

14. Ukraine Report 2025: Commission Staff Working Document SWD(2025) 759 final. European Commission. Brussels, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (date of access: 09.05.2026).

References:

1. Babiretska, N. (2025), "The concept of Soft Skills in public governance and administration", Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia, vol. 34, pp. 449—457. https://doi.org/10.35432/tisb352026359564.

2. Bagrim, O. (2025), "Mentoring as a tool for developing the professional potential of public servants under martial law", Public Administration Aspects, vol. 13, no. 1, pp. 69—76. https://doi.org/10.15421/152508.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "Some issues of public administration reform in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80 (Accessed 9 May 2026).

4. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), "Knowledge Management Portal: facts and figures", available at: https://nads.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry (Accessed 9 May 2026).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On Civil Service", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (Accessed 9 May 2026).

6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2021), Order "On approval of Methodological Recommendations for determining and analysing individual needs in professional training of civil servants", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0179859-21 (Accessed 9 May 2026).

7. National Agency of Ukraine on Civil Service (2020), Order "On approval of Methodological Recommendations for drawing up, reviewing and monitoring the implementation of an individual programme for improving the professional competence of a civil servant", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0201859-20 (Accessed 9 May 2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Order "On approval of the action plan for the development of the system of professional training of public servants until 2027", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/1206-2023-%D1%80 (Accessed 9 May 2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Regulation on the system of professional training of public servants", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF (Accessed 9 May 2026).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies", available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20 (Accessed 9 May 2026).

11. OECD Observatory of Public Sector Innovation (2017), "Core Skills for Public Sector Innovation", available at: https://oecd-opsi.org/publications/core-skills/ (Accessed 9 May 2026).

12. OECD (2023), "The Principles of Public Administration", OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.

13. European Commission (n.d.), "Transversal knowledge, skills and competences", ESCO, available at: https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/transversal-knowledge-skills-and-competences (Accessed 9 May 2026).

14. European Commission (2025), "Ukraine Report 2025: Commission Staff Working Document SWD(2025) 759 final", Brussels, available at: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (Accessed 9 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26